

Implementação de uma Ferramenta Colaborativa de Gestão de Projetos numa Empresa do Setor Vinícola

Rennan Romera Damiani

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Eduardo Gil da Costa



Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial

2023-02-07

Resumo

Com o avanço das tecnologias, torna-se cada vez mais necessário estar adaptado às mudanças para que, em termos de eficiência e precisão dos processos, as empresas não se encontrem defasadas em relação à concorrência. Neste âmbito, o presente estudo surge com o objetivo de contribuir para a implementação de uma nova ferramenta que visa atualizar o modelo utilizado e fomentar a eficácia dos processos de uma empresa portuguesa, a Sogrape Vinhos.

No decorrer de todos os projetos que se desenvolvem anualmente na empresa, percebeu-se que a forma de realizar a gestão poderia estar se a tornar-se obsoleta em relação às opções de ferramentas disponíveis no mercado. Nos últimos anos, notou-se um crescimento em relação ao número de sistemas desenvolvidos para gestão de projetos não só para este fim, mas também contando com a presença de funcionalidades que permitem a colaboração entre todos os envolvidos. Através de um estudo prévio de comparação entre os softwares disponíveis realizados pela empresa chegou-se à conclusão de que o Wrike era a ferramenta mais adequada para suprir as necessidades identificadas na Sogrape.

Tendo presente isto, para a concretização dos objetivos propostos neste estudo, executou-se uma metodologia que possibilitasse obter um significativo conhecimento sobre o software implementado, bem como a forma na qual a empresa era gerida, para que fosse possível identificar o método de trabalho atual, o fluxo de informação necessária entre os setores e assim difundir de maneira certa o programa pela empresa.

Nesse sentido, optou-se por iniciar sua implementação dentro da equipa de Gestão e Desenvolvimento de Produtos, com foco no tipo de projeto que será usado como ponto inicial para a implementação do Wrike. Para além disso, houve, a necessidade de um período de adaptação, não só ao ambiente da empresa, mas também da ferramenta.

Através deste estudo foi possível adquirir conhecimento das capacidades do sistema, desenvolver e estruturar o software para ser aplicado na empresa, bem como reconhecer as limitações apresentadas pelo programa e modificá-las para a sua implementação. Embora o sistema necessite de estar em constante análise, com atualizações de informação e tarefas, bem como da melhoria dos processos, quando necessário, a implementação desta ferramenta colaborativa de gestão de projetos é duradoura. Necessita ser feita de forma gradual, porém a longo prazo apresenta grandes benefícios, tanto a nível de satisfação pessoal dos colaboradores quanto da própria empresa que terá os seus processos ocorrendo de forma mais organizada, ágil e eficiente.

Abstract

Implementation of a Collaborative Management Tool in a Wine Sector Company.

With the technology's advancement, it becomes increasingly necessary to be adapted to changes so that, in terms of efficiency and accuracy of processes, companies do not find themselves lagging the competition. In this context, this study emerged with the objective of contributing to the implementation of a new tool that aims to update the model used and promote the efficiency of the processes of a Portuguese company, Sogrape Vinhos.

During all the projects that are developed annually in the company, it was realized that the way of carrying out management could be becoming obsolete in relation to the options of tools available in the market. In recent years, a growth has been noticed in relation to the number of systems developed for project management, not only for this purpose, but also counting on the presence of functionalities that allow collaboration among all those involved. Through a previous comparison study between the available software made by the company, it was concluded that Wrike was the most appropriate tool to meet the needs identified at Sogrape.

With this in mind, in order to achieve the objectives proposed in this study, a methodology was executed that made it possible to obtain significant knowledge about the implemented software, as well as the way in which the company was managed, so that it was possible to identify the current work method, the necessary information flow between the sectors, and thus disseminate the program in the right way throughout the company.

In this sense, it was decided to start its implementation within the Product Management and Development team, focusing on the type of project that will be used as the starting point for the implementation of Wrike. Besides this, there was the need for a period of adaptation, not only to the company's environment, but also to the tool.

Through this study it was possible to acquire knowledge of the system's capabilities, develop and structure the software to be applied in the company, as well as recognize the limitations presented by the program and modify them for its implementation. Although the system needs to be under constant analysis, with information and task updates, as well as process improvement, when necessary, the implementation of this collaborative project management tool is long lasting. It needs to be done gradually, but in the long term it presents great benefits, both in terms of personal satisfaction of the collaborators and of the company itself, which will have its processes taking place in a more organized, agile, and efficient way.

Agradecimentos

Começo por agradecer à Sogrape Vinhos pela oportunidade, confiança e liberdade que me deram para desenvolver este projeto, permitindo que eu crescesse todos os dias, não só profissionalmente, mas também pessoalmente. Ao João Pedro Magalhães, meu orientador dentro da empresa, pelo apoio, desafios apresentados durante esses meses e disponibilidade nos momentos que precisei.

Ao GDP, representados por Casimiro, Cláudia, Cristina, Helena, Isabel, João Ferreira e José Raimundo, que me trataram tão bem desde o primeiro momento. Sempre dispostos a ajudar, com um humor incrível, vocês me motivaram todos os dias a ter disposição e felicidade para desenvolver o trabalho.

Ao meu orientador, o Professor Eduardo Gil da Costa, pelo tempo disponível para reuniões e orientações, com experiência e conhecimentos partilhados comigo que ajudaram muito a seguir o melhor caminho ao longo desta dissertação.

Agradeço muito à minha família, os maiores apoiadores dessa mudança à Portugal, não foi fácil, mas sempre tive essa base familiar me sustentando. Aos meus pais e irmã, que sempre me mantiveram motivado para chegar até o fim dessa caminhada, principalmente nos momentos de dificuldade.

A todos os meus amigos que fizeram parte desta caminhada, seja acompanhando de longe ou me motivando de perto, todos são extremamente importantes e sabem disso, o sucesso dessa jornada também é de vocês! À Chana que sempre estave do meu lado nos piores dias e momentos, me dando forças para seguir. E à Pitaya, sempre disposta a fazer uma bagunça, mas sempre ao chegar em casa era a dose de alegria que eu precisava para continuar em frente.

"A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê."

Arthur Schopenhauer

Conteúdo

1	Introdução	1
1.1	Sogrape - Vinhos, S.A.	1
1.2	Enquadramento do Projeto	2
1.3	Objetivos do Projeto	3
1.4	Metodologia	3
1.5	Estrutura da Dissertação	4
2	Enquadramento Teórico	5
2.1	<i>Business Process Management</i>	5
2.1.1	Ciclo de Vida da Gestão de Processos	6
2.1.2	Modelação de Processos	7
2.2	Aplicações de Trabalho Colaborativo na Gestão de Projetos	12
2.2.1	<i>Softwares</i> de Gestão de Projetos	12
2.2.2	<i>Softwares</i> Presentes no Mercado	14
2.2.3	Comparação entre Ferramentas	16
3	Processo Atual	19
3.1	Contexto	19
3.1.1	Produtos Desenvolvidos	19
3.1.2	Departamento e Equipa	20
3.2	Gestão de Projetos Atualmente	21
3.2.1	Desenvolvimento de Novos Produtos e Relançamentos	21
3.2.2	Reuniões Diárias e Semanais	25
3.3	Possíveis Melhorias	26
4	Implementação do <i>Software</i> de Gestão Colaborativo	29
4.1	Sobre o Wrike	29
4.1.1	Por que o Wrike?	29
4.1.2	Estrutura do Sistema	30
4.2	Construção dos Processos no Sistema	33
4.2.1	Nova Estrutura dos Processos	34
4.2.2	A Forma como o Trabalho será Criado	36
4.3	Gestão de Projetos no Wrike	37
4.3.1	Formas de Visualizar a Informação	37
4.3.2	Abertura do Projeto	41
4.3.3	Automações	41
4.3.4	<i>Workload</i>	43
4.3.5	<i>Dashboards</i>	44
4.3.6	<i>Reports</i>	45

4.4	Limitações da Ferramenta	46
5	Conclusão	49
A	Atual Fluxo de Tarefas dos Projetos por <i>Swimlanes</i>	55
B	Novo Fluxo de Tarefas dos Projetos por <i>Swimlanes</i>	59
C	Formulário de Criação de Projetos	65

Acronyms and Symbols

BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
GDP	Equipa de Gestão e Desenvolvimento de Produtos
MPS	Matérias-Primas Secas
NPD	Desenvolvimento de Novos Produtos
RL	Relançamentos

Lista de Figuras

1.1	Estrutura Organizacional Sogrape Vinhos (Adaptado de Sogrape Vinhos, S.A. (2022))	2
1.2	Planeamento de Etapas para o Desenvolvimento da Dissertação	4
2.1	The BPM Lifecycle (Dumas et al. (2019))	6
2.2	Exemplo de Representação por Matriz de Responsabilidade (Adaptado de Faria (2021))	8
2.3	Elementos BPMN (Weske (2019))	9
2.4	Exemplo de Representação por Fluxograma	10
2.5	Exemplo de Representação por <i>Swimlane</i>	11
2.6	Modelação Multinível (Adaptado de Faria (2021))	11
3.1	Exemplos de Matérias-Primas Secas	20
3.2	Planeamento de Digitalização de Processos	21
3.3	Matriz de Responsabilidades NPD e Relançamentos	22
4.1	Página Inicial Wrike	31
4.2	Representação dos Elementos no Wrike	32
4.3	Gráfico de <i>Gantt</i> do Novo Processo de NPD e Relançamentos	35
4.4	Matriz de Responsabilidades do Novo Processo de NPD e Relançamentos	35
4.5	Representação da Tabela de Gestão de Tarefas GDP	37
4.6	Representação da Visão por Lista no Wrike	38
4.7	Representação da Visão por Tabela no Wrike	39
4.8	Representação da Visão por Gráfico de <i>Gantt</i> no Wrike	40
4.9	Representação da Visão por Quadro <i>Kanban</i> no Wrike	40
4.10	Representação da Visão por Lista no Wrike	42
4.11	Representação do Gráfico de Carga de Trabalho no Wrike	44
4.12	Representação de um <i>Dashboard</i> no Wrike	44
4.13	Representação de um Relatório no Wrike	45
A.1	<i>Swimlane</i> da Fase <i>Project Charter</i>	55
A.2	<i>Swimlane</i> da Fase Conceito	55
A.3	<i>Swimlane</i> da Fase Design	56
A.4	<i>Swimlane</i> da Fase Industrialização	57
A.5	<i>Swimlane</i> da Fase Fecho	57
B.1	<i>Swimlane</i> Referente ao Sprint 0	59
B.2	<i>Swimlane</i> Referente ao Sprint 01	59
B.3	<i>Swimlane</i> Referente ao Sprint 02	60

B.4	Swimlane Referente ao Sprint 03	60
B.5	Swimlane Referente ao Sprint 04	61
B.6	Swimlane Referente ao Sprint 05	61
B.7	Swimlane Referente ao Sprint 06	61
B.8	Swimlane Referente ao Sprint 07	62
B.9	Swimlane Referente ao Sprint 08	62
B.10	Swimlane Referente ao Sprint 09	63
B.11	Swimlane Referente ao Sprint 10	63
B.12	Swimlane Referente ao Sprint 11	63
C.1	Exibição Formulário de Criação de Projetos: 1ª parte	65
C.2	Exibição Formulário de Criação de Projetos: 2ª parte	66

Lista de Tabelas

2.1	Comparação entre Ferramentas de Gestão de Projetos (Adaptado de Bernal (2020))	17
3.1	Intervenientes NPD e RL	23
4.1	Estrutura de Sprints NPD e Relançamentos	34

Capítulo 1

Introdução

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial realizado na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto em ambiente empresarial, na Sogrape Vinhos. Tem como principal objetivo a implementação de uma Ferramenta Colaborativa de Gestão de Projetos.

Neste capítulo, descreve-se de forma concisa o projeto do estudo. Inicia-se, portanto, com o enquadramento da empresa e em seguida do projeto desenvolvido por esta atualmente. Apresentar-se ainda, os objetivos e o plano desenvolvido durante o estudo e seguido neste período. Por fim, faz-se uma breve descrição da estrutura adotada na elaboração desta dissertação.

1.1 Sogrape - Vinhos, S.A.

A história da Sogrape Vinhos, S.A. inicia-se em 1942, quando Fernando van Zeller Guedes, juntamente com mais quinze amigos, decidem-se juntar para constituir a Sociedade Comercial dos Vinhos de Mesa de Portugal. Atualmente, é presidida pela 3ª geração da família Guedes, em nome de Fernando da Cunha Guedes.

A empresa nasce de uma ideia visionária de comercializar vinho rosé num estilo único, em garrafas que remetem aos cantis dos soldados que estavam ao serviço do país na Segunda Guerra Mundial. Até ao ano de 1987, a Sogrape seguia em crescimento, apenas no comércio de vinhos de mesa. Porém, neste mesmo ano, houve a aquisição da A.A. Ferreira S.A. na Região Demarcada do Douro, entrando então no comércio de Vinhos do Porto.

Nos dias de hoje, a empresa conta com um portfólio de mais de 30 diferentes marcas, sendo comercializados em todo o mundo. Reúnem-se 77 castas plantadas, em 12 regiões vitivinícolas, com 12 adegas e 25 quintas, com uma taxa de vendas de mais de 150 garrafas por minuto. Ademais, pelo relatório anual de 2021, a Sogrape teve um EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) de 48,3 milhões de euros, com um investimento global de 11 milhões de euros e um resultado líquido de 23,5 milhões de euros.

No que diz respeito à estrutura organizacional da empresa, o modelo que existe hoje conta com uma estrutura simples e ágil, havendo mais trabalho de colaboração entre os setores e com

facilidade na tomada de decisões. A Figura 1.1 representa o esquema organizacional, de acordo com o que foi divulgado no relatório anual de 2021, exibido no próprio site da empresa.

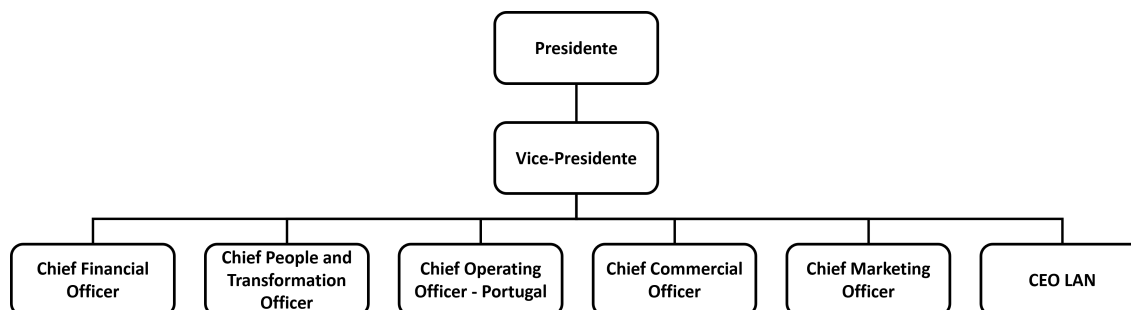


Figura 1.1: Estrutura Organizacional Sogrape Vinhos (Adaptado de Sogrape Vinhos, S.A. (2022))

1.2 Enquadramento do Projeto

De acordo com as várias etapas e processos da confeção de vinhos, desde o plantio das uvas até ao engarrafamento, é notável a demanda de diversos setores no decorrer de toda produção, tal como, de departamentos e pessoas envolvidas, bem como da exigência de informação partilhada e utilizada em todo o fluxo de trabalho. Tendo isto presente e com consciência do período vivido, da era de uma Indústria 4.0, há grande necessidade de, além de captar o maior número de informações possíveis, ter esses dados dispostos e digitalizados para que a consulta dos projetos seja feita da forma mais rápida possível, com atualizações em tempo real.

Sendo assim, considera-se que o processo atual de desenvolvimento de projetos da Sogrape passa por inúmeras fases, dentre elas, envios de e-mail para formalização de pedidos e atualizações, preenchimento de documentos Excel, utilização de uma base de dados via Access e ainda preenchimento de pedidos em SAP, percebeu-se que há pouca integração de informações entre setores, ou seja, os funcionários necessitam procurar e-mails antigos ou a confirmar informações previamente estabelecidas. Além disso, observou-se uma quantidade de *softwares* que precisam de ser abastecidos com informações, o que por vezes gera equívocos no preenchimento de dados, assim como de tornar-se pouco produtivo, uma vez que se acaba por preencher a mesma informação em diferentes locais.

Desta forma, a empresa sentiu a necessidade de investir num *software* capaz de integrar os setores e centralizar as informações para facilitar a comunicação, a transparência do andamento dos projetos e a diminuição de trabalhos duplicados no que diz respeito ao preenchimento de dados. Num primeiro momento, o sistema será desenvolvido para utilização integral pela equipa de Gestão e Desenvolvimento de Produtos (GDP), sendo posteriormente integrado para os demais departamentos e equipas.

1.3 Objetivos do Projeto

Dentre os objetivos deste estudo, a principal finalidade consiste na identificação do processo atual encontrado na equipa GDP, assim como dos problemas que hoje se encontram na empresa e as potenciais melhorias sugeridas e identificadas. Dessa forma, será possível transpor para o sistema uma estrutura alinhada com a forma de trabalho, organizada e integrada entre os setores. Com este intuito, pretende-se desenvolver com este trabalho uma metodologia de suporte à importância da transformação digital da empresa, através da implementação do software, Wrike para gestão de projetos.

Assim, além de participar nas formações fornecidas pela empresa do software escolhido, o Wrike, deve-se treinar os demais membros da equipa, com vista a uma adaptação rápida ao sistema. Além das formações, deve-se desenvolver e implementar a estrutura de gestão de projetos para que outros objetivos sejam atingidos:

- Facilitar a visualização das tarefas diárias e a comunicação, tanto dentro da equipa quanto com outros departamentos, independentemente da hora e local que sejam consultados;
- Centralizar toda a informação sobre os projetos numa única plataforma;
- Diminuir a dificuldade e o tempo na busca por projetos específicos;
- Integrar os processos de desenvolvimento de produtos;
- Reduzir tarefas duplicadas e minimizar os erros de preenchimento de informações do mesmo projeto em diferentes softwares;
- Melhorar a gestão de trabalho por elementos da equipa, através do sistema de registo de carga de trabalho por tarefa, presente na plataforma.

1.4 Metodologia

O presente projeto, desenvolvido ao longo de 18 semanas, foi dividido em seis fases (Figura 1.2) e um pequeno período inicial para ambientação na empresa. Após essa integração, houve um período dedicado à análise, desenho e compreensão do processo referente aos projetos explorados ao longo deste documento. Em simultâneo, foi necessária a participação durante 14 semanas em formações fornecidas pelo Wrike. Além destas etapas, houve um período dedicado a adaptação à plataforma, visando a compreensão plena de todas as funcionalidades existentes, bem como a notação das possibilidades de implementação, limitações e oportunidades de melhoria no processo para se adaptar ao sistema. Com a plena compreensão da capacidade da plataforma, decorreu a fase de estruturação da plataforma e preparação para importação dos processos. Por fim, iniciou-se a implementação do software em projetos planeados, tanto com a participação da equipa onde este projeto foi desenvolvido, como dos demais setores que colaboram nos procedimentos.

A Figura 1.2 apresenta o planeamento das etapas em formato de gráfico de Gantt, com os tempos detalhados, para uma melhor compreensão do desenvolvimento deste projeto, considerando que em muitos momentos houveram fases que decorreram simultaneamente.

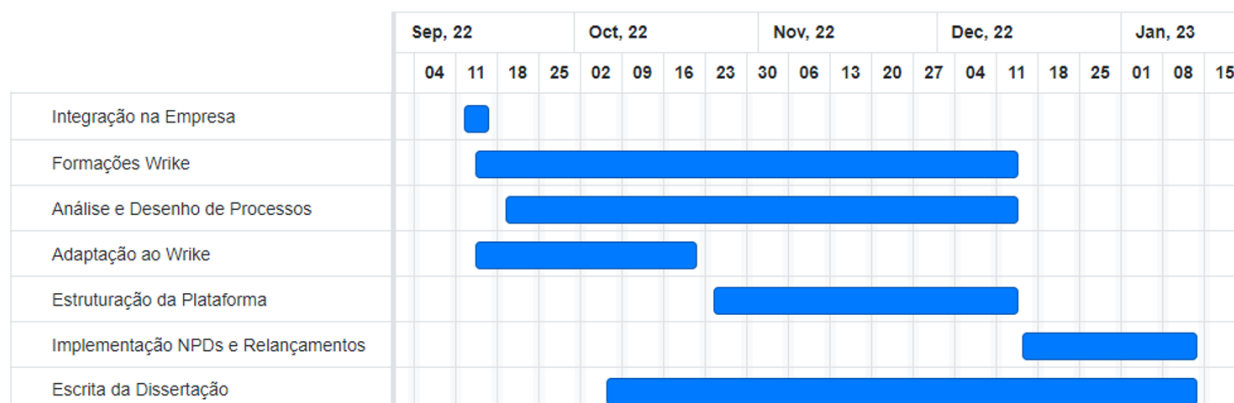


Figura 1.2: Planeamento de Etapas para o Desenvolvimento da Dissertação

1.5 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação possui uma estrutura dividida em cinco capítulos, a contar com divisões em subcapítulos com vista a uma maior organização para a exposição das informações e dados obtidos durante o desenvolvimento deste documento.

No Capítulo 2, será apresentado um enquadramento teórico dos diferentes temas e conceitos que serão apresentados ao longo da dissertação, através da compilação da bibliografia disponível referente ao assunto.

No Capítulo 3, apresentar-se-á o panorama atual da empresa, os métodos e processos utilizados pela equipa de Gestão e Desenvolvimento de Produto (GDP), e onde a implementação de um sistema de gestão interno poderá ajudar a melhorar a forma como o preenchimento de dados e comunicação dentro da equipa e com outros setores é feita.

No Capítulo 4, será apresentado o *software* escolhido e utilizado para participar do início do processo de transformação digital da empresa e a forma como as informações foram divididas e como serão utilizadas pela Sogrape.

Por fim, no quinto e último capítulo, faz-se um resumo geral do projeto, resultado final da implementação e perspetivas futuras para a empresa continuar a caminhar em direção a um sistema totalmente integrado e digital.

Capítulo 2

Enquadramento Teórico

Neste capítulo apresentar-se-á um estudo bibliográfico, com o objetivo de um melhor enquadramento dos principais temas que serão abordados durante o desenvolvimento da Dissertação. Inicialmente encontra-se a descrição sobre a gestão de processos, bem como a modelação e desenho. Em sequência, apresenta-se um estudo sobre o trabalho colaborativo para gestão de projetos, identificando os principais *softwares* no mercado, seguido de um estudo comparativo das suas funcionalidades.

