



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

BENCHMARKING ENTRE O PADRÃO METODOLÓGICO PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI E ADVANTAGE IMPLEMENTATION METHODOLOGY - AIM NA INSTALAÇÃO DE UM SOFTWARE DE GERENCIAMENTO DE ESTOQUES

SILVIA REGINA MEIRA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

silvia@biotechambiental.com.br

MARCO ANDRE DE CARVALHO ASSAN

Universid Nacional de Misiones

marco@biotechambiental.com.br

CLAUDIA TEREZINHA KNISS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

kniesscl@yahoo.com.br



**BENCHMARKING ENTRE O PADRÃO METODOLÓGICO PROJECT
MANAGEMENT INSTITUTE - PMI E ADVANTAGE IMPLEMENTATION
METHODOLOGY - AIM NA INSTALAÇÃO DE UM SOFTWARE DE
GERENCIAMENTO DE ESTOQUES**

Resumo

Este Relato Técnico trata da comparação entre duas metodologias de implantação de projetos (PMI e AIM) que foram utilizadas concomitantemente na instalação de um *software* de gerenciamento de estoques numa grande rede de supermercados na cidade do Rio de Janeiro entre 2007 e 2008. O objetivo foi verificar a aderência entre estas metodologias, destacando seus pontos de congruência, por meio de um *benchmarking* entre o padrão metodológico PMI e AIM, este último como metodologia utilizada obrigatoriamente no cliente por ocasião da instalação do *software*. Os resultados apontaram semelhanças entre ambas as metodologias na sua essência processual e características metodológica PMI intrínsecas à metodologia AIM. Com os resultados obtidos atingiu-se os objetivos inicialmente propostos e concluiu-se que é possível gerenciar uma implantação essencialmente PMI à luz de outra metodologia paralela e obter-se resultados satisfatórios.

Palavras-chave: Metodologia PMI, Metodologia AIM, Benchmarking.

Abstract

This Technical Report deals with the comparison of two project implementation methodologies (PMI and AIM) that were used concomitantly in setting up an inventory management software in a large supermarket chain in the city of Rio de Janeiro between 2007 and 2008. The objective was verify the adherence of these methodologies, highlighting their points of congruence, through a benchmarking between the standard methodological PMI and AIM, the latter as a methodology necessarily used on the client during the software installation. The results showed similarities between both approaches in its essence procedural and methodological characteristics intrinsic PMI will methodology AIM. With the obtained results were reached initially proposed objectives and concluded that it is possible to manage a deployment essentially PMI will light another parallel methodology and obtained satisfactory results.

Keywords: PMI Methodology, AIM Methodology, Benchmarking.



1. Introdução

Este relato técnico trata da comparação entre duas metodologias de implantação de projetos que foram utilizadas concomitantemente na instalação de um *software* de gerenciamento de estoques para uma grande rede de supermercados na cidade do Rio de Janeiro no período de maio de 2007 a fevereiro de 2008.

Esta rede de supermercados tem como diferencial o atendimento personalizado de seus clientes e por este caráter inovador, sempre foi se modernizando, assumindo atualmente a posição de líder no mercado de varejo no Estado do Rio de Janeiro.

Na constante busca pelo aperfeiçoamento e excelência esta rede de supermercados, a mesma sempre utilizou práticas como planejamento e monitoramento para coordenar seus negócios, sendo a Metodologia PMI (2004) - *Project Management Institute* a metodologia na qual o cliente estava familiarizado á época da implantação, devido sua maturidade em projetos. Neste sentido, no ano de 2006, a equipe de gestores solicitou a aquisição de um *software* de gerenciamento logístico que desse suporte ás novas necessidades do mercado no atendimento ao perfil dos clientes cada vez mais qualificados e conectados á internet.

Desta maneira, após todo o processo de aquisição, iniciou-se em maio de 2007 a instalação do *software de logística*, seguindo-se a metodologia de AIM (*Advantage Implementation Methodology*), especifica para esta função e imposta ao cliente por ocasião da compra.

Com o início da instalação passou a vigorar no cliente a utilização de duas metodologias de gerenciamento de projetos concomitantemente: a PMI (2004) - *Project Management Institute* - com a qual o cliente já estava familiarizado e a AIM (2002), metodologia nova que veio de forma obrigatória com a aquisição do *software* para a sua instalação.

A utilização destas duas metodologias simultaneamente causaram atrasos na implantação do projeto devido confusões nas entregas e dificuldades de comunicação entre os gerentes de projeto, pois tinham que se reportar de duas maneiras diferentes para atender os *stakeholders* e gerar relatórios nos dois padrões metodologicos.

Acompanhando-se a implantação percebeu-se grande sinergia entre as duas metodologias, o que motivou uma investigação comparativa entre ambas, na intenção de explicitar seus conteúdos e facilitar o trabalho dos gerentes de projeto.

Formulou-se, então, a seguinte questão de pesquisa: Qual a aderência entre estas duas metodologias e os pontos de congruência entre elas?

Na observação de que apesar de distintas as duas metodologias eram semelhantes com relação ao ciclo de vida do projeto e o caráter de melhoria continua intrínseco ás duas, elaborou-se, por meio da técnica de *Benchmarking*, uma comparação entre ambas.

