

19 ferramentas para o escopo que cresce sem *pedir licença.*

O caminho completo entre a abertura do projeto e o encerramento: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento, com as ferramentas preenchidas num *case real* de implantação de ERP numa rede de farmácias.

19FERRAMENTAS
PRONTAS PARA USO**8 planilhas**COM FÓRMULA
QUE RECALCULA**1 case**ATRAVESSANDO
AS 19**5 fases**O CICLO DE VIDA
DO PROJETO COMPLETO

Sumário

Este guia é a sua referência de cabeceira durante a análise. Consulte, marque, volte quantas vezes precisar.

01	Para que serve este kit	3
	O problema que ele resolve e para quem	
02	As 5 fases do ciclo	4
	Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento	
03	O mapa das 19 ferramentas	10
	O que cada uma faz e quando entra	
04	Como usar, na prática	11
	A sequência, e o que dá para adaptar	
05	O case do começo ao fim	12
	Rede Vitalfarma, da abertura ao encerramento do ERP	
06	Os erros que mais tiram força	17
	O que faz um projeto perder o controle do escopo	
07	Checklist de prontidão	18
	Antes de aceitar a próxima mudança de escopo	
08	Depois do kit	19
	Onde aprofundar cada fase	

Para que serve este kit

Este kit não substitui um software de gestão de projetos nem uma certificação em PMBOK ou metodologia ágil. Ele organiza a sequência de documentos que todo projeto de porte precisa produzir para não perder o controle do próprio escopo: o que foi combinado, o que pode dar errado, quem decide, quanto custa e o que realmente aconteceu.

É para quem gerencia um projeto que já tem orçamento aprovado e prazo definido, e sente que o escopo cresce sem ninguém decidir formalmente. As 19 ferramentas cobrem as 5 fases do ciclo de vida do projeto, da abertura ao encerramento: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento.

O que o kit é, e o que ele não é

	O KIT É	O KIT NÃO É
Método	Uma sequência testada de documentos, cada um com uma ferramenta	Uma certificação em PMBOK, PRINCE2 ou metodologia ágil
Ferramenta	Modelo pronto para preencher, em PDF ou em planilha com fórmula	Um software de gestão de projetos já configurado
Case	Um projeto real de implantação de ERP, com número que fecha	Um exemplo genérico sem consequência prática
Ensino	O guia que você está lendo, prático e direto ao ponto	Um curso completo de gerenciamento de projetos

PARA QUEM ESTE KIT FOI FEITO

Gerente de projeto ou PMO

Já abre o projeto e monta cronograma, mas falta a disciplina de controle de mudanças e indicadores de governança, não só de execução.

Patrocinador ou diretoria

Aprova escopo e orçamento uma vez, e precisa de um jeito de saber quando uma solicitação nova está saindo do combinado.

Consultor que implanta projeto em cliente

Precisa de um conjunto padronizado de documentos, replicável de projeto em projeto, que sustente prazo e custo diante de mudança de escopo.

QUANDO ESTE KIT RESOLVE

Quando o projeto tem escopo, prazo e orçamento aprovados, e falta o rito que impede o escopo de crescer sem controle. Aprofundar cada fase é o papel da Formação em Gestão de Projetos, na seção 08.

QUANDO ESTE KIT NÃO É A FERRAMENTA CERTA

Quando falta o essencial de gestão de projetos em dia: nenhuma ferramenta deste kit substitui a disciplina básica de reunião de status e comunicação com o time. E quando o projeto pede um software de gestão com automação de fluxo de aprovação, o caminho passa pela Formação em Gestão de Projetos, seção 08, não por este guia.



O QUE A FASE ENTREGA

A folha que fixa o que foi combinado antes de qualquer trabalho começar: escopo, prazo, orçamento e critério de sucesso, assinados pelo patrocinador. É contra este ponto de partida que todo desvio futuro se mede.

FERRAMENTAS DESTA FASE

I01

Termo de Abertura do Projeto

PDF

ENTREGA Objetivo, escopo, prazo, orçamento e critério de sucesso do projeto, numa página só, com o patrocinador nomeado.

ERRO COMUM Escrever o objetivo em termos vagos, sem um critério de sucesso mensurável que diga quando o projeto termina.

I02

Matriz de Stakeholders

PDF

ENTREGA Quem decide, quem executa e quem só precisa ser informado, cada um com poder, interesse e estratégia de engajamento.