2.1 *Business Process Management*

Conhecida pelo seu nome em inglês, Business Process Management (BPM), a Gestão de Processos teve o seu desenvolvimento a partir de dois conceitos: melhoria e desenvolvimento de processos (Hammer 2015 referido por vom Brocke and Mendling (2018)). Pelo que descreve vom Brocke and Mendling (2018), a melhoria de processos focou-se principalmente em âmbitos da melhoria contínua ou incremental de processo. Enquanto outro conceito concentra-se na reengenharia de processos, o qual Hammer and Champy (1993) definiu como “reformulação fundamental e redesenho radical dos processos empresariais de forma a alcançar melhorias em medidores de performance críticos e contemporâneos, tais como custos, qualidade, serviço e rapidez”. Posteriormente, estes conceitos começaram a enfraquecer-se à medida que eram usados de forma indevida, além da presença acentuada de radicalismos e pouco suporte para implementação apropriada dos novos *designs* dos processos (Dumas et al. (2019)).

Após surgir de um estabelecimento de disciplinas com foco em aumentar o desempenho olhando para os processos, atualmente, o BPM é estudado e instituído em larga escala (vom Brocke and Mendling (2018)). Pela definição de vom Brocke and Rosemann (2015), BPM hoje “fornece um conjunto integrados de métodos, ferramentas e técnicas para melhorar continuamente os processos empresariais, de modo a conhecer objetivos empresariais (efetividade do processo) de maneira mais económica (eficiência do processo)”.

2.1.1 Ciclo de Vida da Gestão de Processos

Um dos princípios sobre gestão de processos que Hammer (2015) faz menção é que “Todo bom processo eventualmente torna-se um mau processo”. Dumas et al. (2019) complementa, com um outro ponto de vista, indicando de que não necessariamente um processo passará de bom a mau com o tempo, pode-se evitar isso adaptando e aprimorando-o para que esteja sempre de acordo com as transformações que estão a ocorrer dia após dia, moldando-se então de acordo com as necessidades dos clientes, novas tecnologias e concorrência presente no mercado. Assim, o ciclo do BPM foi pensado para seguir um padrão circular (Dumas et al. (2019)), o qual inicia com a identificação do processo e então seguem os passos descritos na Figura 2.1.

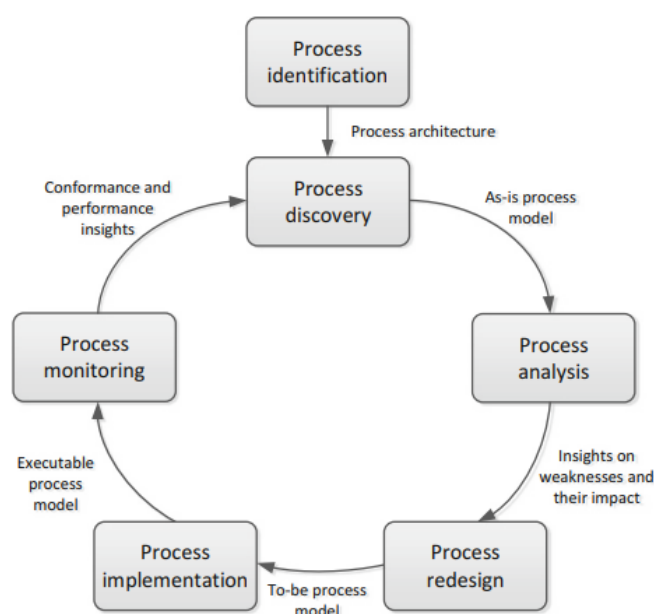


Figura 2.1: The BPM Lifecycle (Dumas et al. (2019))

- Identificação do processo (*Process Identification*): É considerada a fase inicial, onde o problema é exposto e os processos relevantes são reconhecidos, delimitados e inter-relacionados. Esta etapa resulta numa arquitetura de processos atualizada, a qual permite visualizar por completo as relações e organização dos processos.
- Descoberta de processo (*Process Discovery*): Nesta etapa registam-se os estados atuais de cada processo significativo, sendo geralmente documentado como modelação dos processos existentes (*AS-IS*).
- Análise de Processo (*Process Analysis*): Nesta fase, aponta-se, documenta-se e faz-se uma medida de desempenho dos problemas vinculados ao processo no estado em que se encontram. Daqui resulta um grupo de questões, que são elaboradas e priorizadas de acordo com o potencial de impacto e esforço estimado para a solução.

- Redesenho do Processo (*Process Redesign*): Esta fase também pode ser identificada como melhoria de processos, é onde se verifica resolução para os problemas encontrados dentro do processo atual, visando alcançar as metas de desempenho. A partir deste ponto, gera-se um modelo de processo futuro (*TO-BE*).
- Implementação do processo (*Process Implementation*): É onde as necessidades de mudança estabelecidas na fase anterior são preparadas e executadas. Existem dois pontos importantes para a realização do processo, o primeiro é a gestão de mudanças organizacionais, o qual se refere a mudança da forma de trabalho do pessoal envolvido nas atividades. O outro é a automação, presente para suportar digitalmente o processo.
- Monitorização do processo (*Process Monitoring*): Aqui é feita a extração e análise dos dados para estabelecimento do desempenho do processo relativamente aos objetivos definidos, permitindo que ações de correção sejam realizadas. O ciclo completa-se e permite que se mantenha em repetição, devido a novas questões que podem surgir com o passar do tempo.

2.1.2 Modelação de Processos

A modelação de processos, em inglês, *Business Process Modeling*, é um dos princípios mais regularmente utilizados dentro da Gestão de Processos. Ela tem como principal objetivo representar os processos, seja através de diagramas gráficos ou em forma de textos (Wang et al. (2006)). Através da modelação, possibilita-se compreender a maneira como o sistema se comportará e as propriedades que serão adquiridas (Saini and Thiry (2017)). Nas organizações, é usada com frequência visando o aumento da informação e conhecimento dos processos, além de simplificar a complexidade organizacional (Bandara et al., 2005 referido por Recker et al. (2009)). Assim, a modelação de processos atua no design dos processos, como um importante ponto facilitador de comunicação e documentação entre os *stakeholders* (Schrepfer et al. (2009)). Pelo grau de relevância que representa, é imprescindível que os modelos apresentem uma qualidade elevada, trazendo benefícios, inclusivamente para as análises de melhoria de processos (Moreno-Montes de Oca et al. (2015)).

Pela notoriedade apresentada da modelação, considerando o contexto da gestão de processos, diversas linguagens e formas diferentes de representação foram criadas. As principais, segundo Wang et al. (2006), são: BPEL4WS (*Business Process Execution Language for Web Services*), BPMN (*Business Process Model and Notation*), UML (*Unified Modeling Language*), XPDL (*Process Definition Language*), Petri Net e IDEF0 (*Integration Definition Method*). Dentre elas, devido às representações facilmente compreendidas e por ter os seus conceitos bastante difundidos, explorar-se-á neste documento apenas o BPMN.

2.1.2.1 Business Process Model and Notation

O BPMN desenvolveu-se inicialmente através da organização não-lucrativa *Business Process Management Initiative* (BPMI), sendo publicada em 2004. No ano de 2006, a BPMI cedeu os

direitos sobre as notações do BPMN ao consórcio de normas da indústria informática sem fins lucrativos chamado *Object Management Group* (OMG) (Briol (2008)). Object Management Group (2013) define o principal objetivo do BPMN como “fornecer uma notação facilmente compreensível por todos os utilizadores empresariais, desde os analistas empresariais que criam os esboços iniciais dos processos, até aos responsáveis técnicos pela implementação da tecnologia que irá executar esses processos e, finalmente, aos empresários que irão gerir e monitorizar esses processos.” Assim, cria-se uma ligação facilmente interpretável entre a criação de processos empresariais e a implementação destes processos (Object Management Group (2013)).

2.1.2.2 Modelação Multinível

Pela metodologia de Modelação Multinível descrita por Faria (2021), os processos podem ser apresentados em 3 diferentes níveis, que se diferem pela quantidade de detalhes. Normalmente, os processos costumam ser desenhados seguindo modelos de flowcharts ou swimlanes. No entanto, ainda segundo Faria (2021), este tipo de representação, caso seja utilizado para representar procedimentos que tenham mais de 15 tarefas, podem se tornar, em um ponto de vista prático, de complexa compreensão.

Quanto ao Primeiro Nível, Harmon (2015) indica como sendo a fase onde são retratados os Macro Processos. Faria (2021) corrobora com essa ideia, citando que é neste nível onde se representam as fases principais do processo. Sharp and McDermott (2001) explica que este nível exige que não haja tantos pormenores na sua representação, apenas as principais etapas. Isso colabora com uma tendência natural humana que se emerge durante desenho de diagramas, a normalidade para pensar e adicionar o maior número de detalhes identificados no processo. Para este nível de modelação, a Matriz de Responsabilidades traduz-se na representação mais apropriada (Faria (2021)). Isso deve-se ao fato de ser possível identificar de forma evidente as fases e seus *milestones*, ou seja, o resultado de cada etapa, além dos elementos atuantes em cada uma e suas responsabilidades. A Figura 2.2, exemplifica como essa matriz é disposta e como se identifica cada um deles.

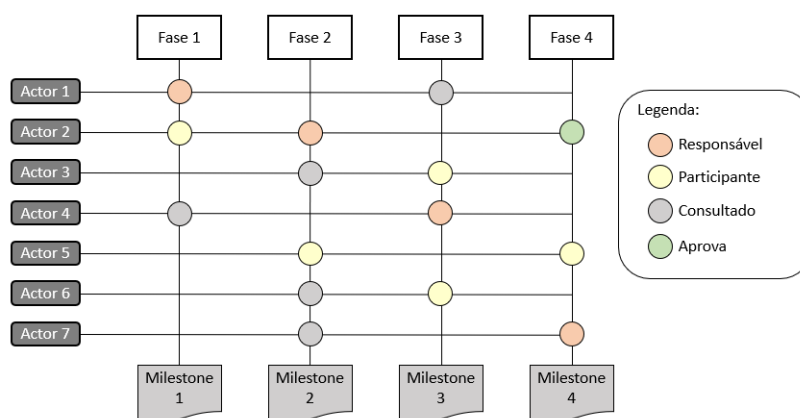


Figura 2.2: Exemplo de Representação por Matriz de Responsabilidade (Adaptado de Faria (2021))

O Segundo Nível apresenta um detalhe mais elevado em comparação ao primeiro. Nesta fase, o desenho que é desenvolvido refere-se ao fluxo em que decorrem os processos dentro de cada etapa citada no nível de menor detalhe. Esta representação demonstra qual a sequência de trabalho que deve ser seguida, mas não detalha como cada passo é realizado, realizado no 3º Nível (Faria (2021)). Dumas et al. (2019) representa a metodologia de Modelação Multinível como “Arquitetura de Processos com Três Níveis”. Dentro dessa abordagem, define-se o segundo nível como uma decomposição dos processos de cada um dos itens da cadeia de valor, descritos no nível 1. Sharp and McDermott (2001) confirma este ponto de vista ao citar que esta representação ilustra a forma como os *milestones* são alcançados, decisões que podem ser críticas para o seguimento do fluxo de trabalho e até as repetições de tarefas que podem ocorrer. Isso demonstra que o segundo nível apresenta um maior detalhe quanto a sequência de trabalho a ser realizada.

Quanto ao desenho dos diagramas utilizados para representar as etapas nesse ponto, a utilização de *Flowcharts* (Fluxogramas) e *Swimlanes*, presentes no BPMN, facilita a compreensão quanto a visualização e documentação dos fluxos de trabalho. Para o desenvolvimento de um processo de transformação digital num sistema de gestão de projetos colaborativo, tema investigado neste documento, essa representação torna-se uma mais-valia.

Quanto aos elementos que compõem esta notação, Weske (2019) divide em quatro grupos de elementos. Objetos de Fluxo (*Flow Objects*), Artefatos (*Artefacts*), Conectores de Objetos (*Connecting Objects*) e *Swimlanes*. Estes elementos estão presentes na Figura 2.3, no formato de representação dos diagramas.

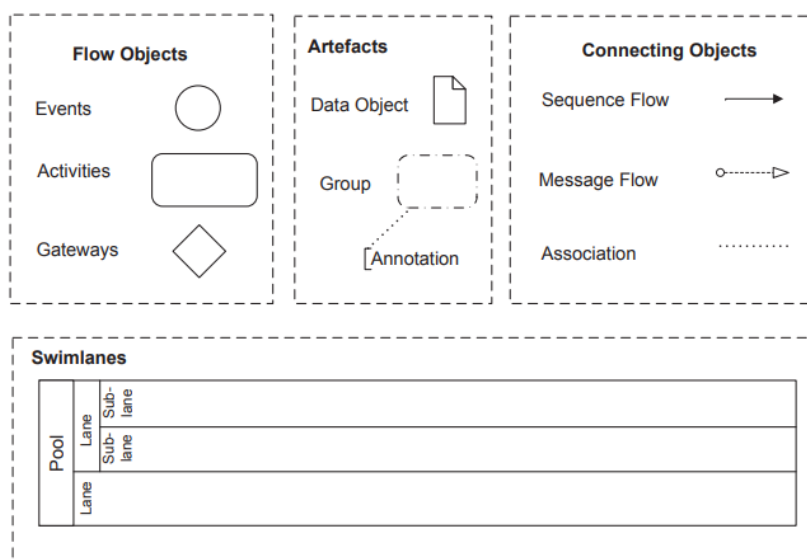


Figura 2.3: Elementos BPMN (Weske (2019))

O autor caracteriza o primeiro como blocos de construção do processo, sendo os principais, Eventos (*Events*), Atividades (*Activities*) e Portões (*Gateways*). Ocorrências relevantes são indicadas como eventos, enquanto atividades representam o trabalho desempenhado e portões se apresentam como pontos de divisão do fluxo, sendo normalmente associados a decisões a serem

tomadas.

Ainda de acordo com Weske (2019), porém referente ao elemento central da Figura 2.3, os Artefatos. Estes são usados como informações de suporte, que não são necessariamente relevantes ao fluxo apresentado. Os principais são Objetos de Dados (*Data Objects*), Grupo (*Group*) e Anotação (*Annotation*). Destes, o primeiro apenas documenta os dados utilizados em certo ponto do processo, enquanto o grupo une diferentes elementos no processo e por último as anotações que evidenciam propriedades dos procedimentos num formato textual.

Conectores de objetos, referente ao terceiro elemento da Figura 2.3, representam a ligação entre os outros elementos presentes no BPMN. Dentre os principais, o *Sequence Flow* é utilizado entre dois Objetos de Fluxo, enquanto o *Message Flow* retrata mensagens entre setores presentes nas faixas do *swimlane* e a Associação (*Association*), por sua vez, conecta os artefactos a outros elementos.

Por fim, ainda no que refere à Figura 2.3 as *swimlanes* apresentam os papéis, ou seja, os atores que realizarão cada uma das atividades documentadas. Estes possuem as respectivas faixas (*Lanes*) para espaço de ação.

Para sintetizar o fluxo compreendido pelo segundo nível, com os respectivos elementos citados acima, as Figuras 2.4 e 2.5 representam, através de um exemplo genérico, como estes diagramas são dispostos, com alguns elementos que os compõem presentes nestes esquemas. Apesar de ambos serem utilizados com frequência no Segundo Nível de modelação, este documento recorrerá principalmente ao uso de diagramas *swimlanes*, uma vez que permite visualizar com clareza não apenas as tarefas e o fluxo de trabalho, mas também os intervenientes responsáveis por cada uma delas.

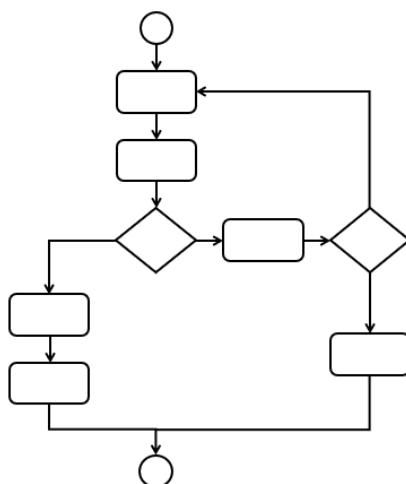


Figura 2.4: Exemplo de Representação por Fluxograma

Quanto ao terceiro nível de Modelação, este será pouco explorado neste documento. Segundo Faria (2021), apresenta-se nesta etapa a maneira na qual o trabalho é realizado, como uma instrução referente a cada uma das tarefas representadas no nível anterior. Sharp and McDermott (2001) confirma esta ideia afirmando que “os níveis anteriores mostram o que acontece, mas não

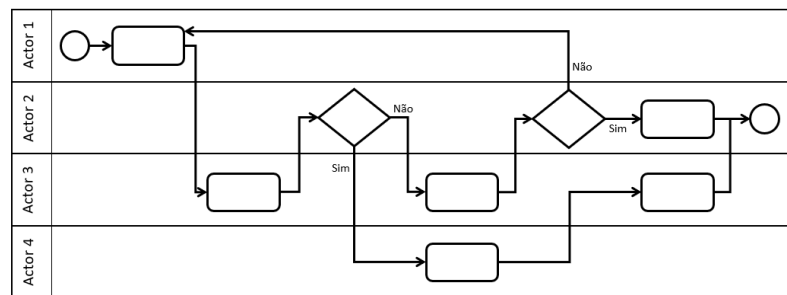


Figura 2.5: Exemplo de Representação por *Swimlane*

muito pormenorizado sobre como. Assim, o nível 3 faz a transição para descrever os detalhes de como o processo é implementado” e também recomenda que este ponto se desenvolva apenas quando houver a clara necessidade, e isso se deve ao fato de ser estimado o 3º nível com o triplo do tamanho do 2º, que por sua vez é normal que seja cinco vezes maior que o 1º.

No que se refere ao desenvolvimento deste nível no presente estudo, este apresentará análises referentes aos fluxos de trabalho, mas a maneira como as ações são realizadas e as instruções de realização das tarefas se manterão, portanto este nível será pouco citado.

O esquema da Figura 2.6, exemplifica visualmente a mudança de detalhe que é exposto conforme a variação de níveis de modelação. Também é possível observar como estão interligados em modelo que simula um caso real.

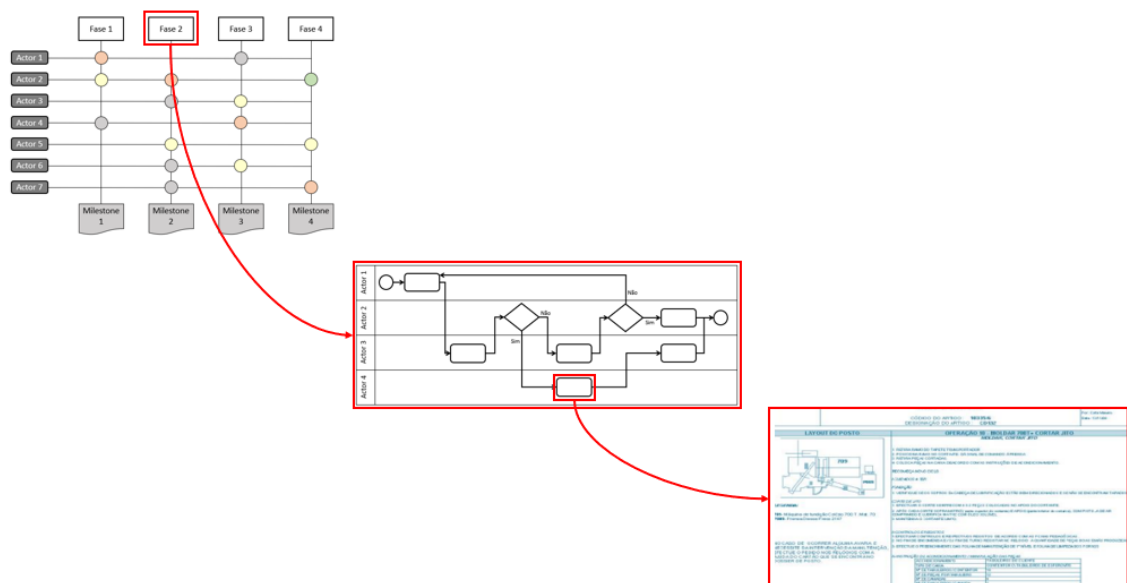


Figura 2.6: Modelação Multinível (Adaptado de Faria (2021))

2.2 Aplicações de Trabalho Colaborativo na Gestão de Projetos

Referente a análise sobre Trabalho Colaborativo na Gestão de Projetos e as características que o cerca, é importante que haja uma exposição do significado de Colaboração e como a interpretação desta palavra pode influenciar a maneira como se desenvolve uma atividade dessa natureza. Romano et al. (2002) cita a existência de diversas definições para colaboração. De forma resumida, Helbrough (1995) referido por Romano et al. (2002), transmite uma ideia onde o significado de colaborar passa pela realização de reuniões. Já Romano et al. (2002) referencia a ideia da palavra, seguida por muitas empresas, sendo como adicionar a gestão de projetos de forma online, de modo que seja possível coordená-lo em qualquer momento, independente de onde estiver a pessoa responsável. O autor transmite ainda a definição de Kevin Nickels, CEO da empresa Netmosphere à época, o qual indica que colaboração refere-se à participação durante os processos que envolvem um projeto.

Com estas definições esclarecidas, ao pensar em implementar um software de gestão de projetos que contenha funcionalidades que permitam a execução de um trabalho colaborativo, deve estar claro qual das particularidades citadas são essenciais para a filosofia da empresa onde se realizará esta ação, para a plataforma então suprir as necessidades identificadas.

2.2.1 Softwares de Gestão de Projetos

Atualmente, a gestão de projetos está em um processo de transformação, que foca em encontrar tecnologias que promovam a integração de equipas geograficamente distantes em um ambiente profissional, como se estivessem no mesmo local (Oliveira et al. (2014)). Segundo Ferreira and Tereso (2014), existem alguns pontos de falha com a abordagem tradicional da Gestão de Projetos, tal como o fluxo de informação, a maneira ineficiente como a comunicação acontece entre a equipa, além de uma forma mais reativa de gerir os projetos, com carência de um sistema de documentação, esses pontos de lapso ocorrendo através dessa abordagem que tem como premissa a centralização em um único projeto, em um único local.