Neste sentido, o presente relatotem por objetivo verificar a aderência entre as metodologias PMI e AIM, destacando seus pontos de congruência, por meio de um benchmarking entre o padrão metodologico PMI e o AIM no caso de instalação de um *software* de gerenciamento de estoques

2. Referencial Teórico

Para a compreensão deste relato técnico é importante abordar as metodologias de gerenciamento de projetos que foram alvo do estudo no caso em questão. Como citado, as metodologias destacadas são a PMI - *Project Management Institute*, que tem suas diretrizes descritas no *PMBOK Guide* e a AIM - *Advantage Implementation Methodology*, especifica para a implementação do *software* de logística que estava sendo instalado no cliente. Outro ponto a ser destacado são outros trabalhos de vários autores que também fizeram comparações



entre metodologias de gerenciamento de projetos e que puderam se assemelhar ao conduzido neste trabalho.

2.1. Metodologia PMI

Uma das Metodologias mais difundidas e aplicadas no mundo é a do *Project Management Institute* - PMI, consolidada no documento "*A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK*". Esta metodologia já era usada no cliente alvo deste relato com a finalidade de gerenciamento e controle de todas as suas áreas de negócios.

A metodologia PMI, como dito anteriormente, é direcionada por grupos de processos e orientada pelo ciclo PDCA básico, sendo que os processos de planejamento se referem “planejar”, os processos de execução se referem ao “fazer” e os processos de monitoramento e controle correspondem se referem ao “verificar e agir”.

De acordo com o PMBOK (2004), o Quadro 1 apresenta as principais atividades e entregas relacionadas aos Grupos de Processos de Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento, de acordo com a metodologia PMI.

Grupos de Processos PMI	Atividades	Entregas
INICIAÇÃO	Desenvolver termo abertura do Projeto	Termo de abertura do projeto
	Desenvolver Declaração escopo preliminar	Declaração do escopo preliminar do projeto
PLANEJAMENTO	Desenvolver plano Gerenciamento Projeto	Plano do Gerenciamento do Projeto
	Planejamento do Escopo	Plano de Gerenciamento do Escopo
	Definição do escopo	Declaração do escopo, Mudanças solicitadas, Plano de Gerenciamento do escopo atualizado.
	Criar EAP	Declaração de escopo atualizada, EAP, Dicionário da EAP, Linha de Base do escopo, Plano de Gerenciamento do Escopo atualizado, Mudanças solicitadas.
	Definição das atividades	Lista de Atividades, Atributos de atividades, Lista de Marcos, Mudanças solicitadas.
	Sequenciamento das atividades	Diagrama de rede do cronograma do projeto, Lista de atividades atualizadas, Atributos de atividades atualizados, Mudanças solicitadas.
	Estimativa de Recursos de atividades	Recursos necessários para a atividade, Atributos da atividade atualizados, Estrutura analítica dos recursos, calendário de recursos atualizados, Mudanças solicitadas.
	Estimativa da duração das atividades	Estimativa de duração de atividades, Atributo das atividades atualizadas.
	Desenvolvimento do cronograma	Cronograma do projeto, Dados do modelo de cronograma, Linha de base do cronograma, Recursos necessários atualizados, Atributos das atividades atualizados, Calendário do projeto atualizado, Mudanças solicitadas, Plano de gerenciamento do projeto atualizado, Plano de gerenciamento do cronograma atualizado.
	Estimativa dos custos	Estimativa de custo das atividades, Detalhes que dão suporte á estimativa de custos das atividades, Mudanças solicitadas, Plano de gerenciamento de custo atualizado.
	Orçamento dos custos	Linha de base de custos, Necessidades de financiamento do projeto, Plano de gerenciamento de custos atualizado, Mudanças solicitadas.
	Planejamento da qualidade	Plano de gerenciamento da qualidade, Métricas de qualidade, Lista de verificação de qualidade, Planos de melhoria nos processos, Linha de base da qualidade, Plano de gerenciamento do projeto atualizado.
	Planejamento de recursos humanos	Funções e responsabilidades, Organograma do projeto, Plano de gerenciamento de pessoal.
	Planejamento das comunicações	Plano de gerenciamento das comunicações
	Planejamento do Gerenciamento dos riscos	Plano de gerenciamento de riscos
	Identificação dos Riscos	Registro de riscos
	Análise qualitativa dos riscos	Registro de riscos atualizados
	Análise quantitativa dos riscos	Registro de riscos atualizados
	Planejamento das respostas aos riscos	Registro de riscos atualizados, Plano de Gerenciamento do projeto atualizado, Acordos contratuais relacionados à riscos.
	Planejamento de compras e aquisições	Plano de gerenciamento de aquisições, Declaração do trabalho do contrato, Decisões de fazer ou comprar, Mudanças solicitadas.
Planejamento de contratações	Documentos de aquisição, Critérios de avaliação, Declaração de trabalho do contrato atualizada.	
EXECUÇÃO	Orientar e Gerenciar a execução do projeto	Entregas, mudanças solicitadas, Solicitações de mudança implementadas, Ações corretivas implementadas, Reparo de defeito implementado, Informações sobre o desempenho do trabalho.
	Realizar a garantia de qualidade	Mudanças solicitadas, Ações corretivas recomendadas, Ativos de processos organizacionais atualizados, Plano de gerenciamento do projeto atualizado.
	Contratar ou mobilizar a equipe do projeto	Designações de pessoal para o projeto, Disponibilidade de recursos, Plano de gerenciamento de pessoal atualizado.
	Desenvolver a equipe do projeto	Avaliação do desempenho da equipe
	Distribuição de Informações	Ativos de processos organizacionais atualizados, Mudanças solicitadas.
	Solicitação de respostas de fornecedores	Lista de fornecedores qualificados, Pacote de documentos de aquisição, Propostas.
	Selecionar fornecedores	Fornecedores selecionados, contrato, Plano de gerenciamento de contratos, Disponibilidades de recursos, Plano de gerenciamento de aquisições atualizado, Mudanças solicitadas.
MONITO-	Monitorar e controlar o trabalho do projeto	Ações corretivas recomendadas, Ações preventivas recomendadas, Previsões, Reparos de defeitos recomendados, Mudanças solicitadas.



