

A3 DO PROJETO

As 5 fases do ciclo de vida do projeto, do objetivo à lição aprendida, em uma folha só



COMO USAR O A3

1. Preencha os blocos **1 a 4, à esquerda**, com o que a Iniciação e o Planejamento já fixaram: objetivo, situação atual, meta e achados de execução e monitoramento.

3. Os blocos **6 e 7** resumem o termo de encerramento (F17) e as lições aprendidas (F18): não reescreva a análise, resuma a decisão.
2. No bloco **5**, registre só a causa confirmada pelo controle de mudanças (E12) e pela matriz de riscos (P07), nunca uma impressão de "a equipe foi lenta" ainda não checada contra o dado.

4. O bloco **8** fecha o ciclo: como o encerramento foi acompanhado, e o que este projeto ainda não responde.

LADO ESQUERDO · O PROJETO, MEDIDO

1 CONTEXTO E OBJETIVO de onde o projeto partiu (I01)

Implantação de um ERP único nas 34 farmácias da Rede Vitalfarma, substituindo sistemas fragmentados de PDV e retaguarda por loja. Orçamento de R\$ 1.200.000,00, prazo de 9 meses (02/02/2026 a 31/10/2026), termo de abertura I01.

2 SITUAÇÃO NO ENCERRAMENTO o número que mostra o tamanho do desvio (M13, M14)

Projeto encerrado em 19/12/2026, 49 dias além do prazo original. Custo final de R\$ 1.295.000,00, R\$ 95.000,00 (7,9%) acima do orçado. CPI acumulado de 0,77 e SPI acumulado de 0,84 no relato de agosto (M13, M14).

3 META o que sucesso significava, com critério (I01)

As 34 lojas operando no ERP único até 31/10/2026, dentro do orçamento de R\$ 1.200.000,00, com envio ao SNGPC automático em 100% das lojas (I01).

4 ACHADOS o que a execução e o monitoramento mostraram (E11-E12, M13-M16)

3 das 4 solicitações de mudança de escopo (E12) entraram sem passar pelo comitê de controle de mudanças, somando R\$ 95.000,00 e 7 semanas. A curva S (M14) descola do planejado exatamente a partir de abril de 2026, o mês da 1ª mudança fora do rito. O registro de problemas (M16) e o status report (M13) documentam o efeito em cada onda de rollout.

LADO DIREITO · A DECISÃO, SUSTENTADA

5 CAUSA CONFIRMADA o risco previsto que se materializou (P07, E12)

O risco "escopo crescer sem passar pelo controle de mudanças formal" já estava mapeado na matriz de riscos (P07) como ALTO, nota máxima nas duas dimensões, com dono e resposta planejada. A resposta não foi cumprida quando 3 novas solicitações chegaram fora do canal formal.

6 ENCERRAMENTO o que o termo de encerramento registra (F17)

Termo de encerramento (F17) aceito pela Diretoria em 19/12/2026, com o desvio de prazo e custo registrado linha a linha contra o termo de abertura original, e as 3 mudanças fora do rito formalizadas retroativamente.

7 LIÇÕES E RECOMENDAÇÃO o que muda no próximo projeto (F18)

Lições aprendidas (F18): bloquear execução de mudança de escopo até passar pelo comitê, checar o histórico de mudanças antes de cobrar ritmo de equipe, e não iniciar execução de mudança sem linha de custo aprovada.

8 ACOMPANHAMENTO E O QUE FICA EM ABERTO como o encerramento foi validado, e o limite deste projeto

Indicadores do painel do projeto (M15) revisados no encerramento; o processo de controle de mudanças entra em revisão antes do próximo projeto de porte semelhante ser aberto (I01).

INDICADORES E LIMITES o mesmo painel de indicadores do projeto, revisado no encerramento (M15, F18)

INDICADOR	ATUAL	META	FREQÜÊNCIA	RESPONSÁVEL	PRÓXIMA REVISÃO
CPI acumulado (custo)	0,77	1,00	Mensal	Camila Duarte, PMO	Próximo projeto
SPI acumulado (prazo)	0,84	1,00	Mensal	Camila Duarte, PMO	Próximo projeto
Mudanças de escopo aprovadas pelo rito formal (%)	25%	100%	A cada solicitação	Camila Duarte, PMO	Próximo projeto
Atraso projetado no prazo final (dias)	49	0	Mensal	Camila Duarte, PMO	Próximo projeto

O QUE ESTE PROJETO NÃO RESPONDE

Este A3 não avalia se o ERP escolhido é a melhor ferramenta para a rede a longo prazo, nem quantifica o retorno financeiro do módulo de e-commerce incluído fora do escopo original: essas são perguntas de um novo termo de abertura, não deste encerramento.

PROJETO	RESPONSÁVEL	PATROCINADOR	REVISÃO
PRJ-2026-008, ERP Rede Vitalfarma	Camila Duarte, PMO	Diretoria de Operações e TI, Rede Vitalfarma	Próximo projeto de porte semelhante