Com uma evolução tecnológica e uma mudança de filosofia, a gestão de projetos em softwares de colaboração parte de uma premissa que indica, além de outros fatores, uma melhor partilha de informação e uma comunicação mais competente (Ferreira and Tereso (2014)). Como consequência de um ambiente competitivo, organizações estão adotando cada vez mais estes sistemas para aprimorar a eficiência e eficácia (Hassan, 2006 referido por Oliveira et al. (2014)). Empresas então recorrem aos sistemas colaborativos para superar a barreira da distância, que está gradualmente mais presente (Bafoutsou e Mentzas, 2002 referido por Oliveira et al. (2014)).

O mercado está em constante evolução e apresenta vastas opções de sistemas de gestão de projetos que podem apresentar, para a mesma função, diversos aspectos quanto à constituição e à forma como são disponibilizados. Apesar deste documento não se aprofundar no que diz respeito à classificação dos sistemas, é importante que se entenda os principais tipos existentes, Margea and Margea (2011) descreve os quatro principais tipos de *software* de maneira sucinta:

- **Free/Open Source:** Normalmente este tipo de sistema torna-se ideal para as empresas menores, com pouco orçamento, que compreendem o valor agregado na utilização de uma plataforma como essa. É comum que não apresentem funcionalidades muito complexas, tanto para análise do processo quanto para a gestão dos projetos em si.
- **Client-Server:** É comum que softwares desta classificação se especializem em áreas de nicho. Apresentam uma gama de funcionalidades mais alargada em comparação à primeira, sendo normalmente desenvolvidos como aplicações para computador.
- **Online/Web-Based:** Em termos de funcionalidades, este tipo pode ser um dos mais completos. Além disso, por estarem alocados em websites, em um ambiente online, estes tipos apresentam uma vantagem em comparação aos demais, pois permitem uma leitura do andamento dos projetos em tempo real, a qualquer hora e em qualquer lugar do mundo com acesso à internet. Também possibilita compreender a forma como os elementos associados aos projetos estão a trabalhar e geri-los da melhor maneira. O ponto principal, acaba por ser a colaboração entre todos os intervenientes, independentemente de onde estiverem e do nível de atuação.
- **General Project Management Tools:** Estes tipos são exemplos de plataformas que apenas funcionam como uma ferramenta na mão dos gestores, não há uma dependência dos sistemas, eles apenas os auxiliam diariamente. Uma de suas características é realizar muitas ações bem, mas não são perfeitas em nenhuma das funcionalidades.

Quanto às funcionalidades que podem ser encontradas em um software de Gestão de Projetos, Desmond (2017), Fox and Felkey (2016), Oliveira et al. (2014), Pellerin et al. (2013) e Romano et al. (2002) citam diversas funções que podem estar ou não presentes nestes sistemas, variando quanto à concepção e desenvolvimento de cada um. Abaixo, estão listadas as funcionalidades mais importantes e mais citadas:

- Apresentar uma interface interativa e intuitiva para os utilizadores;
- Exibir e armazenar informações específicas relativas a cada projeto;
- Visualizar de maneira simples e de formas diferentes os projetos e os respectivos progressos;
- Gerar e editar *Gantt Charts*;
- Visualizar os estados atuais dos projetos e as fases em que se encontram;
- Determinar e gerir a duração total do projeto e a calendarização relativa às suas tarefas;
- Associar intervenientes a tarefas;
- Estabelecer relações de dependências entre as tarefas;

- Colaboração entre membros da equipa ou elementos externos na execução ou avaliação de projetos;
- Controlar a carga de trabalho associada a cada membro da equipa;
- Registrar tempos gastos em cada tarefa;
- Determinar níveis de hierarquia de acesso aos dados;
- Armazenar informações dos projetos, atas de reuniões e ficheiros a eles relacionados;
- Determinar custos de projetos;
- Criação de relatórios de análise do progresso das fases do projeto;
- Integração com aplicações e documentos externos.

2.2.2 Softwares Presentes no Mercado

Com a competitividade crescente e a presença marcante da tecnologia, cresce a procura pelo uso destes sistemas. Por essa necessidade notória, diversos softwares passaram a ser criados e desenvolvidos para atender a essa procura constante. Wrike, ClickUp, Monday.com, Smartsheet, Asana, Jira, Microsoft Project, representam uma pequena amostra entre todas as ferramentas existentes dentro deste mesmo propósito (Bernal (2020)). Estes foram os *softwares* em análise no contexto deste projeto, no entanto existe ainda uma vasta gama de alternativas disponíveis.

As plataformas presentes no mercado, de forma geral, apresentam aspectos favoráveis à sua implementação e utilização, mas ao mesmo tempo demonstram limitações, isso irá variar de acordo com a forma que os sistemas foram desenvolvidos. Portanto, é importante compreender qual dos sistemas, face às suas características e funcionalidades, se adapta melhor às necessidades existentes no âmbito específico da empresa (Majstorovic and Majstorovic (2020)).

Quanto aos softwares presentes no mercado, apresentar-se-á cada um dos citados de maneira geral, com uma breve abordagem da história e propósito. Na sequência será apresentado um estudo comparativo das funcionalidades presentes nestas ferramentas.

2.2.2.1 Wrike

Fundado em 2006 por Andrew Filev, atual CEO da empresa, o Wrike possui uma visão de modificar a maneira como o trabalho é realizado, o que indica que é possível, através da plataforma, aumentar a produtividade em 50%, bem como diminuir em 90% a quantidade de e-mails que circulam todos os dias (Wrike (2022)). Este sistema de gestão de projetos proporciona a realização do trabalho colaborativo de forma online, a qualquer momento. Ademais possibilita a análise do andamento dos projetos, bem como identifica a etapa em que as tarefas se encontram, além de anexar documentos externos a elas e fazer comentários dentro da plataforma (Stepanova and Shilova (2020)).

2.2.2.2 ClickUp

Criado em 2017, o ClickUp iniciou como uma ferramenta de uso interno da própria empresa e então expandiu-se para o mercado. Possui uma filosofia de ser uma aplicação capaz de substituir todas as outras, ou seja, substituir todas as formas tradicionalmente utilizadas. Apresenta a ambição de que todo o trabalho seja realizado dentro da plataforma, a resultar que 20% do tempo do trabalhador seja “ganho” por utilizá-lo de maneira mais eficiente (ClickUp (2022)). Através desta plataforma, os utilizadores podem colaborar durante todo o processo do projeto. Suas funcionalidades permitem, não apenas uma gestão de projetos, mas também uma gestão de recursos humanos, operações comerciais e uma simplicidade para realização do trabalho, independentemente do lugar onde os colaboradores estejam (Pasarič and Pušnik (2022)).

2.2.2.3 Monday.com

Roy Mann e Eran Zinman fundaram a plataforma chamada de daPulse em 2012. Em 2017, o nome foi alterado para o software conhecido hoje como monday.com (Monday.com (2022)). Este sistema de gestão de projetos possui uma filosofia de transparência na forma de organizar e comunicar o trabalho realizado, recorrendo a múltiplas formas de visualizar o processo com interface interativa e permitindo a personalização do fluxo de trabalho, de acordo com as necessidades e preferências dos utilizadores (Brochado (2021)).

2.2.2.4 Asana

Asana foi criada por Dustin Moskovitz e Justin Rosenstein, ao perceber que os funcionários da empresa na qual trabalhavam e se conheceram, gastavam um período significativo do dia participando em reuniões, respondendo a e-mails e buscando informações (Asana (2022)). Ferreira et al. (2018) destaca sobre esta plataforma, para além das funcionalidades básicas de gestão de projeto, a existência de uma visão por calendário que facilita a identificação de tarefas, e ainda permite aos usuários gerir seus tempos e prioridades de maneira simples, a contar também com acesso por aplicações móveis.

2.2.2.5 Jira

Lançado em 2002 pela empresa Atlassian, este *software*, possui como filosofia mudar a maneira como se faz a gestão dos projetos, dividindo-os em fases menores para que sejam facilmente organizados e realizados, com histórico de utilizadores, questões e tarefas. Além disso, compreende grande foco em métodos específicos de gestão, como o método Agile, e visões através de quadros Kanban (Atlassian (2022)).

2.2.2.6 SmartSheet

Fundado em 2005, o Smartsheet tem o objetivo de, através da plataforma, modificar a maneira como o trabalho é realizado, mantendo o foco no que de fato é importante (Smartsheet (2022)). É

um sistema de nuvem, que tem como principais funcionalidades o planeamento, gestão e automação das ações da empresa, auxiliando no cumprimento de tarefas de uma maneira mais eficiente, estimulando a inovação dentro da empresa (Puška et al. (2020)).

2.2.2.7 Microsoft Project

Este software de gestão de projeto faz parte do portefólio da empresa Microsoft. Wallecha and Mata (2020) cita alguns pontos de destaque desta plataforma, tais como: a delegação de recursos a tarefas, visualização em tempo real do progresso dos projetos, desenvolvimento de cronogramas, a administração de orçamentos e gestão de carga de trabalho.

2.2.3 Comparação entre Ferramentas

Bernal (2020) realizou um estudo comparativo entre as ferramentas citadas atrás. O autor realizou testes práticos, com as mesmas ações em todas as plataformas a visar uma constatação de quais funcionalidades definidas por ele como importantes para um software de gestão de projetos estavam presentes em cada um. A Tabela 2.1 apresenta de forma resumida as constatações adquiridas por Bernal ao longo do estudo, onde em verde destacam-se os pontos encontrados em cada software e em vermelho os itens em falta.

Tabela 2.1: Comparação entre Ferramentas de Gestão de Projetos (Adaptado de Bernal (2020))

Funcionalidade	Wrike	Jira	Monday	Asana	ClickUp	Smartsheet	Microsoft Project
Planeamento de Projetos							
Controle de Mudanças							
Definição de Objetivos							
Definição de Prioridades							
Rastreamento de Erros							
Seguimento do Estado							
Seguimento de Marcos							
Seguimento do Progresso							
Estabelecer Recursos							
Organizar reuniões							
Ordenação de Tarefas							
Definição Actividades							
Desenvolvimento de Actividades							
Rastreio de horas/despesas							
Construção de Gráficos de Gantt							
Visão por Quadro Kanban							
Ferramentas de Colaboração							
Documentos Partilhados							
Salas de Conversa							
Estimativa Orçamental							
Controle de Custos							
Atribuição de Deveres							
Preparação de Relatórios							
Integração entre Aplicações							
Aplicações Móveis							
Integração com e-mail							
Portal do Cliente Disponível							

Capítulo 3

Processo Atual

Este capítulo apresentará um panorama geral da situação em que a Sogrape Vinhos se encontra em relação aos processos que serão estudados. Enquadrar-se-á o projeto, com destaque para os produtos desenvolvidos pela empresa e para a equipa na qual o projeto será desenvolvido durante este período. Identificar-se-á na sequência os processos que serão analisados para implementação dentro da nova plataforma, tal como os colaboradores participantes. Para além disso, procurar-se-á registar a forma como é realizada a gestão de projetos atualmente.

3.1 Contexto

Visando uma melhor compreensão do processo atual, será descrito nas próximas Secções o contexto em que este documento será desenvolvido, para um entendimento pleno das melhorias que serão implementadas. Nesse sentido, iniciar-se-á pelo conhecimento geral dos produtos desenvolvidos pela empresa, bem como do departamento e da equipa onde o projeto ocorreu. Prosseguir-se-á para a descrição das ferramentas utilizadas e a forma como ocorre a gestão de projetos diariamente dentro da equipa.

3.1.1 Produtos Desenvolvidos

A Sogrape Vinhos, dedica-se principalmente à produção de vinhos de mesa e vinhos do porto, embora com foco nestes, há também a comercialização de *drinks* e vinhos aromatizados em menor demanda. A empresa conta com uma vasta linha de marcas, das quais estão presentes Mateus, Gazela, Herdade do Peso, Casa Ferreirinha, Quinta dos Carvalhais, Ferreira, Offley, Sandeman, para além de outras existentes em seu catálogo. Este produto, além do elemento principal, o vinho, é composto em sua constituição por duas categorias bem definidas de matérias-primas, os quais possuem uma classificação que divide-se em duas abordagens, a primeira refere-se àqueles que entram em contacto com o líquido e a segunda aos que não entram.

Quanto à primeira classificação de matérias-primas, ou seja, os que entram em contato com o líquido, são compostos pelo recipiente que o vinho é armazenado, sendo normalmente garrafas de vidro, porém a existir também a armazenagem em latas e *bag-in-box*, que são recipientes de

plástico inseridos dentro de caixas para comercialização. Além destes, também estão presentes nessa categoria os vedantes, com destaque para a rolha, que é o mais utilizado.

No que diz respeito à segunda categoria de matérias-primas, ou seja, que não entram em contato com o líquido, possuem uma nomenclatura interna conhecida como Matérias-Primas Secas ou MPS, que compõem o principal produto da empresa. Esta é uma das principais responsabilidades da equipa onde este trabalho foi desenvolvido, conforme descrito na Secção 3.1.2.

Entre os mais recorrentemente tratados nesta categoria, estão os Rótulos, Contra-Rótulos, Cápsulas, Gargantilhas, Packs, Selos, Medalhas, *Individual Gift Box* (IGB) e Caixas. Para contextualizar e simplificar a compreensão do que representa cada um destes materiais, a Figura 3.1 exemplifica casos reais.



Figura 3.1: Exemplos de Matérias-Primas Secas

3.1.2 Departamento e Equipa

O projeto desenvolvido no âmbito deste estudo decorrerá no departamento de *Marketing* da Sogrape Vinhos, S.A., mais especificamente na equipa de Gestão e Desenvolvimento de Produtos, designado internamente por GDP, antigamente conhecido como Departamento de Embalagem, por consequência dos produtos desenvolvidos pelo setor, as chamadas Matérias-Primas Secas, descritas na Secção anterior.

Para além destes materiais, a equipa tem a responsabilidade de gerir todos os projetos em curso, de modo a garantir que a data estipulada seja cumprida, o que faz com que a equipa seja considerada peça central dos processos de maneira a garantir a comunicação entre os demais departamentos.

Os diferentes tipos de projetos realizados pelo GDP implicam uma série de tarefas que estão dependentes de ações de outros setores ou departamentos. Os afazeres da equipa, seguem uma distribuição interna, que pode alterar mediante a carga de trabalho de um elemento específico. Para compreender melhor a conjuntura distribuída pelas oito pessoas deste departamento, descrever-se-á a seguir as divisões internas:

- A começar pelo gestor do GDP, o qual todos da equipa retratam, sendo o responsável por ela e pela comunicação com cargos superiores e outros departamentos;
- A seguir por quatro gestores de projeto, tal com o próprio nome indica, são responsáveis pela gestão dos processos. Dividem-se internamente entre um gestor que prioriza as ações promocionais, enquanto os demais concentram-se nos produtos e demais tópicos presentes neste encargo;
- Por fim, três especialistas em MPS, os quais tratam, como o nome indica, das matérias-primas. Assim como os gestores de projeto, estes dividem-se de maneira que um elemento do grupo trabalhe em caixas, *packs*, IGB e materiais promocionais de forma geral, enquanto os outros elementos concentram-se em rotulagens e na produção de listas técnicas de cada produto.

3.2 Gestão de Projetos Atualmente

Quanto aos processos geridos pela equipa, atualmente os projetos são divididos relativamente aos temas a serem tratados. Para além dos Desenvolvidos de Novos Produtos, gere-se assuntos como Mudança de Colheita, Ações Promocionais, Encomendas e Rotulagens Específicas, projetos relacionados a Legislações, Redução de Custos, Novos Materiais ou Formatos, além de Relançamentos no mercado.

Dos procedimentos citados, este documento abordará mais aprofundadamente apenas o Desenvolvimento de Novos Produtos (NPDs) e Relançamentos (RL), uma vez que se planeou, por parte da empresa, uma transformação digital completa na gestão destes tipos de projetos até janeiro de 2023, sendo os outros digitalizados na sequência indicada na Figura 3.2.

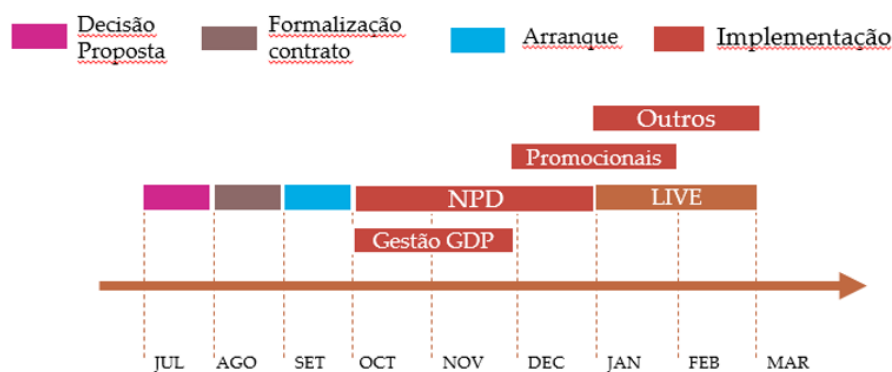


Figura 3.2: Planeamento de Digitalização de Processos

3.2.1 Desenvolvimento de Novos Produtos e Relançamentos

Antes da realização de uma análise mais profunda quanto ao funcionamento dos processos que serão analisados neste documento e à forma como são geridos, é importante compreender o que

tange os NPD e Relançamentos. Apesar dos nomes exemplificarem de forma simples e correta o resultado final desses projetos, é relevante para o entendimento pleno dos processos que haja uma breve explicação e exemplos referentes a cada um deles.

O Desenvolvimento de Novos Produtos está relacionado com a criação de um produto novo para ser inserido no catálogo de uma das marcas da empresa. Por exemplo, a criação de uma gama de vinhos *rosé* dentro de uma marca que não a possuía, ou ainda a criação de vinhos em lata. Exemplos como esse, e outros, são categorizados como NPD e tratados de modo a seguir este fluxo de trabalho.

Quanto aos Relançamentos, projetos com essa nomenclatura estão relacionados em termo da comercialização de produtos que deixaram de ser vendidos ou estiveram no mercado por um período limitado. A exemplo disso pode ser citado diferentes tamanhos de vinho, ou seja, foi lançado uma versão de 1,5l de um vinho que normalmente não é comercializado com este volume de garrafa. Quando o responsável pela marca compreender que há uma oportunidade de reintroduzi-lo no mercado, este projeto é gerido como um caso de RL.

Atualmente, o projeto está dividido em cinco fases de execução: *Project Charter*, Conceito, Design, Industrialização e Fecho. Todas essas etapas contêm tarefas que podem conter entregáveis ou não e podem ser responsabilidades de diversos departamentos, não apenas atribuídas à equipa do GDP, como serão apresentadas e descritas na Secção 3.2.1.1.

A Figura 3.3 refere-se ao primeiro nível de modelação, da matriz de responsabilidades, onde está representada a macro-estrutura dos NPD e Relançamentos. No Anexo A está representado o segundo nível, constituído pelos diagramas *swimlane* referentes à cada uma das fases, a conter todas as ações *standard* de maneira mais detalhada.

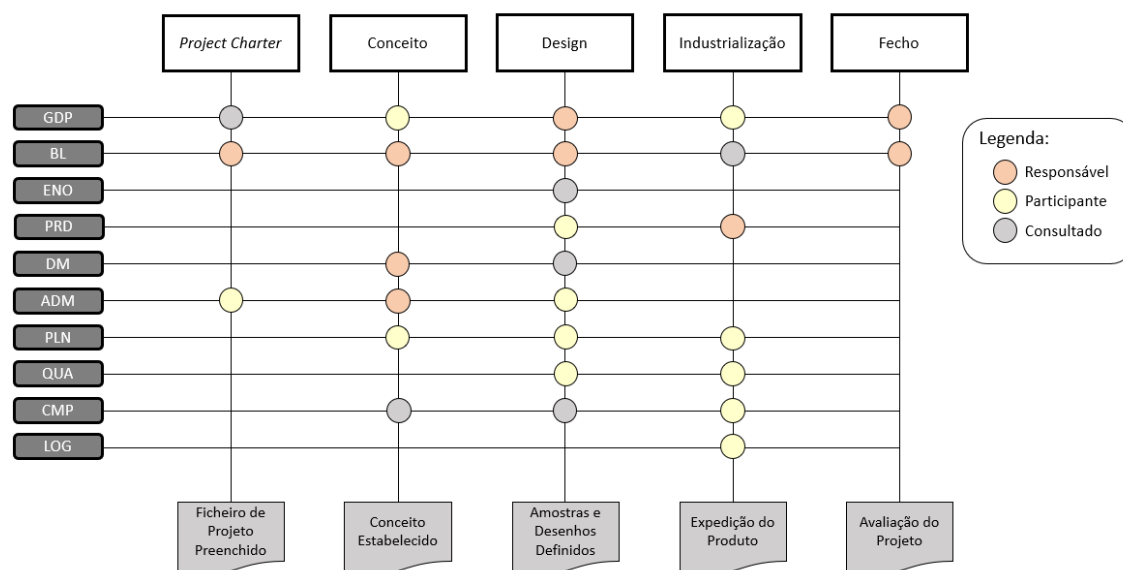


Figura 3.3: Matriz de Responsabilidades NPD e Relançamentos

3.2.1.1 Intervenientes

Por serem projetos que envolvem o maior número de departamentos e equipas da empresa, com participação direta, os intervenientes são extremamente significativos. Para um melhor conhecimento acerca dos projetos, e antes de uma análise aprofundada quanto ao funcionamento dos processos, é primordial compreender cada um deles. A Tabela 3.1 ressalta as nomenclaturas, bem como as funções, em um contexto geral de cada um dos intervenientes dos NPD e Relançamentos, na qual além da equipa GDP, encontram-se outros nove grupos responsáveis pelo desenvolvimento destes projetos.

Tabela 3.1: Intervenientes NPD e RL

Equipas	Função
Gestão e Desenvolvimento de Produtos (GDP)	Já apresentado na Secção 3.1.2, esta equipa é responsável pela gestão dos projetos realizados pela empresa, garante que os prazos sejam cumpridos e que os departamentos consigam comunicar para que haja o seguimento correto dos processos. Também possuem a tarefa diária de desenvolvimento das Matérias-Primas Secas
Brand Leaders (BL)	Os elementos desta equipa são os responsáveis, no departamento de Marketing, por cada uma das marcas da empresa. Pensam em ações e estratégias para posicioná-las no mercado. Dentro dos projetos, são extremamente importantes pois têm um papel de aprovação em várias etapas, além de serem os responsáveis por pensar e desenvolver o conceito e as ideias por trás de cada projeto.
Enologia (ENO)	Estes são os responsáveis pelo que diz respeito ao controle do líquido, tanto por fornecer informações sobre ele, quanto produzir, armazenar e desenvolver com base nos requisitos legais.
Produção (PRD)	Esta equipa planeia e gere a produção de acordo com os projetos em curso. A produção nesta equipa não diz respeito à produção do líquido, mas sim ao engarrafamento dos mesmos. Garantem que os equipamentos estejam em condições e preparam os lotes para expedição.
Dados Mestre (DM)	São os responsáveis internos por codificar todos os produtos e matérias-primas que estejam relacionadas com a produção dos vinhos.