RA- MENTO E CONTRO- LE	Controle Integrado de Mudanças	Solicitações de mudanças aprovadas, Solicitações de Mudanças rejeitada, Plano de gerenciamento do projeto atualizado, Declaração do escopo do projeto atualizada, Ações corretivas aprovadas, Reparo de defeito aprovado, Reparo de defeito validado, Entregas.
	Verificação do escopo	Entregas aceitas, mudanças solicitadas, Ações corretivas recomendadas.
	Controle do escopo	Declaração do escopo do projeto atualizada, EAP atualizada, Dicionário da EAP atualizado, Linha de base do escopo atualizada, Mudanças solicitadas, Ações corretivas recomendadas, Ativos de processos organizacionais atualizados, Plano de gerenciamento do projeto atualizado.
	Controle do cronograma	Dados do modelo do cronograma atualizado, Linha de base do cronograma atualizado, Medições de desempenho, Mudanças solicitadas, Ações corretivas recomendadas, Ativos de processos organizacionais atualizados, Lista de atividades atualizadas, Atributos de atividades atualizadas, Plano de gerenciamento do projeto atualizado.
	Controle dos custos	Estimativa de custo atualizada, Linha de base de custos atualizada, Medições de desempenho, Previsão de término, Mudanças solicitadas, Ações corretivas recomendadas, Ativos de processos organizacionais atualizados, Plano de gerenciamento do projeto atualizado.
	Controle da qualidade	Medições de controle de qualidade, Reparo de defeito validado, Linha de base de qualidade atualizada, Ações corretivas recomendadas, Ações preventivas recomendadas, Mudanças solicitadas, Reparo de defeito recomendado, Ativo de processos organizacionais atualizados, Entregas validadas, Plano de gerenciamento de projeto atualizado.
	Gerenciar a equipe do projeto	Mudanças solicitadas, Ações corretivas recomendadas, Ativos de processos organizacionais atualizados, Plano de gerenciamento do projeto atualizado.
	Relatório de desempenho	Relatórios de desempenho, previsões, Mudanças solicitadas, Ações corretivas recomendadas, Ativos de processos organizacionais atualizados.
	Gerenciar partes interessadas	Problemas resolvidos, Solicitações de mudanças aprovadas, Ações corretivas aprovadas, Ativos de processos organizacionais atualizados, Plano de gerenciamento do projeto atualizado.
	Monitoramento e controle dos riscos	Registro de riscos atualizados, Mudanças solicitadas, Ações corretivas recomendadas, Ações preventivas recomendadas, Ativos de processos organizacionais atualizados, Plano de Gerenciamento do projeto atualizado.
Administração de contrato	Documentação do contrato, Mudanças solicitadas, Ações corretivas recomendadas, Ativos de processos, Ativos de processos organizacionais atualizados, Plano de gerenciamento de projeto atualizado, Plano de gerenciamento de aquisições atualizado, Plano de gerenciamento de contratos atualizado.	
ENCERRA- MENTO	Encerrar o projeto	Procedimentos de encerramentos administrativos, Procedimentos de encerramento de contratos, Produto, serviço ou resultado final, Ativos de processos organizacionais atualizados.
	Encerrar o contrato	Contratos encerrados, ativos de processos organizacionais atualizados.

Quadro 1- Grupos de Processos de Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento – Atividades e Entregas.

Fonte: Adaptado de PMBOK (2004).

2.2. Metodologia AIM

A outra metodologia que teve destaque no cliente á época da instalação do *software* de logística foi a AIM - *Advantage Implementation Methodology*. Esta metodologia refere-se a um guia de implementação da solução que orienta e dá diretrizes aos parceiros e clientes na instalação do *software* e correlaciona os passos a seguir durante a implantação do sistema.

A metodologia AIM se divide em fases processuais que, como na PMI, fazem referencia ao ciclo de vida do projeto e alicersam-se no sistema PDCA de melhoria continua (AIM, 2002).

Na fase processual *Sales* - Vendas – vê-se o processo de venda como o início da execuçãoNa fase processual *Define* – Definir - está centralizado tudo sobre o *workshop* de design do sistema, Na fase processual *Configure* – Configurar - a equipe de execução da implantação constrói o aplicativo para atender o acordado após a concepção, Na fase processual *Validate* – Validar – a equipe instala o que foi configurado e monta uma unidade de teste da solução, . A fase processual *Deploy* – Implantar – abrange todas as atividades de pré e pós-ativação do *software*,. A fase processual *Sustain* – Sustentar – inclui a transição de suporte in loco para um suporte remoto da solução.