Equipas	Função
Administração (ADM)	São cargos de hierarquia superior e estão ligados a aprovações dentro do processo, principalmente garantir que os orçamentos são cumpridos e que o projeto possui um andamento de acordo com as filosofias da empresa.
Planeamento (PLN)	Como o nome indica, são os responsáveis pelo planeamento, principalmente das matérias-primas. Realizam uma gestão de stock para garantir que haja materiais disponíveis para as produções.
Qualidade (QUA)	Esta equipa executa o controlo da qualidade, tanto com as entradas de MPS quanto com as saídas de produtos finais, garantindo que estão no padrão definido pela empresa.
Compras (CMP)	São responsáveis por selecionar fornecedores, orçar preços e comprar as MPS necessárias para a realização de cada projeto.
Logística (LOG)	Possuem uma função mais operacional, sendo assim, os responsáveis por garantir a expedição dos produtos finais.

3.2.1.2 Sistemas Utilizados e Processos

Através de um ponto de vista mais prático, estes projetos atualmente são geridos através de três diferentes ficheiros em Excel, designados por Ficheiro de Projeto, *MasterFile* e Gestão de Projetos DE. A seguir encontra-se uma breve descrição de cada um e sequencialmente apresentar-se-á a forma como são utilizados e estão interligados.

- **Ficheiro de Projeto:** É atualmente onde estão localizadas todas as informações referentes às tarefas necessárias a realizar por projeto. É importante citar que cada projeto em curso possui um ficheiro próprio. Inclui folhas relativas às macro etapas do projeto, que incluem as ações básicas para o desenvolvimento de cada um dos temas, onde se planeia as datas e se averigua a necessidade de cada tarefa, já que algumas delas são optativas. Também se encontra neste documento a folha do chamado *Project Charter*, a qual é considerada a capa do Excel e sintetiza todas as informações importantes para a compreensão do projeto, como a descrição, objetivos, volumes estimados, riscos, entre outros. Além destes, há mais dois pontos significativos, a Classificação de Prioridade e o Tamanho, que são obtidos ao preencher outras folhas presentes (Ferramenta de Prioritização e Ferramenta de *Tailoring*, respetivamente) neste mesmo arquivo, as quais contêm matrizes que calculam estes campos mediante as características das ações pensadas.
- **MasterFile:** Este ficheiro sintetiza a informação de todos os projetos que estão abertos, ou seja, em curso. Através de *Macros*, busca-se os dados em cada documento individual de

projeto para apresentar o andamento de cada um e de cada uma das suas etapas, além das datas relevantes e as ações que estão a bloquear o seguimento da fase atual. Também há uma folha disponível para consulta dos projetos já concluídos.

- **Gestão de Projetos DE:** Citado na Secção 3.1.2, este ficheiro possui esta nomenclatura com a sigla DE, com referência ao Departamento de Embalagens, antigo nome da equipa GDP. É onde diariamente ocorre a gestão interna de tarefas da equipa. Agrega-se neste arquivo as ações de cada projeto a serem tomadas por parte do GDP, bem como as datas estimadas para serem executadas, as quais podem ser replaneadas, e também inclui informações relevantes como o responsável por cada uma e o tipo de MPS que será tratada. Estas últimas informações são de extrema relevância para a gestão da equipa, pois cada tipo de tarefas reflete um peso na carga horária do elemento responsável. Com isso, é possível construir um gráfico que permite a visualização da carga semanal de cada pessoa, sendo possível administrar quais intervenientes ficarão responsáveis por novas tarefas, diminuindo a probabilidade de atrasos por indisponibilidade.

A utilização destes arquivos, para gestão de projetos por parte do GDP, inicia-se com o responsável pelo *Marketing* de uma das marcas representadas pela Sogrape, chamados internamente de *Brand Leaders* (BL), a divulgar uma ideia de projeto para o Diretor de *Marketing*. Atualmente, essa informação é transmitida por e-mail. A partir disso, realiza-se uma reunião de abertura, juntamente com o GDP e o responsável pela ideia, para analisar a exequibilidade da ação. Neste momento é realizado o preenchimento do *Project Charter*, tendo em consideração todos os dados cruciais informados pelo BL. É também a altura onde se utiliza as ferramentas de Prioritização e Tailoring para classificar o projeto corretamente e, uma vez que se valida a viabilidade, planeiam-se as datas e a necessidade de cada fase e tarefas listadas como básicas no ficheiro.

Dado o momento que o Ficheiro de Projeto esteja preenchido e se opta por avançar, é possível atualizar o MasterFile através de um botão localizado na parte superior da folha, que através de *Macros* atualiza a lista dos projetos em curso, tornando possível visualizar um novo projeto que foi aberto, com todas as informações cruciais naquele instante.

Em paralelo, com o andar dos projetos, surge a necessidade de realização de tarefas por parte do GDP. Quando isto ocorre, é exigido que um dos gestores de projeto as adicione manualmente no documento Gestão de Projetos. É importante que este ficheiro seja alimentado com dados a seguir um padrão pré-estabelecido de nomes, de modo que o tipo de tarefa seja identificado, adicionando a carga correta ao elemento responsável.

3.2.2 Reuniões Diárias e Semanais

Internamente, a equipa cujo projeto será desenvolvido, o GDP, organiza-se através de reuniões diárias entre todos os elementos da equipa. Através destes encontros é realizada a gestão das tarefas de responsabilidade do GDP, com auxílio do ficheiro Gestão de Projetos. Os responsáveis por cada ação a ser realizada até o dia anterior à reunião, partilham um ponto de situação sobre o tema e se estes foram possíveis de ser concluídos. Caso não tenha sido possível, reagenda-se

para uma data mais avançada, a depender de uma estimativa do responsável, uma vez que a tarefa pode não ter sido realizada devido a atrasos de fornecedores ou por dependência de outro setor na própria empresa.

Na reunião diária também são expostas ações a serem realizadas no próprio dia, o que ajuda a clarificar para as pessoas encarregadas quais são as prioridades a serem cumpridas naquele dia.

Adicionalmente às segundas-feiras ocorrem reuniões para discutir a continuidade a ser dada durante a semana. Estas reuniões seguem de forma geral a mesma estrutura das diárias, no entanto, debate-se ainda o que está planejado para ocorrer no decorrer da semana. É também neste encontro que é analisado se há algum excesso de esforço disposto no gráfico de cargas semanais, a permitir a mudança de responsabilidades para um elemento com a semana um pouco menos atarefada.

Além das sessões internas da equipa, acontece semanalmente, às terças-feiras, uma reunião chamada de Reunião de Colaboração, que conta com a presença de pelo menos um elemento de cada departamento da Sogrape que em algum momento participa ativamente nos projetos. Nesta reunião consulta-se o ficheiro MasterFile e observa-se os projetos que possuem a data planeada da primeira expedição mais próxima, a perceber quais pontos estão a bloquear o andamento das etapas. Como o próprio nome da reunião sugere, ao expor dificuldades em algum ponto, outros setores podem ajudar com sugestões que podem ser plausíveis para facilitar e permitir que as ações ocorram a tempo de cumprir o prazo estabelecido inicialmente.

3.3 Possíveis Melhorias

Durante o período de estudo do funcionamento da equipa e dos processos que são diariamente tratados, levantou-se uma série de problemas vivenciados pelos elementos do GDP e pontos que podem ser melhorados para aumentar a produtividade, com maior foco nas ações que precisam ser realizadas do que em tarefas de gestão que poderiam ser rapidamente realizadas por meio do auxílio de um sistema.

Entretanto, a maior questão que constantemente é discutida pela equipa e um dos principais problemas e motivos que levou ao desenvolvimento deste projeto, é o alto fluxo de e-mails enviados dentro da empresa. Durante todo o processo apresentado no Anexo A, nota-se que ocorrem trocas de e-mails, tanto para notificar que uma ação foi realizada quanto pela necessidade do envio de um documento anexado que contém informações necessárias para a continuidade do projeto.

Este processo gera um grande problema, visto que há uma elevada probabilidade das informações serem perdidas no seu decorrer. Sendo assim, uma das situações mais comumente notadas são as dificuldades geradas ao iniciar-se um fluxo de e-mails com algumas pessoas em cópia para se informarem do assunto tratado, pois é neste momento que, por distração, ao responder a uma destas mensagens, um elemento não responde a todos, ou ao adicionar as pessoas manualmente, alguém é esquecido. Diante desta ocorrência, perdem-se referências do andamento do projeto e consequentemente acaba por resultar no não cumprimento de datas.

Além do que já foi citado, muitas informações, dados, aprovações, entre outros entregáveis, são ficheiros em diversos formatos anexados aos e-mails, porém não são guardados de forma

centralizada em nenhum local apropriado para este fim. Assim, no momento em que se precisa de consultar uma informação, é necessário procurar entre os e-mails gerados, cujo grande fluxo e quantidade de mensagens enviadas e recebidas, tanto em outros projetos, quanto no mesmo, torna este processo lento e difícil em muitos casos.

Estes pontos convergem para mais uma dificuldade notada dentro do processo atual, a transparência relacionada ao desenvolvimento dos projetos. Seja diariamente ou durante as reuniões, muitas vezes surgem dúvidas do ponto em que está a ser realizada alguma tarefa, e das que já foram feitas. Isso deve-se a essa descentralização de informação, onde os dados dos projetos ficam associados aos e-mails tratados durante o processo, enquanto as indicações do andamento estão em cada Ficheiro de Projeto de forma individual. Além disso, como muitas vezes uma ação depende de elementos externos à empresa, há situações em que ficam muito tempo sem uma atualização e os demais envolvidos no projeto não têm um ponto de situação, o que resulta em dúvida quanto ao seguimento das tarefas.

Quando questionados outros departamentos, em relação as dificuldades enfrentadas junto à equipa que desenvolveu este trabalho, o ponto mais mencionado diz a respeito à falta de informação com precisão sobre quem está a tratar cada tópico, uma vez que pode haver uma mudança de responsabilidade por indisponibilidade de tempo. Isto tem relação com a transparência no processo, uma vez que há dificuldades em saber com qual elemento é preciso comunicar para resolver alguma questão ou dar novas indicações sobre alguma mudança.

Outro tópico que é preciso ser revisto é a questão das cargas associadas às pessoas e às tarefas. Apesar do ficheiro de gestão de projetos contar com um gráfico que expõe as cargas semanais da equipa, o que está representado pode não indicar com precisão a situação atual. O esforço para cada tarefa pode estar desatualizado e, portanto, não leva em conta tempos de espera junto ao fornecedor, tempos de tarefas menores, mas que são relevantes para a conclusão da etapa, como chamadas telefônicas, redigir e-mails. Isso gera desequilíbrios na carga semanal da equipa, que pode na realidade ter mais ou menos carga do que se imagina, apenas ao analisar o gráfico.

Todos os projetos de Novos Produtos e Relançamentos possuem uma fase final, uma reunião de fecho, e é quando se faz uma avaliação do projeto, olhando para os balanços de mercado e lições aprendidas durante o processo. Este ponto a melhorar foca-se neste tópico das lições aprendidas. Na reunião, estas experiências são pautadas e anotadas numa folha do Ficheiro do Projeto. No entanto, não há uma base de dados que exponha essas aprendizagens de forma geral, a ocorrer casos em que se comete um erro que já foi discutido, por não estar claro em nenhum lugar que o ocorrido já foi discutido na empresa. Além disso, caso alguém necessite buscar informações sobre experiências ocorridas, o processo até encontrá-la torna-se lento e difícil, pois há a necessidade de encontrar em qual projeto ocorreu.

Uma situação recorrente é o tempo utilizado com duplicação de tarefas. Afinal, há tanto o Ficheiro de Projeto, quanto o Gestão de Projetos DE para indicar as ações que devem ser desenvolvidas e neste caso é preciso algumas vezes preencher a mesma informação nos dois locais, seja para indicar que foi realizado, mudar datas ou até associar um código interno de identificação de MPS, que são criados por outro departamento e enviados à equipa GDP para associar a uma

matéria-prima específica. Além do tempo perdido pelo preenchimento de informação em mais de um local, este tipo de ação aumenta a chance de erros, de maneira a adicionar dados equivocados no sistema.

Essas insatisfações abordadas pela equipa, podem ser ultrapassadas através de um sistema colaborativo de Gestão de Projetos, tema que será desenvolvido no Capítulo 4. A necessidade deste tipo de sistema também foi notada durante o desenvolvimento da dissertação de Ferreira (2022) e por meio de documentações de sessões realizadas em 2021 entre o GDP e o *Kaizen Institute*.

Capítulo 4

Implementação do *Software* de Gestão Colaborativo

Este capítulo apresentará a ferramenta colaborativa implementada para gestão de projetos da empresa: o Wrike. Descreverá os motivos que levaram a escolha deste software, bem como sua estrutura. Apresentar-se-á a maneira como os processos foram construídos e transpostos ao sistema. Além disso, será exemplificado a forma como o Wrike foi implementado e organizado para gerir os projetos, da sua criação até a forma de visualizar as tarefas, gerir cargas de trabalho e gerar relatórios. Por fim explicar-se-á alguns fatores identificados durante a implementação da ferramenta que podem limitar sua utilização plena.

4.1 Sobre o Wrike

Apresentado brevemente na Secção 2.2.2, o Wrike é um recurso que iniciou seu desenvolvimento como uma ferramenta colaborativa e posteriormente notou-se que poderia tornar-se também um sistema de gestão de projetos e funcionalidades sendo desenvolvido para este fim. Possui como base de trabalho uma plataforma online, que permite aos utilizadores colaborarem independentemente do local e horário que estejam nos projetos que têm acesso. Nesta Secção, descrever-se-á o *software* de forma mais detalhada para simplificar a compreensão da implementação de processos realizada neste projeto.

4.1.1 Por que o Wrike?

Ferreira (2022) no estudo realizado na Sogrape, percebeu que a empresa necessitava de um software de gestão de projetos. Analisadas as opções no mercado, presentes na Secção 2.2.2.1, considerou-se que o Wrike poderia suprir as necessidades identificadas da melhor forma.

Contudo, outras razões motivaram a decisão pelo software Wrike, a iniciar pelo suporte apresentado, visto que foi designado à Sogrape Vinhos uma consultora, a qual forneceu formações sobre a plataforma em reuniões semanais, além de estar disponível para solucionar questões e dúvidas e colaborar com o processo inicial de idealização da organização da estrutura adotada pela

empresa. Para além desta assistência de carácter mais pessoal, há um suporte online, onde se pode tirar dúvidas sobre funcionalidades e recursos do sistema e com respostas num curto período de tempo.

Ademais, com a adoção desta plataforma, um grande benefício é esperado, a centralização das informações. O Wrike permitirá que todas as informações referentes a projetos, que atualmente estão divididas em diferentes ficheiros e aplicações, sejam consultadas e registadas de forma direta e transparente exclusivamente dentro da plataforma. Dessa forma, o raciocínio é direto e indiscutível ou seja, se não estiver no Wrike, não existe. Ainda diante desta situação, este sistema irá auxiliar a forma como o processo será consultado por qualquer indivíduo com acesso. Toda a consulta de tarefas, datas, estados de cada etapa, comentários, ficheiros, entre muitas outras informações, será facilmente explorado.

Como já destacado, há uma grande meta a ser cumprida com esta implementação que diz respeito ao fluxo de e-mails gerados diariamente. Sabe-se que este excesso de e-mails gerado todos os dias torna o trabalho menos eficiente e cria uma dificuldade no que diz respeito a encontrar informações que sejam relevantes para o andamento dos projetos. Diante disso, espera-se que a implementação desta plataforma diminua a quantidade de e-mails para tratar assuntos internos. Sabe-se que erradicá-los por completo não será exequível, pois a equipa trata diretamente com muitos fornecedores, que não terão acesso ao sistema, contudo há a expectativa que isso aconteça entre os departamentos. Embora isto demande um tempo de adaptação, até todos estarem confortáveis com a plataforma, a troca é totalmente possível.

Outro ponto importante que motivou à adesão do Wrike está relacionado ao sistema de esforços que se pode associar às ações planeadas. É possível indicar o tempo que se espera gastar com uma tarefa e também registar o tempo que se utiliza efetivamente. Isso, associado a um gráfico de carga de trabalho, torna possível identificar elementos sobrecarregados e transferir responsabilidades, por exemplo.

4.1.2 Estrutura do Sistema

Para uma melhor compreensão da estrutura do Wrike, nesta secção será descrito a forma como o sistema se apresenta para os utilizadores, com destaque para os principais elementos presentes na ferramenta e a organização implementada para a Sogrape Vinhos e a equipa do GDP.

4.1.2.1 Wrike

Nesta secção será apresentado um breve detalhamento da área de trabalho do Wrike. Nesse sentido, a Figura 4.1 apresenta a estrutura existente ao aceder a página inicial do software, com destaque para as secções que serão explicadas em detalhes a seguir.

Do lado esquerdo da figura, há uma área com o título de *Inbox*. Neste bloco aparecerão todas as notificações que o utilizador receber referente a comentários que o citarem, tarefas colocadas à sua responsabilidade e até mesmo atualizações em projetos em que ele seja o encarregado. Acima, no canto superior a esquerda da figura existem três ícones: três faixas, uma carta e uma casa.

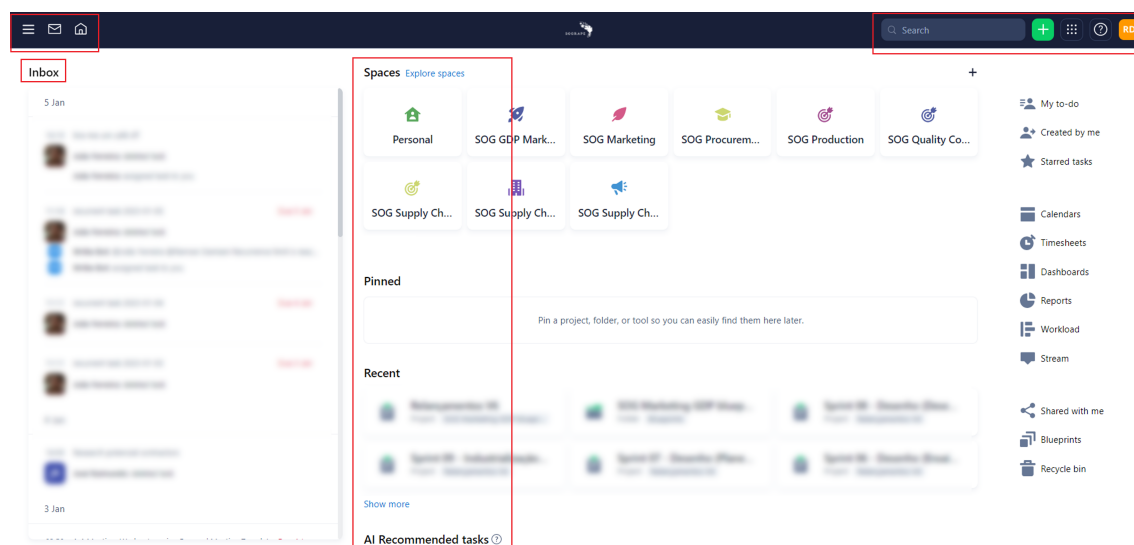


Figura 4.1: Página Inicial Wrike

Acedendo ao primeiro, o utilizador terá acesso aos mesmos itens apresentados na página inicial, mas em formato de lista, sendo importante citar que se mantém visível e acessível independentemente do local que o utilizador esteja dentro da plataforma. O ícone de carta, tem a mesma função do bloco de *Inbox*, porém abre-se uma janela dedicada apenas às notificações, enquanto a casa permite que volte à página principal a partir de todos os lugares.

A faixa central da figura exhibe quatro blocos de acesso a Espaços, Pastas, Projetos e Tarefas, que serão clarificados posteriormente. Localizado mais acima, o bloco nomeado por *Spaces* apresenta todos os Espaços os quais o usuário tem acesso. No caso da Figura 4.1, exemplificam todos que já foram criados para a estrutura da Sogrape Vinhos. Além disso, nota-se que há um Espaço cujo nome é Personal. Todas as contas com acesso ao Wrike possuem este local privado, que podem organizar e adicionar qualquer informação de interesse, pois a menos que seja partilhado, ninguém terá acesso. Mais abaixo, apresenta-se a área chamada de *Pinned*. Neste local será possível localizar de maneira rápida qualquer Pasta ou Projeto cujo utilizador tenha marcado como importante através da função de afixá-los. É comumente utilizado como um atalho para locais de constante acesso. Nota-se ainda uma zona nomeada por *Recent*, a qual exhibe as Pastas e Projetos que foram recentemente acessadas. Por último, ainda referente a parte central da Figura 4.1, é possível observar apenas o título do último bloco, trata-se do *AI Recommended tasks*. Neste local, o sistema de inteligência artificial do Wrike deteta as Tarefas que ele considera mais cruciais para serem realizadas, que podem estar a bloquear o avanço de determinados projetos, então são sugeridas Tarefas para que a pessoa dê prioridade dentre os afazeres.

Quanto à zona localizada mais à direita da Figura 4.1, no canto superior observa-se cinco elementos que são acessíveis independentemente do local que o utilizador esteja. Primeiramente, através da barra de pesquisa é possível localizar qualquer item criado na plataforma que a pessoa tenha acesso. Em seguida, o símbolo de “+”, destacado pela cor verde, permite criar qualquer um dos quatro componentes (Espaços, Pastas, Projetos e Tarefas) que serão explanados a seguir,

além de possibilitar o acesso aos formulários que estiverem criados. O botão com nove pontinhos dispostos em formato de quadrado exibe os doze itens expostos abaixo dele. Já o sinal de interrogação funciona como a assistência da plataforma. É possível encontrar explicações sobre todas as funcionalidades, além de permitir o acesso a vídeos com cursos, aulas e *webinars*. Ainda através deste, é possível aceder ao fórum da comunidade do Wrike, com dúvidas enviadas por outras pessoas. Por último, o quinto elemento, o botão laranja com as iniciais “RD” representa o perfil do utilizador, onde é possível gerir as informações pessoais, personalização da página e preferências de notificações.