De acordo com o *Reference Guide AIM* (2002), o Quadro 2 apresenta as principais atividades e as entregas relacionadas ás fases *Sales*, *Define*, *Configure*, *Validade*, *Deploy* e *Sustein*, de acordo com a metodologia AIM.

FASES AIM	Macro Atividades	Atividades	Entregas
SALES	Levantamento de Requisitos	Documento completo de descoberta	Documento de descoberta
		Desenvolver WBS	WBS
		Desenvolver Cronograma Inicial	Cronograma
		Desenvolver Anexo de Projeto	Anexo de Projeto
		Desenvolver Mapa de responsabilidades	Mapa de responsabilidades do cliente
		Serviços licenças completas e ferramenta de preços	Estimativa de custo do projeto
		Revisão de Estimativa de serviços com os parceiros de <i>software</i>	Estimativas revisadas



		Rever a estimativa de <i>hardware</i>	Estimativa de <i>hardware</i> revisada	
		Fornecer cotação ao cliente	Proposta Comercial e Técnica	
		MILESTONE: Empreendedor é notificado da seleção	Proposta assinada (cópia)	
		Revisão do Contrato de serviços	Contrato revisado	
		MILESTONE: Contrato Assinado	Contrato Assinado	
	Preparação do Projeto		Atribuir advogado do contrato e Gestor de projeto ao cliente	Atribuições realizadas
			Enviar documento de preparação para projeto.	Documento Preparação para Projeto
			Levantamento inicial para WS	Informações iniciais para WS
			Desenvolver plano de trabalho	Plano de trabalho
			Finalizar a equipe do projeto	Matriz de responsabilidade elaborada
	Transição de Vendas		Finalizar detalhes do pagamento e montar informações do pedido	
			Pedir produto	Pedido de produto
			Conduzir reuniões de transição	Ata de reunião
			Realização de reunião de revisão de ordem	Resumo das reuniões análises de ordem
	Projeto de Instalação do Escritório de Projetos		Avaliar participação de 3P	Relatório de participação de 3P
			Definir padrão de documentação de projeto	Kit de documentação de PMO
	Site de Pesquisa e Revisão Funcional de Processo Backbone		Estabelecimento de métricas	KPI
			Digitar ordem de trabalho de pesquisa do <i>Site</i>	
			Ordenar o <i>site</i> de pesquisa	
			Conduta no <i>Site</i> de Pesquisa	
			Atribuir números às partes	
			Entrar com Revisão Funcional Ordem Trabalho de <i>Hardware</i>	
			Ordem de Revisão Funcional de <i>Hardware</i>	
	DEFINE	Alinhamento do Projeto	Revisão funcional pronta para o cliente	
		Necessidades metodológicas do Cliente	Informação sobre a metodologia do Cliente	
		Gerar <i>templates</i> de adequação	<i>Templates</i> adequados ao cliente	
Início do Projeto		Reunião de Projeto <i>Kick - off</i>	Apresentação do projeto de <i>kick-off</i>	
Workshop de Sistema			Fornecer a Agenda do <i>Workshop</i> ao cliente	Agenda fornecida
			Completar o mecanismo de preparação para o <i>workshop</i> sistema	Lista de verificação de instalações concluída
			Condução do <i>Workshop</i> de Sistema.	Descrição Funcional
			Realizar discussões de interface com o cliente	Mapa de Interface completo
			Realizar discussões de <i>hardware</i> com o cliente	Requerimentos de <i>Hardware</i> revisados
			Realizar análise de dimensionamento do servidor	Especificação final de <i>Hardware</i> Final
			Especificação completa do sistema	Linha de base de especificação de sistema
Gestão dos Documentos Projeto Completos			<i>Design</i> técnico completo	Linha final de base de <i>design</i> técnico
			Proposta completa de serviço	Instrução de trabalho completa
			Atualizar o escopo do projeto (WBS)	WBS atualizada
			Atualização Programação do projeto	Agendamento de projeto atualizado
			Criar o projeto de orçamento	Projeto de orçamento (<i>costs and EVM</i>)
			Atualização da Matriz de Responsabilidades	Matriz atualizada
			Criar mapa de riscos do projeto	Mapa de Riscos elaborado
Auditoria de Controle de Qualidade Interno			Criar plano de projeto	Plano de Projeto Criado
			Conduzir revisão de especificação do sistema	Especificação de sistema revisado
			Realizar análise de gerenciamento de projeto	Plano de Projeto Revisado
Rever Citações			Completar atualizações dos entregáveis	<i>Deliverables</i> - Entregáveis atualizados
			Verificar/atualizar: controle de <i>hardware</i>	Cotação final ao cliente
Revisão de Design			Proposta de serviço verificar/atualizar	Cotação final ao cliente
		Realizar análise de resultados com o cliente		
		Enviar os resultados para o cliente	Documentação do projeto	
		Realizar análise inicial de produtos com o cliente	Documentação do projeto atualizada	
		Edição completa/ atualizações de produtos	Documentação do projeto atualizada	
Adquirir o Dispositivo de Hardware do servidor		Conduzir revisão final do material a ser entregue com o cliente	Documentação do projeto aprovada	
		MILESTONE: Aprovação do cliente	Documentação e Instrução assinada	
		Requisitar <i>Software</i> de terceiros	Ordem de <i>software</i>	
		Ordenar <i>Hardware</i>	Ordem de <i>hardware</i>	
		Obtenção do endereço de IP	Mapa de endereços IP	
		Configuração de <i>Hardware</i>	Ok de lista de verificação de <i>hardware</i>	
		Envio de <i>Hardware</i>	Envio ok	
CONFIGURE	Mobilizar	Plano de escalonamento de <i>hardware/software</i>	Plano de escalonamento	
			Avaliar a economia de projeto e recursos	Projeto das linhas de base revisado
			Configurar o ambiente de desenvolvimento	<i>Checklist</i> de ambiente concluído
			Fornecer dados de teste (<i>milestone</i>)	Lista de verificação de teste completa
	Treinamento		Fornecer dados de configuração (<i>Milestone</i>)	<i>Checklist</i> de configuração completa
			Criar plano de teste de unidade	Plano de teste de unidade
			Elaborar o plano de treinamento	Plano de treinamento
			Instrutores identificados (Super utilizadores)	Lista de superusuários
			Preparar materiais de treinamento	Guia do usuário e os materiais de formação
	Personalização		Treinamento <i>on-line</i> (Projetada - cliente)	Lista de treinamento concluída
			Treinamento de sala de aula (cliente)	Treinamento Completo
			Personalização completa	Sistema configurado
		Realizar teste de unidade	<i>Checklist</i> de teste de unidade concluída	
	Revisão do código de controle de qualidade de conduta	Lista de verificação de código QA concluída		
	Revisão <i>mid-Project</i>	<i>Check point</i> concluída		