Abaixo dos itens citados, há uma lista com doze elementos, contidos nos nove pontinhos. Destes, *My to-do*, *Dashboards*, *Reports*, *Workload* e *Blueprints* serão explicados com mais detalhes durante as Secções 4.2.2 e 4.3. Quanto aos demais, serão explicados sequencialmente. *Created by me* identifica e exibe todas as Tarefas criadas pelo utilizador. *Starred tasks* possui de forma geral a mesma função do bloco *Pinned*, citado anteriormente, mas exclusivo para as Tarefas, através deste é possível marcar as prioritárias para obter um fácil acesso, ou seja, a trabalhar como um atalho para Tarefas frequentemente acedidas. *Calendars* cria visões em forma de calendário, as quais exibem as ações necessárias, podendo criar diferentes *layouts*, referentes a pastas variadas e agregar em um só calendário. No item *Timesheets*, é possível gerir as Tarefas que tiveram um registo de tempo, funcionalidade presente no Wrike. *Stream* funciona como uma rede social da plataforma, sendo possível observar as informações que sofreram atualizações, com relação ao utilizador, todos os comentários e citações e filtrá-los para encontrar informações que sejam relevantes sobre o andamento de um projeto. *Shared with me* exibe tudo que for partilhado com a pessoa, que esteja localizado em Espaços que ela não tenha acesso. *Recycle Bin* agrega todas as informações que forem excluídas.

Por fim, quanto aos itens os quais organizam e armazenam informações sobre o trabalho, o Wrike está dividido em quatro grandes categorias: Espaços (Spaces), Pastas (Folders), Projetos (Projects) e Tarefas (Tasks). A Figura 4.2 apresentada a forma de representação de cada um desses elementos dentro do sistema. No momento que um destes for utilizado, estará representado pelo ícone associado a cada um deles.

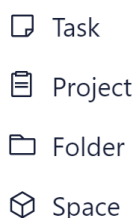


Figura 4.2: Representação dos Elementos no Wrike

O Espaço é o maior nível hierárquico de organização da plataforma. Tudo que for criado referente aos outros blocos mencionados estarão dentro de Espaços. A organização deste elemento pode variar de acordo com as necessidades da empresa, mas é comum que sejam organizados por departamentos ou equipas, os quais possuem individualmente o seu próprio local de trabalho. As

Pastas são elementos organizacionais, ou seja, armazenam os Projetos e Tarefas, de modo que toda a informação seja facilmente acessível e localizável. Nesta sequência, o Projeto é o elemento sobre o qual se constrói toda a estrutura de um processo a realizar para ter algum trabalho feito. Diferentemente das pastas, é permitido que sejam associadas datas de início e fim, que estejam de acordo ou não com as tarefas que o compõe. As Tarefas por sua vez, é a constatação do trabalho em si, são as ações que devem ser tomadas para que um Projeto seja concluído, por exemplo. Não há apenas essa maneira de utilizá-las, pode haver por exemplo, Tarefas soltas dentro de uma Pasta de reuniões que podem ser usadas como templates das atas ou estarem individualmente associadas a processos menos complexos, que não possuam muitos passos para serem realizados.

Além destes elementos há um outro associado a todos os Projetos e Tarefas. Nomeado por Workflows, estes podem ser criados e personalizados de muitas maneiras para se adaptar à necessidade da equipa. É essa funcionalidade que atua como os estados relacionados ao andamento do trabalho, sendo possível realizar a personalização dentro de quatro categorias, com mudanças na forma como o sistema interpreta e apresenta cada estado, mediante à classe que faz arte. Estão divididos em Ativo, Completo, Diferido e Cancelado.

4.1.2.2 Sogrape Vinhos

Quanto à organização da Sogrape Vinhos dentro da plataforma, iniciou-se pela definição da maneira como seriam divididos os Espaços. Foi discutida a divisão da plataforma em Espaços que representassem cada marca ou cada tipo de vinho, mas optou-se dividir por Equipas. Esta decisão tem relação com o sistema que o Wrike está desenvolvido quanto à partilha de acessos e informação, que segue um nível hierárquico, de modo a que o que for partilhado em um nível acima, será sempre acessível em um nível mais baixo. Portanto, uma forma prática de exemplificação consiste em dar acesso a um Espaço e por consequência tudo que estiver dentro desta, entretanto, quando partilhada apenas uma Pasta com um usuário, este não terá acesso aos outros elementos do Espaço.

A estrutura das Pastas é algo que será muito particular por cada Espaço. O responsável por cada grupo tem a tarefa de organizá-la de uma maneira que seja facilmente interpretável por todos que o acessem diariamente. Relativamente a estrutura do GDP, esta foi dividida em Pastas que representam cada tema tratado. Cada um dos tipos de projetos citados na Secção 3.2 possuem uma Pasta própria, mantendo assim um local específico para cada um dos processos, sendo possível encontrar os tópicos de maneira mais simples e eficiente.

4.2 Construção dos Processos no Sistema

A implementação da ferramenta de fato inicia-se pelo desenho e conhecimento do processo. Como citado na Secção 3.2, os processos a serem desenvolvidos neste documento passam pelo Desenvolvimento de Novos Produtos e Relançamentos, conforme estrutura apresentada no Anexo A. No entanto, durante a análise do processo e o contacto com os intervenientes destes projetos, notou-se que o modelo atual apresenta alguns desvios, sendo assim necessário adicionar ações que

são realizadas, mas não registadas, além da mudança de responsabilidades em algumas tarefas que estão desatualizadas.

4.2.1 Nova Estrutura dos Processos

A principal mudança no processo que estará contemplada no Wrike, é quanto à estrutura geral dos projetos. Atualmente, como citado na Secção 3.2.1, os projetos de Desenvolvimento de Novos Produtos e Relançamentos estão divididos em cinco etapas. No entanto, as etapas do modelo referentes ao Design e Industrialização apresentam uma discrepância em relação ao número de tarefas necessárias em relação aos outros três pontos. Assim, dividiu-se em doze diferentes etapas. Chamados de Sprints, os projetos foram separados em fases menores para a gestão ocorrer em menores blocos de tarefas e facilitar o foco e gestão, uma vez que vários projetos decorrem ao mesmo tempo, o que auxilia também na visualização da etapa exata que cada um deles se encontra. A Tabela 4.1 apresenta as nomenclaturas dadas a cada um dos Sprints, bem como a quantidade de tarefas que os compõem, o tempo padrão para completá-lo e uma breve descrição.

Tabela 4.1: Estrutura de Sprints NPD e Relançamentos

Nomes	Número de Tarefas	Tempo (Dias Úteis)	Descrição
Sprint 0 - Validação e Abertura	2	10	A ideia é validada e ocorre a reunião de abertura para dar início ao projeto.
Sprint 01- Conceito (Líquido Novo)	3	40	O conceito do produto é desenvolvido e definido.
Sprint 02 - Conceito (Propostas de Conceito)	4	40	Há o contato com agências e seleciona-se uma proposta.
Sprint 03 - Conceito (<i>Financials</i>)	3	37	É analisado o investimento necessário e aprovação desses dados.
Sprint 04 - Desenho (Artes Finais)	7	21	Define-se o fornecedor das amostras e valida-se a arte final do produto.
Sprint 05 - Desenho (<i>Mockups</i>)	6	93	Produção de <i>mockups</i> e aprovação do design final.
Sprint 06 - Desenho (Ensaio Amostras)	5	53	São realizados ensaios para aprovação das MPS.
Sprint 07 - Desenho (Planeamento e Ajustes)	6	30	Confirma-se as datas de disponibilidade do vinho e aprova-se a produção das MPS.
Sprint 08 - Desenho (Desenvolvimento MPS e Especificações)	9	43	Ocorre definição de materiais, cálculo de custos e aprovação final das MPS.
Sprint 09 - Industrialização (Série 0)	11	92	Se houver necessidade, produz-se a Série 0, uma produção de testes antes da definitiva.
Sprint 10 - Industrialização (Produção)	9	43	Produção e expedição do produto final.
Sprint 11 - Fecho (Reunião de Fecho)	1	1	Reunião de fecho do projeto para discussão de lições aprendidas.

Mesmo com soma das durações de cada Sprint indicar que todo o processo possui uma duração de 503 dias, o fato de quase sempre haver etapas ocorrendo em simultâneo faz com que a duração

real dos projetos seja de 286 dias úteis. A Figura 4.3 apresenta o gráfico de *Gantt*, que reflete esse planeamento das etapas. Já construído no Wrike, representa um exemplo real já implementado na ferramenta. É importante também citar que a maioria dos projetos que serão executados não possuirão a duração citada. Este processo foi construído a considerar um caso mais geral, a contar com todas as Tarefas, onde muitas são opcionais e acabam por não ser realizadas em muitos casos.

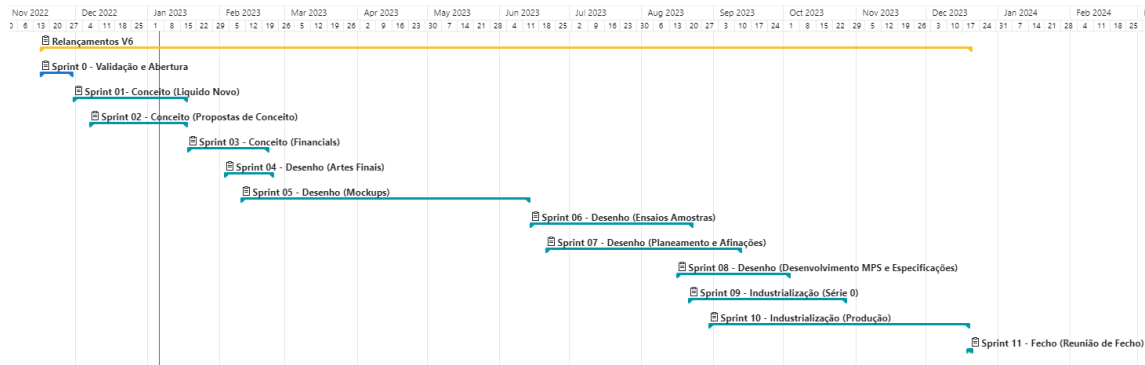


Figura 4.3: Gráfico de *Gantt* do Novo Processo de NPD e Relançamentos

Há, portanto, a necessidade de remapear estes processos, com a adição de novas tarefas e mudança da estrutura, já citada. Quanto às novas ações identificadas, o processo antigo contava com a presença de 58 diferentes tarefas, enquanto o novo modelo apresenta 66 tarefas. Além disso também houve a criação de uma nova equipa no departamento de *Marketing* que também possui participação nestes projetos. Trata-se do *Marketing Studio* (MKT Std), considerados como uma agência de *marketing* interna.

Ao iniciar o desenho do novo esquema referente ao Desenvolvimento de Novos Produtos e Relançamentos, segue-se o método apresentado na Secção 2.1.2.1. Para o primeiro nível de modelação, a Figura 4.4 representa a Matriz de Responsabilidade, alterada em relação à anterior, a passar de 5 etapas a 12, porém cada uma delas apresenta uma participação de intervenientes mais restrita.

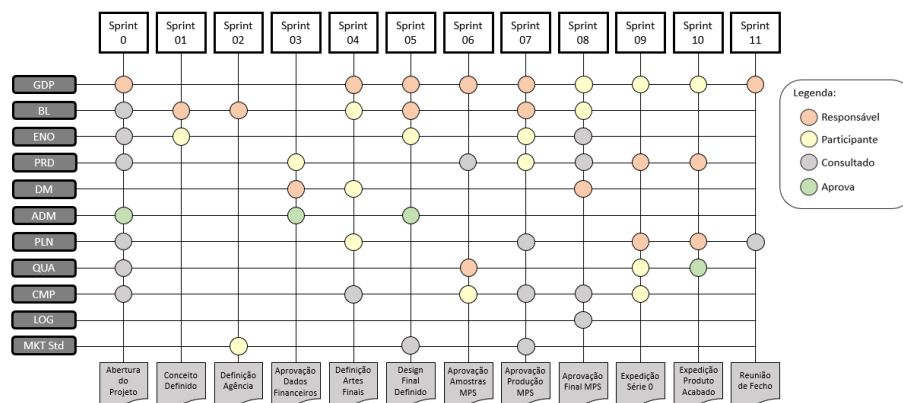


Figura 4.4: Matriz de Responsabilidades do Novo Processo de NPD e Relançamentos

O Anexo B, contém o segundo nível de modelação, o qual contém a estrutura do processo em cada um dos Sprints. Não será apresentado o terceiro nível, pois a forma como se trabalhará as tarefas manter-se-á igual ao que já é feito atualmente.

Com o fluxo de trabalho definido, é necessário transpor todo o processo de maneira funcional para a plataforma. Com referência aos elementos citados na Secção 4.1.2.1, a estrutura dos procedimentos estudados (NPD e Relançamentos) serão apresentados como Projetos. Dentro deste bloco, os Sprints também apresentar-se-ão como Projetos. Dentro dessas estruturas, cada ação apresentada no Anexo B será uma Tarefa diferente. Serão estabelecidas relações de dependência entre elas, bem como as pessoas responsáveis e durações esperadas.

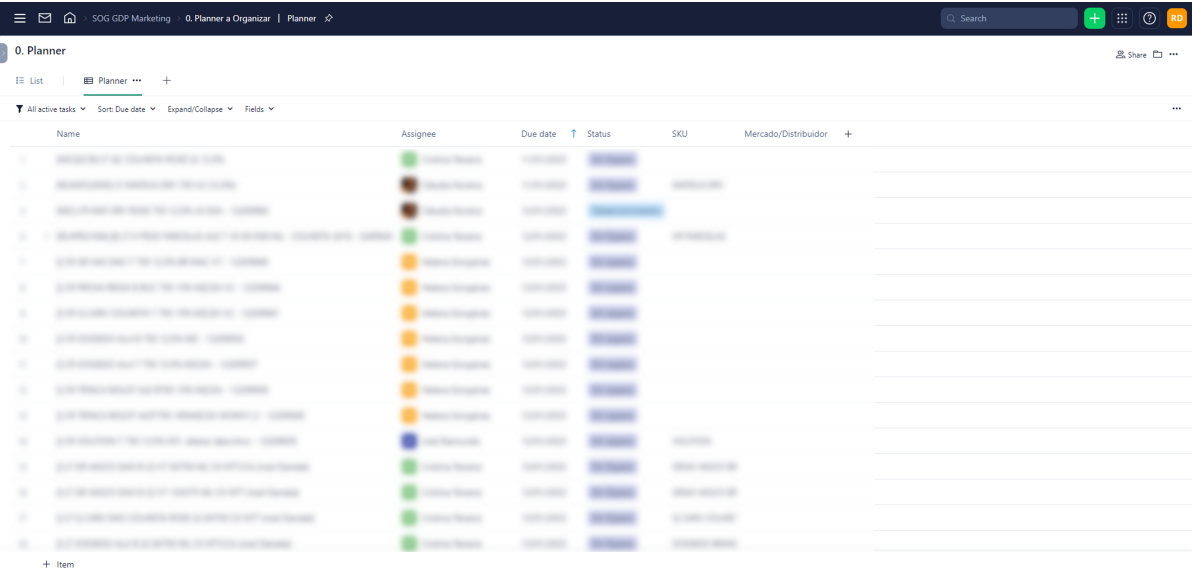
4.2.2 A Forma como o Trabalho será Criado

Seria ineficiente e muito trabalhoso criar a estrutura citada na Secção 4.2.1, com todos os detalhes e informações, sempre que houvesse a aprovação da ideia para a abertura de um projeto. No Wrike existe uma funcionalidade que contrapõe este problema. Trata-se de um sistema de templates, nomeado por Blueprints. Neste elemento, é possível criar a estrutura do processo, com os Projetos e Tarefas já nomeados, com utilizadores atribuídos, durações e relações de dependência definidos. Uma vez criado, sempre que houver a necessidade de abrir um novo projeto, é necessário apenas utilizar a funcionalidade de criar um projeto através de um Blueprint existente no sistema, alterar o nome e indicar um local para adicioná-lo e uma data de fim ou início. Desta forma o projeto já é criado com a estrutura e detalhes definidos no template, além de replanear o processo como um todo de acordo com a data indicada.

No entanto, além da estrutura do processo, cada projeto possui informações únicas que devem estar associadas a eles para garantir que esteja claro o âmbito, objetivos, entre outros dados. No processo atual, são informados na reunião de abertura e preenchidos no *Project Charter*, no Ficheiro de Projeto. Através do Wrike, de forma a automatizar este processo de preenchimento de dados, utilizou-se a ferramenta de *Requests*. Através dela, permitiu-se criar um formulário com a função de, ao preenchê-lo, criar um projeto a partir do Blueprint previamente definido e as informações ficarem associadas a este na área descrição do Projeto. Nesse formulário, exibido no Anexo C, preenche-se os campos de informação, sendo estes os mesmos contidos atualmente no *Project Charter*, com destaque aos que foram configurados para executar funções práticas quando ocorrer a criação do projeto. Código e Nome de Projeto, por exemplo, serão responsáveis por nomear o item criado, além de um campo da data de expedição, para a plataforma replanear automaticamente de acordo com o conteúdo nesta inserido. Há também configurações que não são campos visíveis, como a seleção da pasta à qual este documento pertencerá depois de criado. Desta forma, gera-se trabalho para que seja desenvolvido no momento em estiver planeado.

Além da estrutura criada para os NPD e Relançamentos, por estar ainda numa fase muito inicial da implementação do sistema, muitos processos ainda não começarão a desenvolver-se dentro do Wrike. Por isso, para ambientar a equipa do GDP com a plataforma, o ficheiro Gestão de Projetos DE, citado na Secção 3.2.1.2, foi adaptado e inserido na ferramenta. O modo de funcionamento é o mesmo do atual, cada linha da tabela representa uma tarefa independente,

mas agora os utilizadores são associados a elas e devem deixar registado o avanço, bem como mudança de estados. Dessa forma, mesmo através de funcionalidades simples, a equipa já será capaz de compreender o funcionamento do Wrike e utilizá-lo com eficiência conforme o avanço da implementação, com diversos processos e tipos de projetos. A Figura 4.5 apresenta a estrutura que foi criada para essa gestão de tarefas, a demonstrar os campos que estarão especificados.



The screenshot shows the Wrike Planner interface. At the top, there's a navigation bar with 'SOG GDP Marketing' and '0. Planner a Organizar | Planner'. Below this, the '0. Planner' section is active, showing a list of tasks. The tasks are displayed in a table-like format with columns for Name, Assignee, Due date, Status, SKU, and Mercado/Distribuidor. The tasks are listed in a grid, with each row representing a task and its details. The interface includes various controls like filters, sort options, and a search bar.

Name	Assignee	Due date	Status	SKU	Mercado/Distribuidor
1. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
2. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
3. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
4. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
5. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
6. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
7. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
8. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
9. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
10. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
11. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
12. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
13. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
14. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
15. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
16. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
17. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
18. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
19. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]
20. [Task Name]	[Assignee]	[Due date]	[Status]	[SKU]	[Mercado/Distribuidor]

Figura 4.5: Representação da Tabela de Gestão de Tarefas GDP

4.3 Gestão de Projetos no Wrike

Neste secção, apresentar-se-á, sob um ponto de vista mais prático, a forma como organizou-se a implementação da gestão de projetos do GDP no Wrike. Demonstrar-se-á as diversas formas de visualizar as informações, além de explicar como deverá ocorrer a abertura dos projetos na plataforma e como as automações foram realizadas para garantir a fluidez do processo. Por fim, descrever-se-á a forma como os *workload*, *Dashboards* e os *Reports* foram utilizados.

4.3.1 Formas de Visualizar a Informação

Antes de uma explicação mais detalhada sobre a maneira em que os projetos serão geridos, serão exploradas nesta Secção as diferentes visões que o Wrike oferece para consulta e gestão das Tarefas, de modo que, quando forem citados, as suas funcionalidades já estejam contextualizadas e já seja conhecido o que podem oferecer. Atualmente, a plataforma conta com quatro diferentes visões dos Projetos e Tarefas: Lista, Tabela, Gantt e Quadro Kanban.

4.3.1.1 Lista

Lista é a vista mais simples presente no Wrike, onde os itens ficam dispostos, como o próprio nome indica, em formato de lista. Em um simples clique na tarefa, abre-se as informações da mesma. Acedendo ao quadrado que possui a silhueta de pessoa com um “+”, é possível adicionar um utilizador como responsável. A interagir com a data, uma janela de calendário é aberta, o que permite replanear o elemento. Quanto ao estado que aparece localizado à direita, é possível consultá-lo neste modo, mas só é possível alterá-lo ao abrir a página da Tarefa. Isso faz-se de maneira simples, ao selecionar uma delas, abre-se uma janela ao lado com todas as informações de seu conteúdo. A Figura 4.6 apresenta a visão de lista, com a mudança gerada ao proceder à seleção de uma Tarefa.