	Desenvolvimento da Interface	Criar plano de teste de unidade	Plano de teste de unidade de interface
		Criar interfaces	Interface códigos concluídos
		Upload de transações do sistema	
	Desenvolvimento de Rótulo (etiquetas)	Realizar testes de interface	Listas de verificação da interface concluídas
		Rótulos de <i>design</i> etiquetas	Modelos de etiquetas
		Apresentar rótulos de desenhos para aprovação	
		Receber aprovação para projetos do rótulo	
		Criar etiquetas	Etiquetas Ok
	Desenvolvimento Web Wise	Unidade de teste de etiquetas (<i>Milestone</i>)	<i>Scripts</i> de teste de etiquetas
		Criar <i>layouts</i> de página	Página
		Submeter <i>Layout</i> a aprovação	
		Receber aprovação dos <i>Layouts</i>	
		Crie páginas <i>WebWise</i>	Páginas <i>WebWise</i>
	Desenvolvimento de Relatório	Unidades de teste de <i>WebWise</i>	<i>Scripts</i> de teste
		Relatórios de <i>design</i>	<i>Layouts</i> de relatórios
		Submeter <i>Layout</i> a aprovação	
		Receber aprovação dos <i>Layouts</i>	
		Criar relatórios	Relatórios
	Desenvolvimento de Terceiros	Relatórios de teste de unidade	<i>Scripts</i> de teste de relatório
		Desenvolvimento de <i>software</i> de terceiros	Nenhum
	Preparação de Instalação	Unidades de teste de terceiros (<i>Milestone</i>)	Nenhum
		Completa preparação do Site para CRP (<i>Milestone</i>)	Nenhum
		Executar um cabeamento necessário para instalação	
		Preparar área para estação de trabalho e a instalação do TIME	
		Certificação de requisitos de energia para <i>hardware</i>	
		Criar contas de usuário	
		Documente as informações de conta de usuário	
		Laboratório do Armazém (<i>milestone</i>)	Nenhum
		Locais de <i>Bay</i>	
		Locais de porta	
		Gaiola de segurança	
		Requisitos de qualidade	
		Carros de reboque	
Empilhadeiras			
Locais de <i>Rack</i>			
Teste do Sistema	Locais de estoque no chão		
	Preparação para teste do Sistema	<i>Script</i> de teste de sistema	
	Condução dos testes de Sistema	Relatório de teste de sistema	
Teste de Carga	Modificações	Pedidos de alteração ok	
	Preparação para teste de carga	<i>Script</i> de teste de carga	
	Condução do teste de Carga	Relatório de ensaio de cargas	
VALIDATE	Modificações	Pedidos de alteração ok	
	Estabilizar	Instalar <i>Hardware</i> (<i>Milestone</i>)	<i>Checklist</i> de <i>Hardware</i> instalado ok
		Aplicativos e servidores de banco de dados em rede	
		Criação de estação de trabalho do usuário para acesso	
		Configuração de impressoras de rede para acesso	
		Controladores de RF, Base de rádios, antenas e repetidores.	
		<i>Gateway</i> , impressoras e unidades de Antares.	
		Rede	
		Preparar a área de armazenamento para leitores de RF e carregadores de bateria	
		Preparar área de armazenamento de caixas de equipamentos	
		Instalar o aplicativo configurado	<i>Checklist</i> de Aplicativo instalado concluída
	Piloto de Sala de Conferência	Verificação da configuração de <i>hardware</i> e <i>software</i>	Relatório de Configuração concluído
		Preparação para CRP	Agenda CRP
		Conduza CRP / QA teste integrado teste	Relatório de ensaio
		MILESTONE: CRP funcionalidade sign-off	Aceitação de CRP OK
DEPLOY	Train	Criar <i>Standard</i> de processo de operação	<i>Standard</i> do Processo de Operação
		Treinar o treinador	Material do instrutor
		Formação de configuração de <i>hardware</i>	
		Treinamento de <i>software</i>	
		Formação de aplicativo	
		Treinamento do usuário final	
	Teste	Sistema de treinamento de usuário final	
		RF e bateria de checagem in/out	
		Criar plano de implementação	Plano de implementatção
		Criar DRP	DRP
		Segurança em nível de usuário/Menu	Documentação de segurança
		Teste de conversão de dados	Relatório de ensaio de conversão
	Implantar	Teste paralelo	Relatório de ensaio paralelo
		Teste <i>Day-in-Life</i>	Relatório de <i>Day-in-life</i>
		Teste de produção <i>Cut-over</i>	Relatório <i>Cut-over</i>
Revise a lista de verificação de pré-implantação		<i>Checklist</i> de pré-implantação ok	
Realizar um inventário físico		Mapa de inventário ok	
	Conversão de dados de conduta	Ok de conversão de dados	



	Atualização do Escritório de Projetos	MILESTONE: Go-live	
		Postar suporte de implantação	Relatório de suporte
		Criar e enviar anúncio de ativação	Mensagem de GL
		Projeto debrief	Relatórios do projeto
		Atualização do conhecimento de gerenciamento	Repositório atualizado
		Atualização de currículo interno	Currículo atualizado
		Avaliações de desempenho do projeto completo	Análise do desempenho
		Concluir a análise Final do projeto - métricas	Relatórios finais do projeto
		Transmissão do suporte in situ para o suporte a distancia	Suporte remoto instalado
		Atribuir gerente de contas	Gerente de contas atribuído
SUSTEIN	Suporte Remoto		

Quadro 2- Fases Sales, Define, Configure, Validade, Deploy, Sustain – Atividades e Entregas

Fonte: Adaptado de AIM (2002).

2.3. Comparação entre Metodologias de Projetos

Alguns trabalhos também lançaram mão de comparação entre metodologias de gerenciamento de projetos no intuito de desmistificar seus usos e melhorar as taxas de sucesso dos mesmos.

Koch (2005) realizou estudo comparando os grupos de processos do PMBOK (2004) com a estrutura APM (2004) - *Agile Project Management* - referente ao gerenciamento por princípios ágeis. Segundo ele, muitos processos abordados pelo PMBOK (2004) são incompatíveis ou necessitam de alteração para se adequarem ao conceito de gerenciamento ágil, mas podem, se feitas estas adaptações, fornecer bom suporte dentro desta metodologia ágil.

Ochner (2006) realizou um comparativo entre o guia PMBOK (2004) e o XPM (*Extreme Project Management*), metodologia de gerenciamento de *software* indicada para projetos pequenos, identificando que este difere do PMBOK em estrutura, mas não em objetivos.

Cruz, Fernandes, Lima, & Araújo (2006) fizeram uma análise comparativa dos processos de gestão da qualidade de acordo com o PMBOK (2004), com a norma NBR ISO 9001 (2000) e as teorias clássicas do gerenciamento da qualidade, possibilitando estudos integrados da qualidade e outras áreas do gerenciamento. Constataram que o modelo de gestão da qualidade do PMBOK complementa a NBR ISO 9001 nesta questão, incluindo conceitos do ciclo PDCA, melhoria continua e ferramentas de qualidade.

Nakano et. al (2006) discutiram a finalidade de complementação entres as metodologias de gerenciamento de projetos IPA – (*Independent Project Analysis*) e a metodologia do PMI – (*Project Management Institute*), objetivando melhorias e constataram que a integração entre as duas metodologias contribuiu para melhorar o desempenho dos projetos no cliente.

Santiago, Silva, Junior, & Moura (2008), descrevem a abordagem da metodologia FEL - *Front End Loading* - em comparação com as fases de Iniciação e Planejamento do PMBOK no processo, como potencializadoras de melhorias.

Brandão (2010) constatou a existência de inúmeras metodologias especializadas para implantação de software no mercado sendo usadas de acordo com as características peculiares do cliente, organização e produtos. Neste cenário, elaborou um estudo comparativo entre a metodologia PMI e as técnicas concernentes ao método ágil APM, evidenciando, que se podem adotar maneiras diferentes de se gerenciar dependendo da natureza do projeto com obtenção de bons resultados.

De Almeida Ferreira, de Almeida, Leão, & Silva (2013) elaboraram um estudo comparativo entre a norma ISO 31000 e o guia PMBOK, com foco na gestão de riscos obtendo como conclusão que ambas as metodologias podem ser adequadas para aplicação na gestão de riscos em projetos.



3. Metodologia da pesquisa

Este relato técnico foi elaborado baseando-se na experiência vivenciada pelo gerente de projetos que participou da instalação do *software* de gerenciamento da cadeia de logística numa grande rede de supermercados localizada na cidade do Rio de Janeiro.

O fato interessante que foi presenciado por este gerente e que motivou a elaboração deste estudo foi a utilização, no mesmo local e no mesmo projeto, de duas metodologias de gerenciamento independentes.