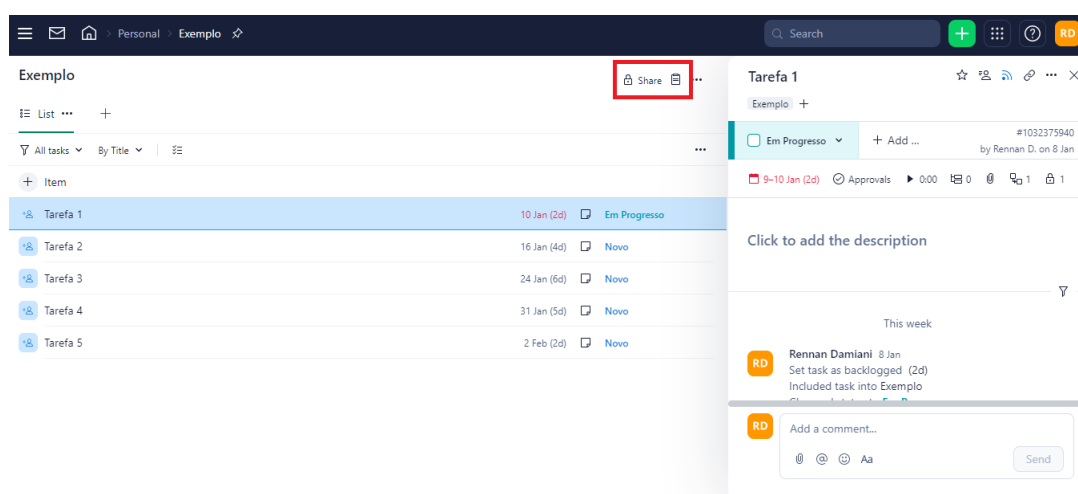


Figura 4.6: Representação da Visão por Lista no Wrike

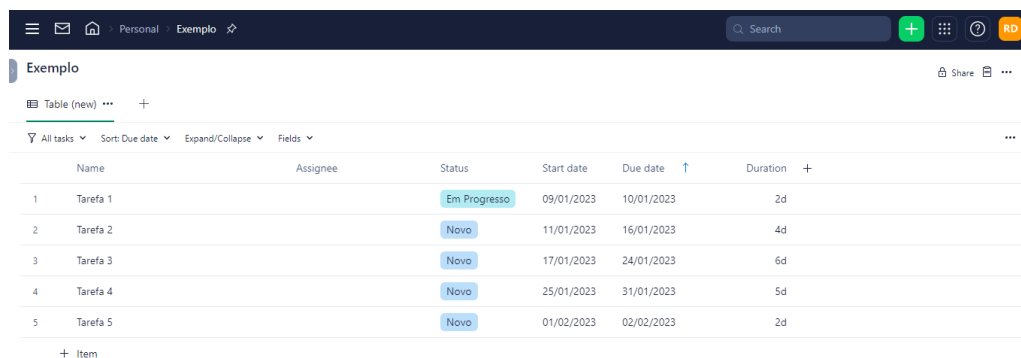
Há um elevado número de filtros que podem ser aplicados, os quais estão presentes da mesma forma em todas as visualizações. Ainda é possível organizar os elementos da maneira que seja mais adequada à forma que o utilizador deseja observar os dados. É permitido ordená-los por: Prioridade, data, data de início e fim, estados, importância e nome. Por fim, a zona destacada a vermelho (Figura 4.6), apresenta duas funcionalidades. Um cadeado nomeado por Share, este ícone permite a partilha do Projeto ou Pasta com outros utilizadores. Ao seu lado, encontra-se o símbolo de Projeto, uma vez que se criou o exemplo a partir deste, se fosse uma pasta, estaria presente a imagem referente à Pasta. Ao aceder este ícone, abre uma janela lateral com todas as informações do elemento, similar ao que está exemplificado na Figura 4.6. Estes dois ícones estarão disponíveis desta forma em todas as disposições que serão destacadas.

4.3.1.2 Tabela

Para esta forma de visualização, existem dois diferentes tipos: a tabela normal e a nova versão de tabela, criada recentemente. Quanto ao primeiro modo citado, é muito similar ao que existe nos ficheiros de Excel. Permite alterar todos os campos que estiverem visíveis, além de possibilitar

o uso de atalhos comumente utilizados, como copiar uma célula, selecionar várias outras e colar a informação em diversos locais. Em comparação, a nova visão de tabela torna-a mais dinâmica, sendo mais simples a edição dos campos, além de apresentar uma melhoria no *design*, de uma forma geral. No entanto, essa nova vista não permite o uso dos atalhos, nem a edição de vários campos ao mesmo tempo. De forma a exemplificar essa forma de visualizar os dados, a Figura 4.7 apresenta um exemplo referente à nova tabela.

Além das funcionalidades já citadas, como os filtros e ordenação de dados, as tabelas possuem a função que permite habilitar ou desabilitar os campos que estarão visíveis. Na Figura 4.7, isso está representado pelo botão nomeado por Fields. Nota-se também a existência da função *Expand/Collapse*, que faz com que fique visível apenas as linhas que indiquem Projetos ou Pastas ou que expanda para exibir, não só essas linhas, mas também das Tarefas presentes em cada um deles.



	Name	Assignee	Status	Start date	Due date	Duration
1	Tarefa 1		Em Progresso	09/01/2023	10/01/2023	2d
2	Tarefa 2		Novo	11/01/2023	16/01/2023	4d
3	Tarefa 3		Novo	17/01/2023	24/01/2023	6d
4	Tarefa 4		Novo	25/01/2023	31/01/2023	5d
5	Tarefa 5		Novo	01/02/2023	02/02/2023	2d

Figura 4.7: Representação da Visão por Tabela no Wrike

4.3.1.3 Gantt

Esse modo de vista divide a interface entre duas janelas, o lado esquerdo apresenta os dados por tabela, enquanto o lado direito traduz essas informações para o formato de gráfico de *Gantt*. Quanto à tabela, esta possui as mesmas funções e modos de atuação da visão já citada anteriormente. O gráfico, além de representar as informações dispostas ao lado, também permite alterar datas, tanto arrastando o bloco de tempo para outro espaço, quanto modificando apenas uma das pontas para alterar apenas as datas de início ou fim. Também permite gerar relações de dependência diretamente através de símbolos circulares que são exibidos quando se está a editar diretamente o gráfico. A Figura 4.8 exemplifica a forma como esta visão dos dados se divide e é exibida.

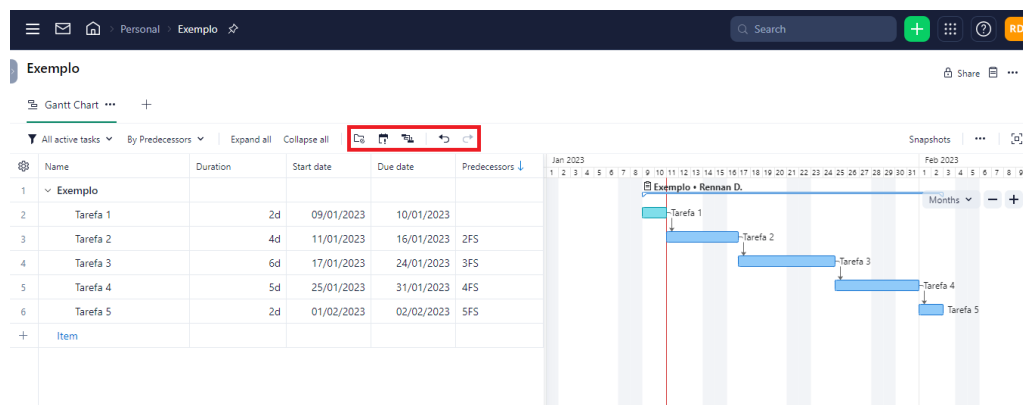


Figura 4.8: Representação da Visão por Gráfico de *Gantt* no Wrike

Quanto aos ícones dispostos ao redor dos elementos citados, para além dos que já existem nos outros modos, *Expand all* e *Collapse all* têm a mesma função do que foi exemplificado na visão por Tabela. Em contra partida, no que refere os elementos destacados em vermelho (Figura 4.8), da esquerda para a direita, têm a função de, respectivamente, deixar de exibir Pastas que não contenham Tarefas, destacar no gráfico os elementos que estejam com atraso, realçar caminhos que o sistema considera como críticos e por último, permitem voltar ou avançar sobre ações que tenham sido tomadas.

4.3.1.4 Quadro *Kanban*

O Quadro *Kanban*, assim como a Tabela, possui uma versão padrão e uma renovada. A nova versão foi desenvolvida com melhoras em relação à anterior. Para além de modificar o estado de uma Tarefa, através da função de arrastar o bloco que a represente e aceder a informações sobre ela, também permite alterar a posição das colunas que caracterizam os estados, adicionar responsáveis, alterar datas e durações. Presente apenas na nova versão, cada tarefa possui uma indicação em formato de barras verdes que representam o tempo em que elas estão no estado atual. A Figura 4.9 exemplifica a versão por quadro *Kanban* presente no Wrike.

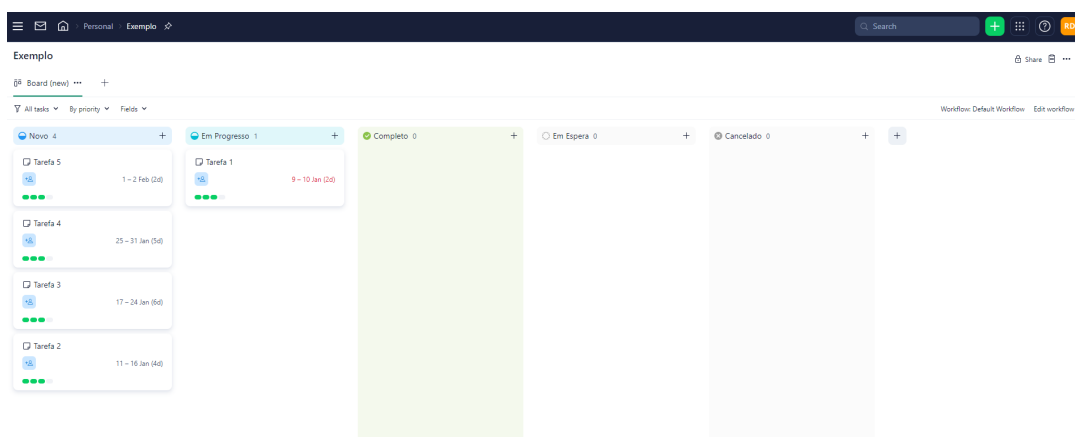


Figura 4.9: Representação da Visão por Quadro *Kanban* no Wrike

4.3.2 Abertura do Projeto

Citado na Secção 4.2.2, no momento que uma ideia de projeto surge, o responsável, que normalmente é um dos *Brand Leaders*, preenche o formulário referente ao processo dos NPD e Relançamentos. Após submeter o pedido, cria-se automaticamente uma estrutura do projeto através do Blueprint dedicado a este fim. No entanto, por se tratar apenas de uma ideia, isto é enviado a uma pasta específica exclusiva para estas ideias. Está definido no template que, enquanto estiver em aprovação, todas as tarefas, exceto a de aprovação da ideia, ficam identificadas por um estado definido como diferido. Tarefas definidas com esta característica não ficam registadas como a fazer quando os usuários consultarem o *My to-do*. Assim, não é gerado trabalho referente a projetos que podem eventualmente não ter uma sequência, apenas o responsável pela aprovação recebe uma notificação de tarefa a completar.

Uma vez que essa aprovação é realizada, a tarefa em sequência é ativada e colocada em curso, trata-se da reunião de abertura. Durante a reunião, discute-se a necessidade da realização das tarefas que estão presentes no processo padrão, além das datas planeadas pelo Wrike, de acordo com as durações previstas pelo *Blueprint*. Chegada a data da reunião, o gestor do GDP responsável, deve marcar essa tarefa como completa. Isso faz com que, através das automações, tópico a ser aprofundado na próxima Secção, toda a cadeia de Tarefas seja colocada em estado ativo. Isso deve ser feito devido a uma limitação da plataforma. Quando este se apresentar como diferido, ao alterar uma das datas, o sistema não realiza o replaneamento das demais.

Para realizar essa gestão inicial do projeto, além de “ativar” todas as tarefas, o processo deve ser realizado através da visão de *Gantt*, as demais visões apresentam limitações e podem causar erros ao replanear as tarefas. Uma vez que alguma das tarefas não seja considerada necessária para o projeto em causa, deve-se cancelá-la. Para concretizar esta ação, deve-se alterar o estado para cancelado. No entanto, por defeito da plataforma, a Tarefa continua a consumir dias do planeamento, dessa forma, além da mudança no estado, também se deve alterar a duração para 0 dias. Quando todas as ações forem tomadas e a reunião for encerrada, é necessário alterar o estado do Projeto, e colocá-lo “Em curso”. Desta forma, ele sofre uma alteração no local em que está armazenado e passa da pasta de Ideias para a dos NPD e Relançamentos. Isso é possível por meio da programação de automações que serão descritas na Secção 4.3.3.

4.3.3 Automações

Esta Secção abordará a funcionalidade que é utilizada para diminuir a necessidade de gestores realizarem ações que são meramente para registar o andamento do processo. Os casos citados, como mudar as tarefas do projeto para ativos ou até mesmo alterar o local a que pertencem, são ações que quando executadas de maneira automática permitem que os gestores de projeto estejam mais focados nessa função, sem que essas questões mais estruturais tomem parte do tempo.

Quanto as automações em geral, o Wrike neste momento possui essa função de maneira limitada, com ações muito concentradas em mudanças de status ou comentários. Ela pode ser aplicada

tanto para Tarefas quanto Para Projetos. Esta segue ainda uma estrutura que seleciona um Acionador, em que pode ou não haver uma Condição e uma ou mais Ações a serem realizadas quando o *trigger* é ativado. A Figura 4.10 apresenta todas as possibilidades que cada uma dessas categorias proporciona. Apesar de representar o formato real utilizado na ferramenta, as opções de personalização exibidas não são dispostas dessa forma, aparecem mediante a personalização de cada uma. Contudo, foram adicionadas à imagem para uma melhor compreensão da funcionalidade.

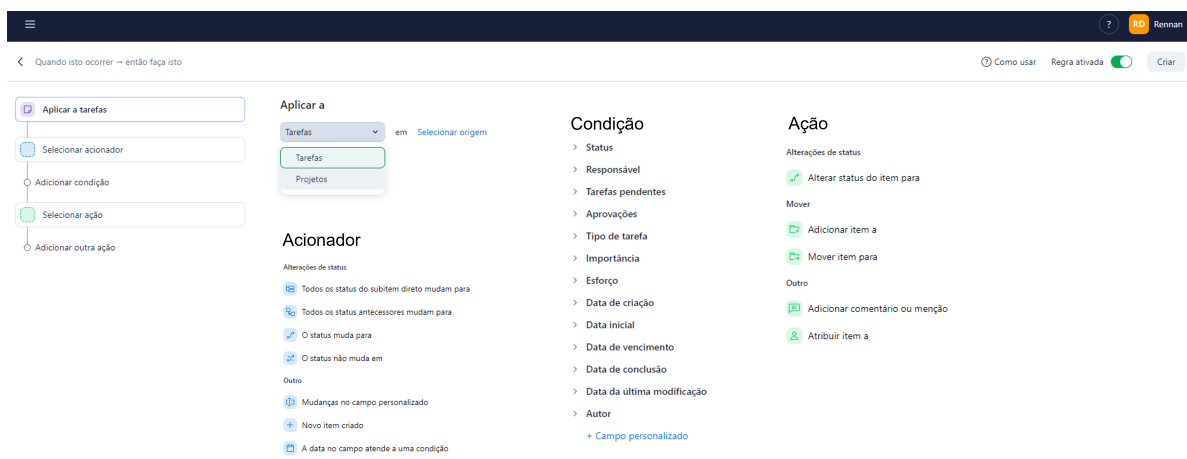


Figura 4.10: Representação da Visão por Lista no Wrike

Para o processo construído referente aos NPD e Relançamentos, foram desenvolvidos seis diferentes estruturas de automação para auxiliar na fluidez dos projetos, cujas funcionalidades são:

- Como citado na Secção anterior, da forma que se estruturou o processo de criação dos projetos referidos, quando um formulário é preenchido, cria-se um novo projeto numa pasta dedicada a validação das ideias. Esta primeira automação foi estabelecida para atuar no momento em que o projeto tem o estado alterado, o que o faz deixar de estar em validação e passa a estar em curso. Quando esta ação é realizada, altera-se automaticamente à pasta a qual está localizado, sendo adicionado à pasta específica para os NPDs e Relançamentos;
- Outra automação criada refere-se aos itens iniciais do projeto. Quando a ideia é validada, para além de realizar a ação citada no ponto anterior, deve-se colocar a tarefa que cita essa validação como completa, isso irá colocar a reunião de abertura a realizar, notificando os responsáveis;
- Quando a tarefa referente à reunião for completada, toda a cadeia de tarefas sequenciais passam de um estado diferido para ativos, sendo a primeira dessa sequência já colocada em curso e todas as outras em espera. Com isso, todos os intervenientes do projeto terão conhecimento do trabalho que será necessário;

- Para tornar o processo mais dinâmico, foi criada uma automação na qual, no momento em que uma tarefa qualquer do fluxo for completada, provoca uma alteração na tarefa sucessora a esta que acaba por modificar seu estado para "em curso" e passa a notificar os responsáveis;
- No momento em que todas as tarefas de um Sprint são registradas como completas, o sprint também passa ao estado completo;
- Por fim, quando todos os Sprints estiverem completos, o projeto também levará esse estado e de forma automática será movido para a pasta dedicada aos concluídos.

4.3.4 *Workload*

Em sequência a gestão de projetos em si, o gráfico de carga de trabalho, nomeado na plataforma por *Workload*, é uma ferramenta crucial para essa gestão diária. Uma das informações que podem ser preenchidas para caracterizar as tarefas é o esforço associado à sua realização. Como exemplo prático da utilização desta funcionalidade, considera-se uma etapa que depende da aprovação de um fornecedor e que possui o tempo padrão para ser completo de 10 dias. No entanto, a duração efetiva para a realização desta tarefa, que se refere a enviar e-mail e registrar a resposta deste fornecedor, leva duas horas. No planejamento, este estágio dura 10 dias, mas para contabilização do esforço, apenas são contadas as horas efetivas. A ferramenta de *Workload* agrega essas informações sobre os esforços e exibe um gráfico das horas que cada elemento da equipa possui disponível.

Durante a gestão diária de projetos, os gestores de projeto devem utilizar a informação fornecida sobre a disponibilidade da equipa para modificar datas de tarefas ou modificar o responsável, caso estejam sobrecarregados.

O Wrike permite que os esforços sejam adicionados de três maneiras distintas: Básico, Diário ou Flexível. Através do primeiro, regista-se o esforço total e a ferramenta divide essas horas durante todos dias da Tarefa. O Diário funciona de uma forma oposta, ou seja, devem ser inseridas as horas diárias de carga e o sistema adiciona estas horas diariamente durante toda a duração da Tarefa. E por fim, o esforço Flexível permite que as horas sejam dispostas de qualquer modo, seja 1 hora no primeiro dia, 2 no terceiro e 1 no último, seja todo o esforço no último dia, é totalmente personalizável.

Neste momento 30 das 66 tarefas presentes no processo de NPD e Relançamentos já contabilizam esforços. Durante o mês de janeiro, as equipas analisarão as restantes tarefas e contabilizarão para adicioná-las ao sistema, bem como deverá rever as que já existem para alterar caso necessitem de correções.

A Figura 4.11 exibe como o *Workload* é apresentada no Wrike. No caso representado, o gráfico está a ser exibido por pessoa, mas através da opção *View by*, é possível alternar entre utilizadores ou Projetos. Os números dispostos indicam as horas programadas, somando todas as tarefas. Os blocos azuis demonstram que o elemento ainda está com uma carga condizente à sua carga horária, enquanto o vermelho simboliza a sobrecarga no dia.

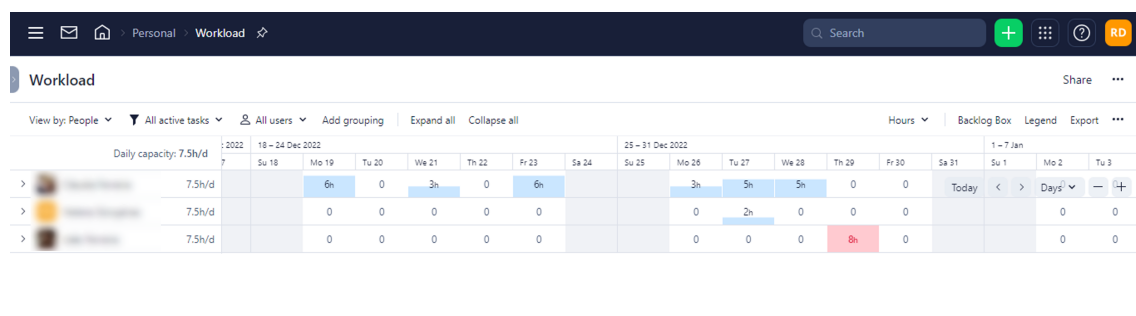


Figura 4.11: Representação do Gráfico de Carga de Trabalho no Wrike

4.3.5 Dashboards

Dashboards são ferramentas importantes para a gestão de projetos. Através deles é possível criar diversos *widgets*, como são chamados no Wrike, pelo botão que contém este nome. Existem opções pré-definidas, sem muitas opções de configuração. Contudo, há um elemento totalmente personalizável, capaz de filtrar e apresentar qualquer tipo de informação que esteja registrada no sistema.

A nível pessoal, todos os utilizadores podem construir painéis para auxiliar na gestão pessoal de tarefas. Podem adicionar itens que indiquem tarefas com atraso, para realizar no dia que for consultado ou durante a próxima semana, por exemplo. A nível de gestores de projetos, é possível a idealização de *Dashboards* partilhadas que busquem e exibam informações de toda a equipa, por exemplo. Ao agregar Tarefas de todos os elementos, é possível perceber etapas que sejam críticas e que precisem de atenção com urgência.

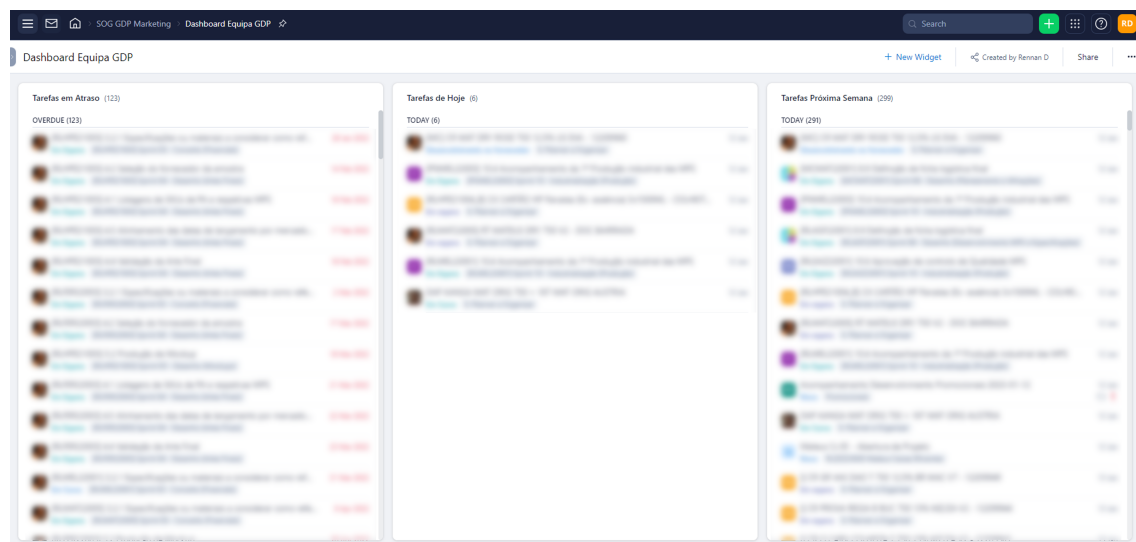


Figura 4.12: Representação de um *Dashboard* no Wrike

A Figura 4.12 apresenta o *dashboard* criado para a equipa GDP. Este recurso é capaz de procurar e agregar todas as tarefas presentes no Espaço da equipa. Com acesso aos dados, definiram-se três *widgets* capazes de exibir as tarefas de acordo com o momento em que se encontram. Tarefas

em Atraso, que exibem as tarefas que se encontram ativas, mas com as datas finais ultrapassadas, e que devem ser tratadas como prioridade, tanto para realizá-las, quanto para replaneá-las. Tarefas de Hoje, que concentram o que deve ser realizado durante o dia em que o painel for consultado. Por fim, Tarefas Próxima Semana, como o próprio nome indica, apresenta as próximas etapas a serem desenvolvidas durante os próximos 7 dias em relação à data em que o *dashboard* for consultado.

4.3.6 Reports

Esta ferramenta cria relatórios que auxiliam na análise dos projetos como um todo. Buscam informações em diversos locais e permitem exibições em dois formatos: por tabela ou gráficos de barra, filtrando qualquer tipo de dado que o gestor desejar. Diferentemente dos *dashboards*, este recurso é capaz de exportar as informações em formato de Excel ou criar links para o Wrike que apresentarão os dados expostos no momento em que a ligação foi criada, independentemente do momento em que se aceda a este relatório específico.

Neste momento, para a utilização do GDP, foram criados três diferentes relatórios que auxiliarão na gestão diária dos projetos, dois em formato de tabela e um através de gráficos. O primeiro é capaz de explicitar quais tarefas ativas estão em *Backlog*. Este nome é dado para caracterizar os elementos que não possuem data associada, apenas a duração. Assim, é possível agendá-los para o momento adequado. Nesta mesma lógica, criou-se um que apresenta tarefas sem nenhum utilizador assinalado em responsabilidade.

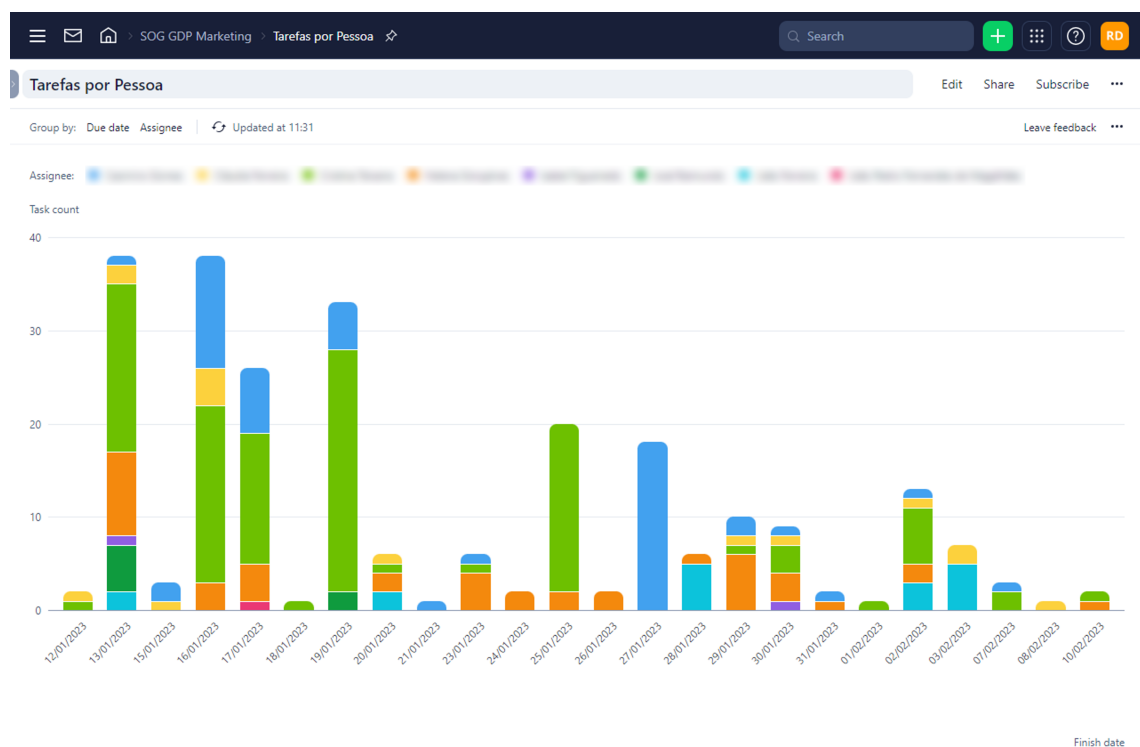


Figura 4.13: Representação de um Relatório no Wrike

O último, e único em formato gráfico, apresenta-se na Figura 4.13 e exibe a contagem de tarefas a realizar por pessoa, de acordo com a data final de cada uma delas. Cada cor representa um utilizador diferente. Devido aos esforços ainda não estarem totalmente preenchidos e algumas informações poderem ainda não condizer com a realidade, este está a ser utilizado somente enquanto não se tem dados definitivos quanto à carga de trabalho. Dessa forma, é possível analisar de forma comparativa, as cargas entre todos os elementos e identificar aqueles sobrecarregados.

É importante citar que, por se tratar de um relatório, os dados não são totalmente dinâmicos e podem necessitar de uma atualização para toda a informação estar fidedigna. Por este motivo, não é permitido alterar qualquer dado diretamente por esta ferramenta, é necessário aceder o elemento que careça de alterações para realizar a mudança.

4.4 Limitações da Ferramenta

Ainda que o Wrike tenha sido fundado em 2006, iniciou-se como uma ferramenta de colaboração e apenas nos anos recentes houve uma mudança de foco para a gestão de projetos. Com isso, durante o desenvolvimento deste projeto, foram notadas algumas limitações em funcionalidades que poderiam tornar o processo mais fluido, o que acarreta na necessidade de realizar mais passos para obter o resultado esperado, conforme listados e justificados abaixo:

- Uma vez planeado o processo, e com as tarefas definidas com datas, durações e dependências, podem ocorrer situações que provoquem alterações nas variáveis temporais. Essas mudanças podem ser realizadas e o Wrike faz o replaneamento a considerar as dependências automaticamente. Em casos observados na Sogrape, existem projetos que possuem a necessidade de definir uma data de início ou situações, em que importa cumprir uma data de expedição específica. Durante os replaneamentos citados na Secção 4.3.2, caso o projeto tenha sido definido à data inicial, a funcionalidade antecipa as tarefas, a encurtar seu tempo, conforme o cancelamento de certas etapas, da forma como deve acontecer. No entanto, se um projeto é criado com uma data final definida, a ferramenta não adia as tarefas após os cancelamentos, com vista ao cumprimento da data final, a manter as relações de dependência. Ao invés disso, toda a cadeia é replaneada para ocorrer antes do planeado, o que pode não ser viável. Com isso, é preciso que os gestores de projeto, após a reunião de abertura e mudanças de datas, avancem manualmente as tarefas para cumprir a data de expedição. Isso acaba por dar um trabalho a mais à equipa, além de tornar o processo mais suscetível ao erro, uma vez que ao modificar as datas manualmente podem resultar em falhas.
- Ainda neste tópico de replaneamento de datas, como citado anteriormente, para evitar que todos os lançamentos de ideias de projetos acumulem tarefas a serem realizadas aos intervenientes antes de uma aprovação, o Blueprint referente aos NPD e Relançamentos foi definido com as tarefas caracterizadas pelo estado diferido para evitar a ocorrência destes fatos. No entanto, quando se tem tarefas estabelecidas por esse estado e se altera datas ou

durações, o Wrike não reagenda toda a cadeia em sequência, descaracterizando as relações de dependência e não apresenta datas fiáveis.

- A ferramenta contribui para transparecer o andamento de cada projeto, a diminuir assim a necessidade da realização de reuniões de pontos de situação. Dentro da equipa do GDP, as reuniões diárias não deixarão de existir, mas estima-se que sejam mais curtas, dado que todas as informações estarão acessíveis no Wrike. No entanto, é importante que algumas reuniões tenham um registo do que foi discutido. Neste sentido, através da funcionalidade de tarefas recorrentes, o sistema permite que seja criado um modelo na descrição e definir a frequência com que se realizará. Dessa forma, é gerada uma tarefa com a identificação da data e o modelo replicado. No entanto, verificou-se que para algumas reuniões, ajuda a organização se estiver dividido em subitens, que o sistema interpreta como subtarefas. Estes, porém, não são considerados e reproduzidos ao gerar uma nova recorrência, a carecer de uma nova criação sempre que for necessário.
- Mesmo com alguns automatismos já implementados e em pleno funcionamento, foi notado que a funcionalidade poderia ser mais bem explorada, com adição de novas ações e novas opções de acionadores. Como exemplo, há um *trigger* que é ativado quando todos os subitens pertencerem ao mesmo estado, mas não é possível, por exemplo, cancelar um item, uma vez que provoca o cancelamento dos subitens. Também seria possível explorar o preenchimento de alguns campos de forma automática, mas não há esta opção de ação. Ou então, caso a automação seja ativada, cria-se uma tarefa específica. Nesse sentido, há diversas possibilidades que podem ser melhor desenvolvidas para a ferramenta.
- Durante o processo de criação de formulários que geram projetos através de Blueprints, existe uma função de prefixos onde tudo que for referente ao item criado será identificado pelo mesmo. No entanto, se após a geração do projeto surgir a necessidade de alterá-lo, não há uma funcionalidade capaz de realizar a troca em todas as tarefas, sendo assim necessário mudar individualmente.
- Ao construir os Blueprints, relaciona-se, dentro das tarefas, os esforços às pessoas. No entanto, se ao criar um projeto, uma sobrecarga for detectada, ao alterar o responsável pela tarefa, os esforços já estabelecidos são desconsiderados e é necessário inserir este dado novamente aos itens que sofreram mudanças.
- O Wrike apresenta uma funcionalidade de aprovações que se pode ativar, entre outras formas, quando se cria um formulário. No entanto, na prática, essa aprovação não tem função alguma. Ao ativá-la, o responsável pela aprovação recebe uma notificação, mas os demais elementos só sabem que um projeto criado está para ser aprovado se forem analisar o detalhe item. Além de não haver nenhuma menção a isso de forma explícita fora da descrição do projeto, este continua a indicar para os utilizadores que possuem tarefas a realizar, e se pode alterar informações, estados, responsáveis, tudo isso antes mesmo de saber se o projeto será aprovado para seguir.

Capítulo 5

Conclusão

O desenvolvimento da presente dissertação na Sogrape apresentou objetivos relacionados à implementação de uma ferramenta colaborativa de gestão de projetos, conhecida como Wrike. Trata-se de uma mudança gradual dos processos da empresa, mas com um início imediato. A equipa onde o estudo foi realizado, o GDP, possui atualmente um sistema baseado em ficheiros de Excel. No entanto, devido ao número de projetos em andamento e quantidade de tarefas necessárias em cada um, tem tornado essa forma de gestão obsoleta. Dado isso, a criação e passagem da estrutura da equipa para o Wrike mudará a maneira como se trabalhará, tornando-a mais eficiente.

Para essa transição de plataforma ocorrer sem falhas, fez-se um necessário um período de ambientação dentro da equipa de maneira a ocorrer uma compreensão total do funcionamento e execução dos projetos. Além disso, precisou-se de tempo para entender e perceber o funcionamento do Wrike. Há diferentes maneiras de executar uma ação e por isso, torna-se essencial conhecer todos os pormenores de cada funcionalidade e ter eficiência e rapidez para utilizá-lo. Com base nisto, foi possível proceder ao desenho da estrutura seguida, bem como a consulta dos departamentos participantes ao longo do projeto e inserir todas as informações na ferramenta.

Assim criou-se, nesta fase inicial, um ambiente de trabalho *online* que fornece condições aos participantes dos projetos de Desenvolvimento de Novos Produtos e Relançamentos para colaborar e seguir o fluxo de trabalho de forma controlada e transparente dentro da plataforma, de forma a aumentar a eficiência para cumprimento das datas planeadas. Além disso, abriu-se caminho para o desenvolvimento de outros projetos que serão importados para o sistema durante o ano de 2023.

Essa implementação trata-se de um processo lento, que naturalmente leva tempo até haver uma adaptação completa ao Wrike, visto que existe uma longa curva de aprendizagem e, dessa forma, não se pode mudar tudo de forma abrupta em todos os processos da empresa. Nesse caso haveria a probabilidade de muita informação ser perdida ou não ser seguida por falta de familiarização com o sistema. Em virtude disso, dentro dos quatro meses de desenvolvimento da dissertação, não foi possível modificar completamente a filosofia da equipa e da empresa. Contudo, o primeiro passo com os NPD e Relançamentos foi dado, devendo-se agora dar uma sequência na implementação dos processos, a expandir o número de diferentes projetos geridos diretamente no Wrike e deixá-lo totalmente integrado à plataforma. Concluído este processo, expande-se para outros

setores/equipas, de maneira a ocorrer o mesmo processo que embora de forma lenta, processo por processo, no final será extremamente benéfico para a empresa como um todo quando estiver em pleno funcionamento através do software.

Nessa perspectiva, o ano de 2023 será muito importante para determinar o sucesso desta implementação. Ao longo do ano deve-se estar constantemente a rever os dados que já estão inseridos, correções de possíveis erros que possam surgir, adicionar novos processos e habituar todos os utilizadores à ferramenta. Será possível analisar métricas que dificilmente serão mensuráveis em números como observar a diminuição de e-mails e diminuição das reuniões e seus respetivos tempos. Mas será possível analisar, por exemplo, a quantidade de projetos que possuem o cumprimento de datas. Todos esses fatores são de análise diária que devem estar em constante melhoria para o futuro funcionamento da Sogrape.

Contudo, apesar de todos os benefícios que o Wrike agregará na empresa, o programa possui algumas limitações que dificultam a sua utilização e compreensão plena. Algumas funcionalidades que deveriam ser básicas, dado o que é oferecido, apresentam limitações que acabam por tornar necessário que os utilizadores façam coisas a mais, ou tenham que realizar ações manuais, ou tenham que confirmar muitas informações após realizar uma alteração para garantir que a plataforma não alterou a ideia principal do que fora estabelecido previamente. Dado que um investimento na plataforma já foi realizado, deve-se superar da melhor maneira essas limitações. No entanto, a longo prazo, visto a vasta gama de sistemas disponíveis no mercado, recomenda-se que seja feita uma nova análise e se invista-se num sistema mais robusto, que minimize a probabilidade de erro por mudanças manuais que o sistema atual não automatize.

Bibliografia

- Asana (2022). Sobre nós. <https://asana.com/pt/company>. Acessado em 30/12/2022.
- Atlassian (2022). Produtos: Jira software. <https://www.atlassian.com/br/software/jira>. Acessado em 30/12/2022.
- Bernal, R. E. (2020). Comparación de Herramientas para Gestión de Proyectos.
- Briol, P. (2008). *BPMN, the Business Process Modeling Notation Pocket Handbook*. Lulu.com.
- Brochado, V. E. N. (2021). Requirements for improving apost-release project management tool at Natixis.
- ClickUp (2022). About us. <https://clickup.com/about>. Acessado em 30/12/2022.
- Desmond, C. (2017). Project management tools-software tools. *IEEE Engineering Management Review*, 45(4):24–25.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., and Reijers, H. A. (2019). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer Berlin, Heidelberg, 2 edition.
- Faria, J. A. R. P. (2021). Business Process Models - FEUP.
- Ferreira, C. R. (2022). Melhoria de Processos para a Gestão e Desenvolvimento de Produtos numa Empresa do Setor Vinícola.
- Ferreira, M. E. and Tereso, A. P. (2014). Software tools for project management - focus on collaborative management. In Rocha, A., Correia, A. M., Tan, F. . B., and Stroetmann, K. . A., editors, *New Perspectives in Information Systems and Technologies, Volume 2*, pages 73–84. Springer International Publishing.
- Ferreira, T., Gutiérrez-Artacho, J., and Bernardino, J. (2018). Freemium project management tools: Asana, freedcamp and ace project. In Rocha, Á., Adeli, H., Reis, L. P., and Costanzo, S., editors, *Trends and Advances in Information Systems and Technologies*, pages 1026–1037, Cham. Springer International Publishing.
- Fox, B. I. and Felkey, B. G. (2016). Consider adopting collaborative project management software. *Hospital pharmacy (Philadelphia)*, 51(8):692.
- Hammer, M. (2015). What is Business Process Management? In vom Brocke, J. and Rosemann, M., editors, *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*, pages 3–16. Springer Berlin Heidelberg.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*, volume 1. Nicholas Brealey Publishing.

- Harmon, P. (2015). The Scope and Evolution of Business Process Management. In vom Brocke, J. and Rosemann, M., editors, *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*, pages 37–80. Springer Berlin Heidelberg.
- Majstorovic, A. and Majstorovic, V. (2020). Practical application of contemporary project management software. *Annals of DAAAM & proceedings*, page 851.
- Margea, R. and Margea, C. (2011). Open source approach to project management tools. *Informatica economica*, 15(1):196–206.
- Monday.com (2022). About us. <https://monday.com/p/about/>. Acessado em 30/12/2022.
- Moreno-Montes de Oca, I., Snoeck, M., Reijers, H. A., and Rodríguez-Morffi, A. (2015). A systematic literature review of studies on business process modeling quality. *Information and Software Technology*, 58:187–205.
- Object Management Group (2013). Business Process Model and Notation (BPMN), v2.0.2. formal/13-12-09 edn.
- Oliveira, J., Tereso, A., and Machado, R. J. (2014). An application to select collaborative project management software tools. In Rocha, Á., Correia, A. M., Tan, F. . B., and Stroetmann, K. . A., editors, *New Perspectives in Information Systems and Technologies, Volume 1*, pages 467–476, Cham. Springer International Publishing.
- Pasarič, F. and Pušnik, M. (2022). Comparison of project management tools. In Budimac, Z., editor, *Proceedings of the Ninth Workshop on Software Quality Analysis, Monitoring, Improvement, and Applications*.
- Pellerin, R., Perrier, N., Guillot, X., and Léger, P.-M. (2013). Project management software utilization and project performance. *Procedia Technology*, 9:857–866.
- Puška, A., Stojanović, I., Maksimović, A., and Osmanović, N. (2020). Evaluation software of project management by using measurement of alternatives and ranking according to compromise solution (marcos) method. *Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications*, 3(1):89–102.
- Recker, J., Rosemann, M., Indulska, M., and Green, P. (2009). Business process modeling- a comparative analysis. *Journal of the Association for Information Systems*, 10:333–363.
- Romano, N., Chen, F., and Nunamaker, J. (2002). Collaborative project management software. In *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, pages 233–242.
- Saini, A. and Thiry, L. (2017). Functional programming for business process modeling. *IFAC-PapersOnLine*, 50(1):10526–10531. 20th IFAC World Congress.
- Schrepfer, M., Wolf, J., Mendling, J., and Reijers, H. A. (2009). The impact of secondary notation on process model understanding. In Persson, A. and Stirna, J., editors, *The Practice of Enterprise Modeling*, pages 161–175. Springer Berlin Heidelberg.
- Sharp, A. and McDermott, P. (2001). *Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Application Development*. Artech House computer library. Artech House.

- Smartsheet (2022). About smartsheet. <https://pt.smartsheet.com/about>. Acessado em 30/12/2022.
- Sogrape Vinhos, S.A. (2022). Sogrape Yearbook 2021. <https://yearbook2021.sogrape.com/sobre-a-sogrape/>. Acessado em 20/09/2022.
- Stepanova, A. and Shilova, L. (2020). Prospects of using task management in design. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 869(6):062037.
- vom Brocke, J. and Mendling, J. (2018). Frameworks for Business Process Management: A Taxonomy for Business Process Management Cases. In vom Brocke, J. and Mendling, J., editors, *Business Process Management Cases*, pages 1–17. Springer, Cham.
- vom Brocke, J. and Rosemann, M. (2015). Business process management. In *Wiley Encyclopedia of Management*, volume 7, pages 1–9. John Wiley & Sons, Ltd.
- Wallecha, D. R. and Mata, M. D. (2020). A review on application of microsoft project software in multi-storeyed buildings. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 8(5):372–377.
- Wang, W., Ding, H., Dong, J., and Ren, C. (2006). A comparison of business process modeling methods. In *2006 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics*, pages 1136–1141.
- Weske, M. (2019). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Springer Berlin / Heidelberg, Berlin, Heidelberg, 3rd 2019 edition.
- Wrike (2022). About us. <https://wrike.com/company/>. Acessado em 30/12/2022.