Com a finalidade de elucidar a questão de pesquisa já citada anteriormente, utilizou-se da técnica de *Benchmark* para fazer a comparação entre estas duas metodologias.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade – FQN (2005) *Benchmark* é o método para comparar desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto da organização com o de um processo, prática ou produto similar, que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, entender as razões do desempenho superior, adaptar à realidade da organização e implementar melhorias significativas.

Neste sentido e como trajetória metodológica, estudou-se os métodos e processos constantes do PMBOK que eram referências à Metodologia PMI já usada no cliente. Depois estudou-se a Metodologia AIM, constada no *Reference Guide*, como forma de levantar as particularidades desta metodologia e o caráter de gerenciamento de projetos intrínseco à mesma. Na sequência foram montados quadros com as fases, atividades e entregas de cada metodologia no intuito de identificar pontos de possível similaridade entre ambas e, após a comparação entre estes quadros, elaborou-se um quadro resumo que apresenta a visão consolidada da metodologia PMI e a AIM aplicadas no projeto.

Paralelo ao processo de comparação e montagem dos quadros comparativos entre as duas metodologias, pesquisou-se na literatura autores que também haviam elaborado processos comparativos entre metodologias de gerenciamento de projetos no intuito de embasar o referencial teórico.

O método de *benchmarking* foi aplicado satisfatoriamente neste caso e as conclusões podem ser observadas em sequência.

4. A Intervenção - Resultados Obtidos e Análises

Na atuação como gerente de projetos desta implantação, de junho a dezembro de 2008, pode-se perceber inúmeras semelhanças entre a Metodologia PMI e a Metodologia AIM.

A Metodologia AIM divide a implementação do projeto em fases bem distintas e análogas ao detalhamento do ciclo de vida de um projeto conduzido dentro da metodologia PMI.

As transições entre uma fase e outra dentro do ciclo de vida do projeto apresentado envolveram, de maneira geral, alguma forma de transferência técnica ou entrega, caracterizando um ciclo de vida de um projeto dentro da metodologia PMI.

No projeto apresentado os processos de gerenciamento são apresentados como elementos distintos, com interfaces bem definidas mesmo havendo momentos de sobreposições e interações, ficando evidente o caráter cíclico que se cria.

Foi constatado que o conceito PDCA é muito focado e valorizado também na metodologia AIM, onde o resultado de uma parte do ciclo se torna a entrada para outra parte.

Através da comparação entre as duas metodologias, pode-se dizer que a fase da Metodologia AIM chamada *Sales* e a fase da Metodologia AIM chamada *Define*, se comparam à fase da Metodologia PMI que concentram os processos de Inicialização.

Mesmo com a fase *Sales* não sendo oficialmente considerada como início do projeto, ela “starta” inúmeras atividades para a próxima etapa e dá suporte na coleta de informações



para a fase *Define*, sendo esta a que mais se assemelha á fase dos processos de Inicialização. Outro ponto importante é que a fase *Define*, a partir da Reunião de Projeto *Kick-off* e realização do *Workshop* do Sistema, a mesma passa a integrar a Fase da Metodologia PMI que engloba os processos de Planejamento.

A Fase da Metodologia PMI que engloba os processos de Execução pode ser comparada ás fases *Configure*, *Validate* e *Deploy* da Metodologia AIM, até a atividade de Atualização do Escritório de Projetos, sendo esta a macro-atividade que identifica o início da Fase de Encerramento.

Apesar de estas três fases terem características particulares e específicas da execução do *software*, atividades intrínsecas á Metodologia PMI referentes aos processos de execução são identificadas, como: orientar e gerenciar a execução do projeto, realizar a garantia da qualidade, contratar e mobilizar efetivamente a equipe, executar a distribuição da informação, o gerenciamento do contrato, as mudanças solicitadas, as ações corretivas recomendadas e as informações sobre o desempenho do trabalho.

Durante a implantação do projeto toda a fase onde os processos de Execução são enfatizados e, principalmente a partir da ativação do aplicativo, ocorrem concomitantemente a esta, a Fase da Metodologia PMI que engloba os processos de Monitoramento e Controle. Tomando-se como base o referencial teórico apresentado, os resultados obtidos através do *Benchmarking* entre os dois padrões metodológicos assemelham-se ás conclusões obtidas por Koch (2005), onde, com adaptações, o padrão PMBOK pode servir como implementador ao *software* de gerenciamento logístico em questão.

Também a Metodologia PMI e a AMI se diferenciam em estrutura, mas não em objetivos, como concluiu Ochner (2006) em seu trabalho entre o guia PMBOK e o XPM.

Diferentemente do trabalho de Nakano et. al (2006), a integração das duas metodologias no cliente (PMI x AIM), provocaram confusões e atrasos na implantação do projeto, processo oposto ao que foi relatado em seu trabalho.

Em relação ao trabalho de Brandão (2010), também se chega á conclusão com o *Benchmarking* entre os dois padrões metodológicos que independente de qual método de gerenciamento, quaisquer que se adotem podem levar a obtenção de bons resultados.

5. Conclusão.

O Quadro 3 apresenta a comparação entre as Metodologias AIM e PMI obtidas através do *Bechmarking* metodológico. Neste quadro são apresentados lado a lado os grupos processuais da Metodologia PMI e AIM, podendo-se observar a interação entre os processos PMI e as fases AIM, levando-se em conta suas macroatividades e as comparações entre entre elas.