Anexo A

Atual Fluxo de Tarefas dos Projetos por Swimlanes

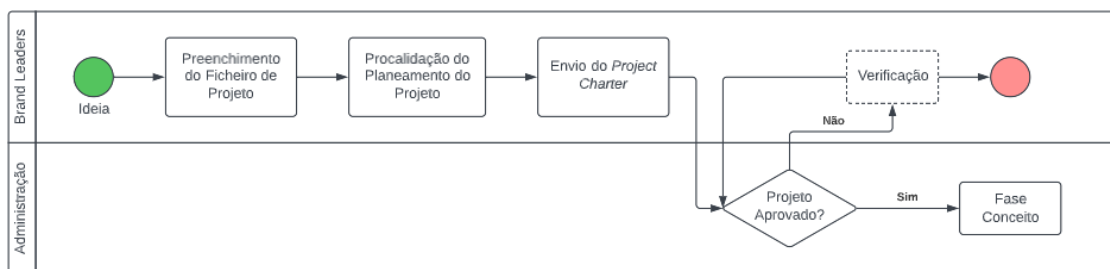


Figura A.1: Swimlane da Fase *Project Charter*

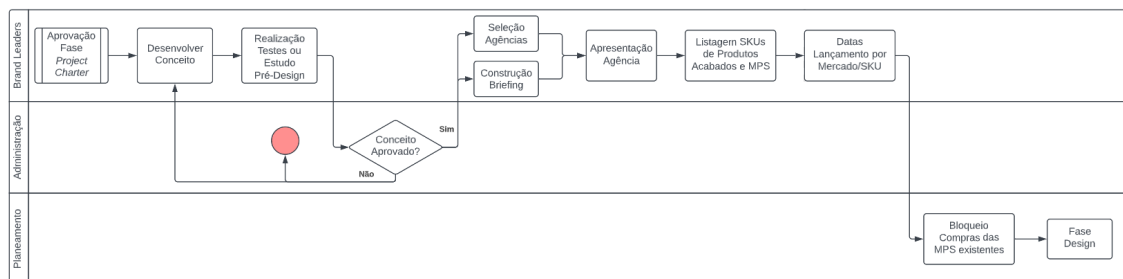


Figura A.2: Swimlane da Fase Conceito

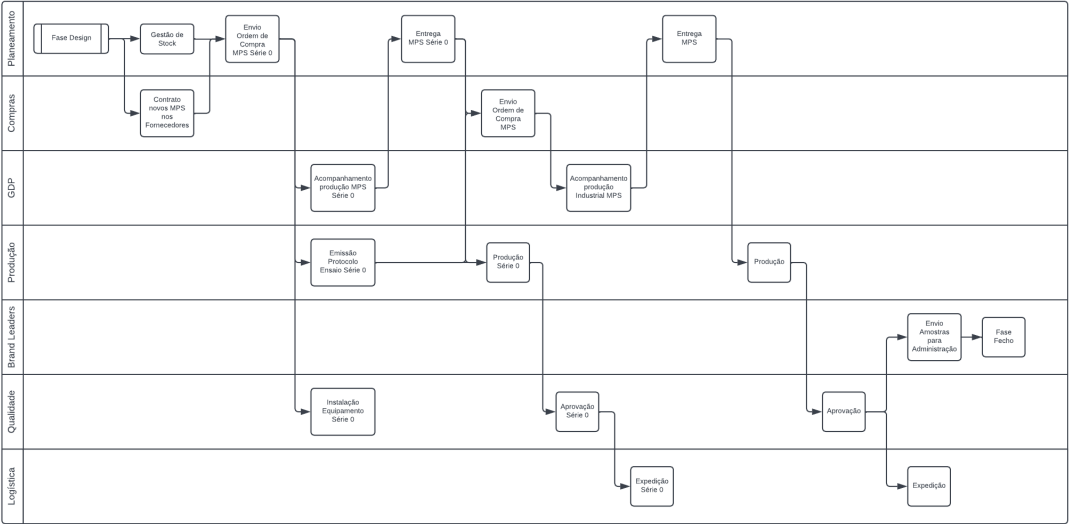


Figura A.4: Swimlane da Fase Industrialização

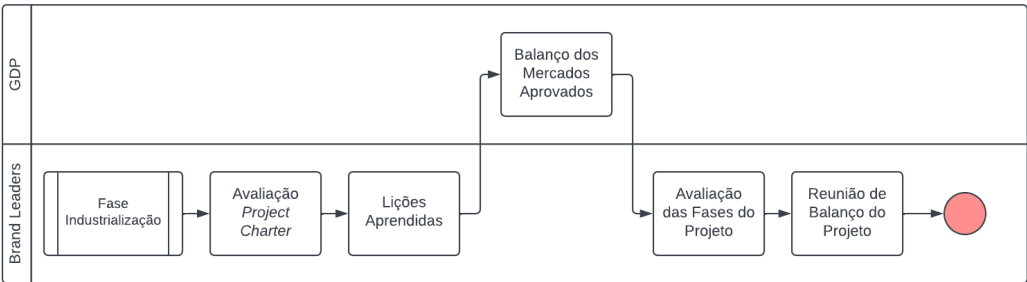


Figura A.5: Swimlane da Fase Fecho

Anexo B

Novo Fluxo de Tarefas dos Projetos por *Swimlanes*

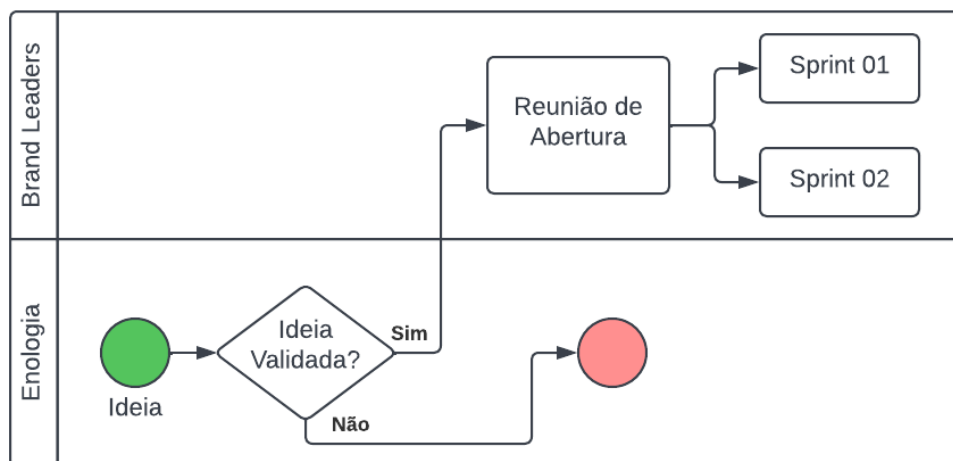


Figura B.1: Swimlane Referente ao Sprint 0

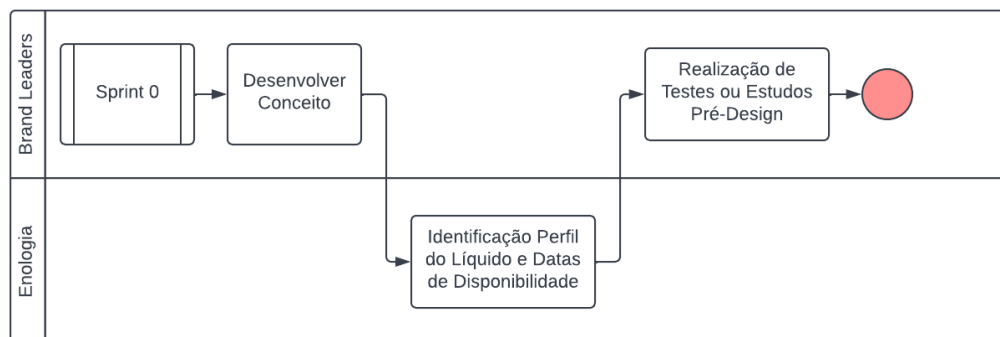


Figura B.2: Swimlane Referente ao Sprint 01

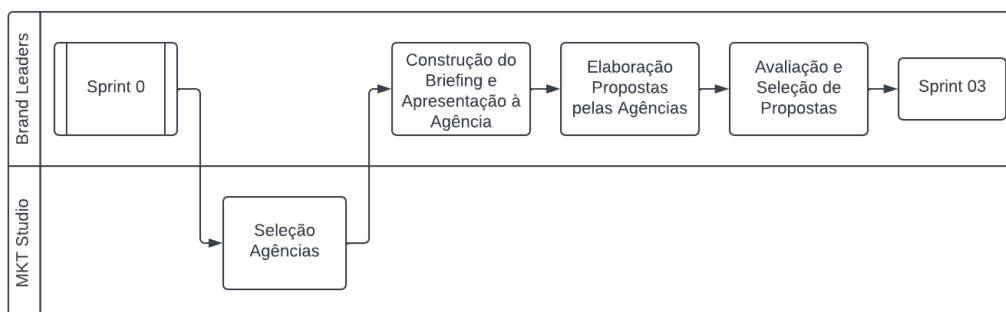


Figura B.3: Swimlane Referente ao Sprint 02

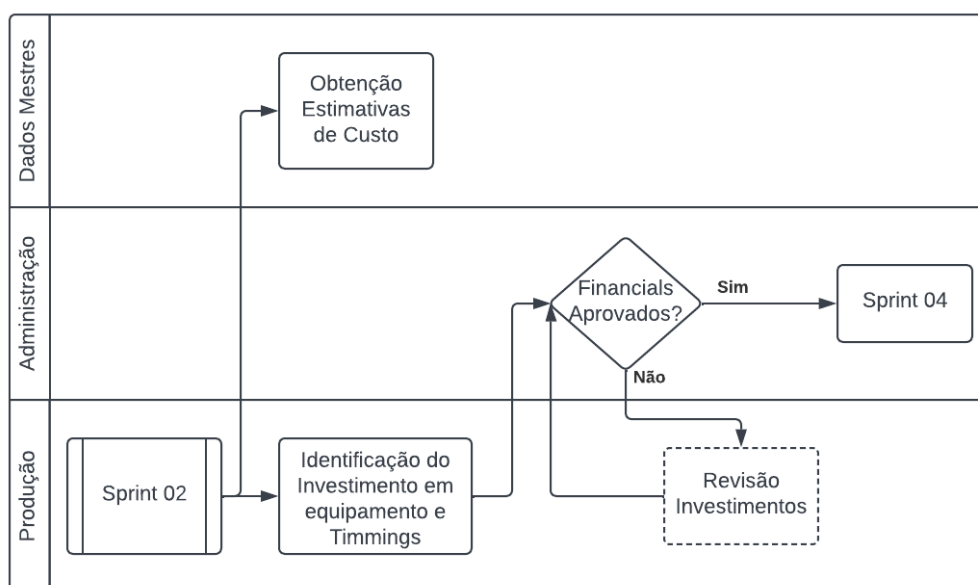


Figura B.4: Swimlane Referente ao Sprint 03

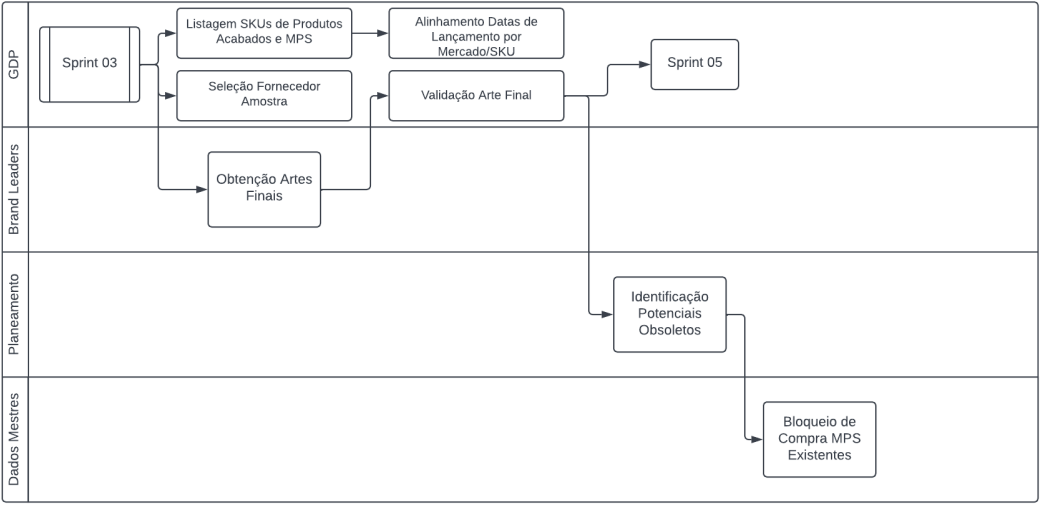


Figura B.5: Swimlane Referente ao Sprint 04

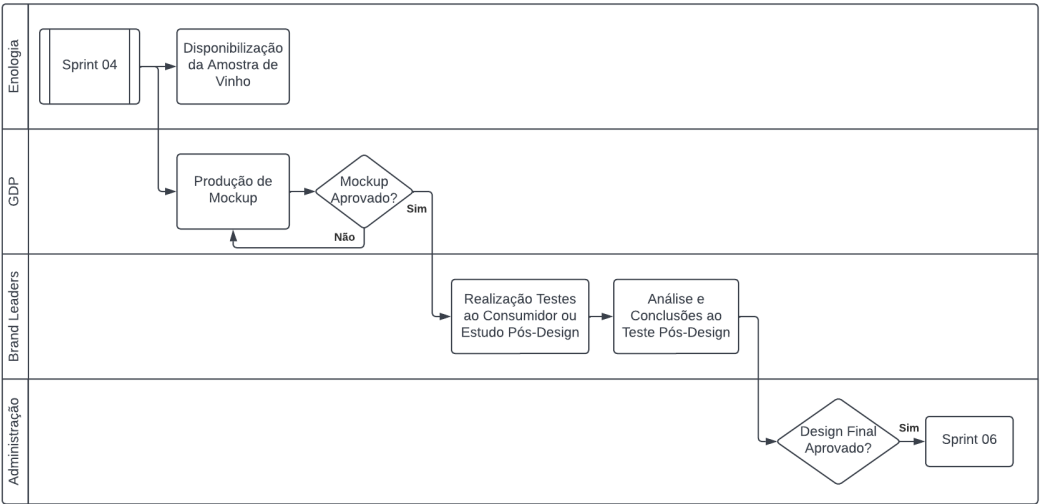


Figura B.6: Swimlane Referente ao Sprint 05

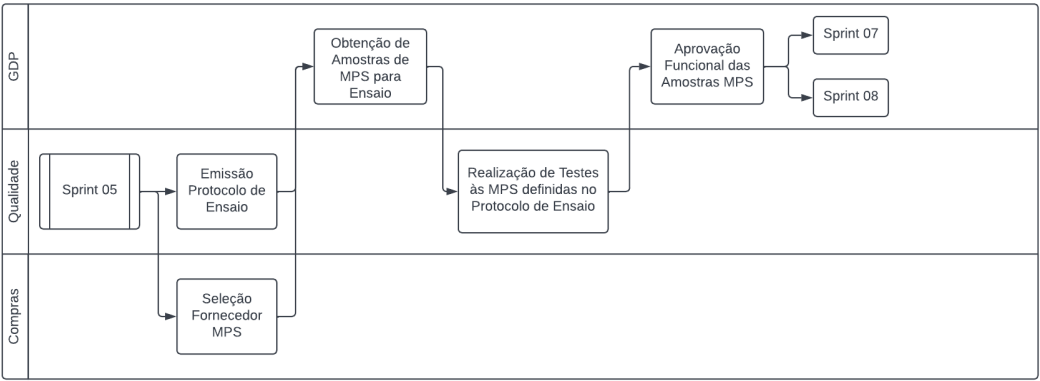


Figura B.7: Swimlane Referente ao Sprint 06

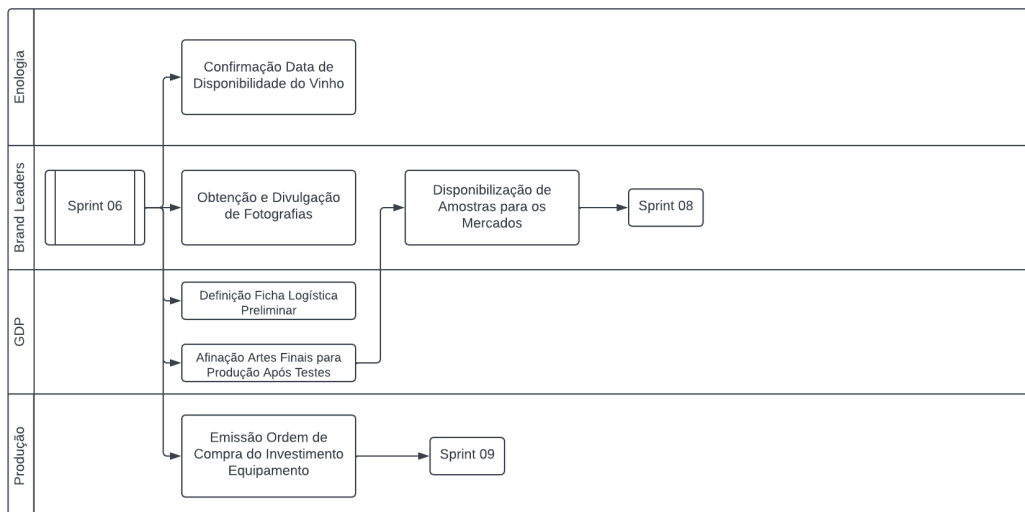


Figura B.8: Swimlane Referente ao Sprint 07

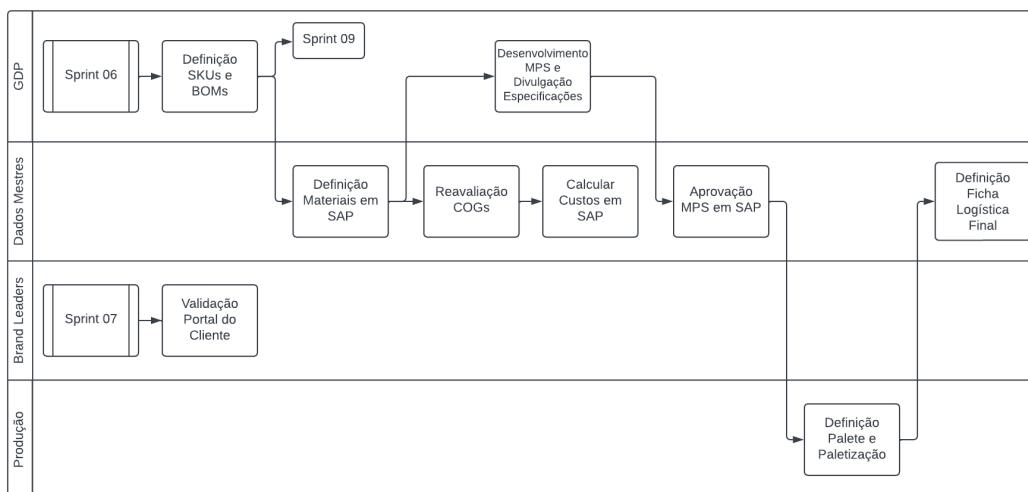


Figura B.9: Swimlane Referente ao Sprint 08

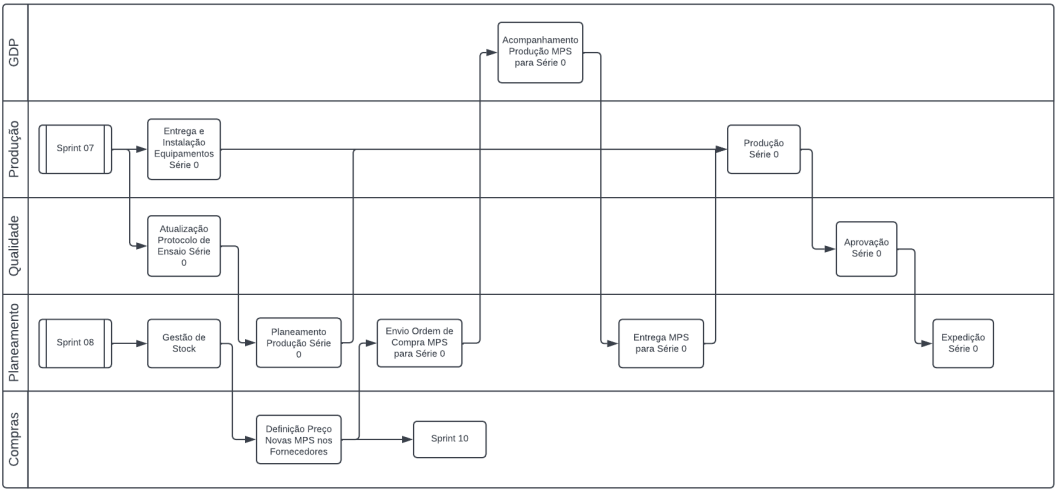


Figura B.10: Swimlane Referente ao Sprint 09

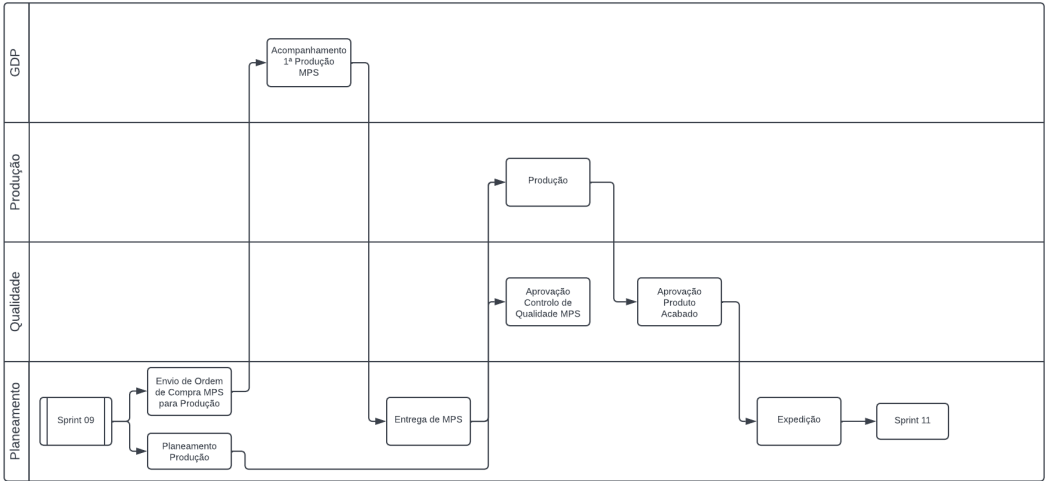


Figura B.11: Swimlane Referente ao Sprint 10

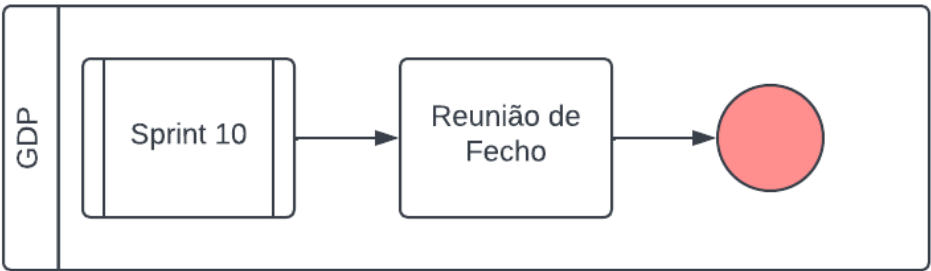


Figura B.12: Swimlane Referente ao Sprint 11

Anexo C

Formulário de Criação de Projetos

Request forms

Search

Back to list

NPDs e Relançamentos

Código de Projeto *

Nome do Projeto *

Data 1ª Expedição *

13/01/2023

Descrição do Projeto *

Briefings ou Ficheiros relevantes para a compreensão do projeto

Choose files or drag & drop them here

Objetivo Projeto/Produto *

Figura C.1: Exibição Formulário de Criação de Projetos: 1ª parte

Âmbito Projeto *

KPIs Relevantes

KPIs objectivos mensuráveis do projeto/produto.
Os KPIs do projeto serão avaliados na reunião de fecho.
Os KPIs do produto serão avaliados na reunião de avaliação 1 ano depois.
e.g.: Cumprimento da Data de Entrega / Volume de Vendas.

Riscos

Riscos de execução e Riscos operacionais

Volumes Estimados 3 anos (CX 9L)

Adicionar os volumes estimados no formato:
Ano 1 -
Ano 2 -
Ano 3 -

Impacto Ambiental previsto? *

Ex: Redução do peso de garrafa; uso de matéria prima mais sustentável

Imposição Legal? *

Submit

Figura C.2: Exibição Formulário de Criação de Projetos: 2ª parte