Ficam evidenciados por este quadro os limites observados entre as duas metodologias mostrando que mesmo com nomes e definições diferentes, as atividades e entregas são semelhantes.

O quadro mostra ainda que o grupo processual de Monitoramento e Controle da metodologia PMI está inerente em ambas as duas metodologias, reforçando o caráter de melhoria continua evidenciado nas duas metodologias.

Grupos Processuais PMI		Grupos Processuais AIM	
		Fases	Macro Atividades
MONITORAMENTO E CONTROLE	INICIAÇÃO	SALES	Levantamento de requisitos
			Preparação do Projeto
			Transição de vendas
			Projeto de Instalação do escritório de Projetos
			Site de pesquisa e Revisão Funcional de Processo Backbone



		Alinhamento do projeto
		Início do projeto
		Workshop de sistema
PLANEJAMENTO	DEFINE	Gestão dos documentos Projeto completos
		Auditoria de controle de qualidade interno
		Rever citações
		Revisão de Design
		Adquirir o dispositivo de Hardware do servidor
		Mobilizar
EXECUÇÃO	CONFIGURE	Treinamento
		Personalização
		Desenvolvimento da interface
		Desenvolvimento de rótulo (etiquetas)
		Desenvolvimento webWise
		Teste de carga
	VALIDATE	Estabilizar
		Piloto de sala de conferência
	DEPLOY	Train
		Teste
		Implantar
	ENCERRAMENTO	SUSTEIN
Suporte remoto		

Quadro 3- Visão consolidada da metodologia PMI e a AIM aplicadas ao projeto:

Fonte: Elaborada pelos Autores

Diante do que foi exposto, pode-se concluir que é possível gerenciar uma implantação essencialmente PMI á luz de outra metodologia paralela imposta pelo processo de venda do contratado e obter-se tanto com uma quanto com a outra, resultados satisfatórios.

No processo relatado foi importante a comparação entre as duas metodologias, pois verificou-se a essência metodológica PMI intrínseca á metodologia AMI imposta pelo processo de venda no cliente, o que facilitou o sucesso da implantação do *software* de gerenciamento de estoques.

Considerando-se o objetivo inicialmente proposto que era o de verificar a aderência entre as metodologias PMI e AIM utilizadas conjuntamente no cliente na ocasião da implantação do *software* de logística e gerenciamento de estoques, pode-se concluir, através dos resultados apresentados, que há semelhanças entre ambas na sua essência processual, como pode ser observado nos quadros elaborados neste trabalho.

6. Referências

- AIM, R. G. (2002). Advantage Implementation Metodology – REFERENCE GUIDE. Vs. 2.0. Abril, 10, 2002.
- APM (2004). Highsmith, J. - Agile Project Management: Creating Inovative Products. Boston: Addison-Wesley, 2004.
- Brandão, H. V. D. O. (2010). GERÊNCIA DE PROJETOS: UMA COMPARAÇÃO ENTRE O PMBOK E APM. Recuperado de http://www.bcc.ufla.br/wp-content/uploads/2013/2010/HEBERT_VITOR_DE_OLIVEIRA_BRANDAO.pdf. Acessado em: junho de 2015.
- Cruz, A. B., Fernandes, E., Lima, S., & Araújo, R. S. de. (2006). Uma abordagem comparativa do gerenciamento da qualidade do projeto. XXVI ENEGEP–Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza. Recuperado de http://www.labceo.com.br/bibliografia/archive/files/c-2_19bd5c9b9c.pdf. Acessado em: junho de 2015.
- De Almeida Ferreira, B. A., de Almeida, J. de O. R., Leão, P. R. C., & Silva, N. P. G. (2013). Gestão de Riscos em Projetos: Uma Análise Comparativa da Norma ISO 31000 e o Guia PMBOK®, 2012. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 4(3), 46–72.
- ISO, N. (2000). *9001: 2000–Sistemas de Gestão da Qualidade–Requisitos*. Rio de Janeiro. ABNT/CB-25–Comitê Brasileiro da Qualidade.



- Koch, A. S. (2005). *Agile Software Development: Evaluating the Methods for Your Organization*. Artech House. *Inc, London*.
- Nakano, G., De Abreu, J. F., Silva, J. D. A., Zeina, N. J. E. B., & Da Silva, R. N. P. (2006). Estudo Comparativo entre as Metodologias do PMI e da IPA no Gerenciamento de Projetos na Área Petroquímica. Recuperado de <http://www.beware.com.br/arquivos/arquivo393.pdf>. Acessado em: junho de 2015.
- Ochner, J. (2006). *Gerência de Projetos: Uma Comparação entre o PMBOK e XPM*. Universidade Federal de Lavras. Recuperado de http://www.bcc.ufla.br/wp-content/uploads/2013/2005/Gerencia_de_projetos_uma_comparacao_entre_o_PMBOK_e_XPM.pdf. Acessado em: junho de 2015.
- PMBOK, G. (2004). *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 3ª Edição*.
- Santiago, L. P., Silva, D., Junior, L., & Moura, A. (2008). *Potencializando o Planejamento de Projetos: Abordagem de uma Metodologia de Planejamento no Contexto do Padrão PMBOK. XXVIII ENEGEP, Rio de Janeiro*. Recuperado de http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_076_538_11746.pdf. Acessado em: junho de 2015.