ERRO COMUM Classificar todo mundo como 'gerenciar de perto', o que dilui a atenção de quem realmente decide escopo e orçamento.

I03

Análise de Viabilidade

XLSX

ENTREGA Cinco dimensões de viabilidade, cada uma com peso, nota e evidência, fechando numa nota total que autoriza abrir o projeto.

ERRO COMUM Atribuir nota alta sem evidência, ou deixar os pesos não somarem 100%, o que invalida a régua de decisão.

PERGUNTAS QUE A FASE RESPONDE

- › O escopo, o prazo e o orçamento estão escritos, com data e assinatura de quem patrocina?
- › Quem decide mudança de escopo, e quem só precisa ser informado dela?
- › A análise de viabilidade aponta alguma dimensão abaixo da régua de aprovação?

ARMADILHA DA FASE

Abrir o projeto sem um critério de sucesso mensurável. Sem ele, não existe uma régua contra a qual medir atraso, estouro de orçamento ou mudança de escopo mais adiante -- só a impressão de que o projeto 'está indo bem'.

Planejamento (Escopo E Cronograma)

P04 • P05 • P06

O QUE A FASE ENTREGA

A tradução do termo de abertura em pacotes de trabalho e datas: o que fazer, na ordem certa, com dono e prazo. É a base sobre a qual riscos, papéis e orçamento (próxima página) se apoiam.

FERRAMENTAS DESTA FASE

P04

EAP - Estrutura Analítica do Projeto

PDF

ENTREGA Pacotes de trabalho que decompõem o escopo, com dono por pacote.

ERRO COMUM Incluir pacote fora do termo de abertura, abrindo espaço para o escopo crescer sem controle.

P05

Dicionário da EAP

PDF

ENTREGA Critério de aceite, responsável, duração e dependência de cada pacote da EAP.

ERRO COMUM Descrever o pacote sem critério de aceite verificável, o que torna impossível dizer se está pronto.

P06

Cronograma com Marcos

XLSX

ENTREGA As datas planejadas de cada marco, contra uma única data de início do projeto.

ERRO COMUM Mudar a data planejada sem passar pelo controle de mudanças, apagando o baseline.

PERGUNTAS QUE A FASE RESPONDE

- › Todo pacote da EAP tem dono, critério de aceite e está dentro do escopo aprovado?
- › As datas planejadas dos marcos vêm de uma única data de início, ou foram digitadas soltas?
- › Que pacote depende de qual, e essa dependência está registrada, não só na cabeça de alguém?

ARMADILHA DA FASE

Tratar a EAP como lista de tarefas em vez de decomposição do escopo aprovado: pacote que entra sem estar no termo de abertura já é escopo crescendo sem controle, antes mesmo da execução começar.

Planejamento (Riscos, Papéis E Recursos)

P07 • P08 • P09 • P10

O QUE A FASE ENTREGA

O que pode dar errado, quem decide o quê, quanto custa e como se comunica. É aqui que o controle de mudanças é definido por escrito, antes de precisar ser usado de verdade.

FERRAMENTAS DESTA FASE

P07

Matriz de Riscos

XLSX

ENTREGA Cada risco com probabilidade, impacto, score calculado e classificação, mais resposta e dono.

ERRO COMUM Mapear o risco ALTO com resposta planejada e nunca cobrar essa resposta quando ele se materializa.

P08

Matriz RACI

XLSX

ENTREGA Quem executa, responde, é consultado e é informado, com o Accountable único conferido por fórmula.

ERRO COMUM Deixar uma atividade sem nenhum Accountable, ou com mais de um, diluindo a decisão.

P09

Orçamento do Projeto

XLSX

ENTREGA O orçamento aprovado por categoria, incluindo a contingência, batendo com o termo de abertura.

ERRO COMUM Tratar a contingência como fundo livre para financiar mudança de escopo fora do rito.

P10

Plano de Comunicação

PDF

ENTREGA Quem recebe qual informação, por qual canal e com que frequência, com o escalonamento.

ERRO COMUM Deixar a decisão de escopo circular fora do canal formal, por e-mail direto ou pedido informal.

PERGUNTAS QUE A FASE RESPONDE

- > O risco de escopo crescer sem controle está mapeado, com resposta planejada e dono?
- > Toda atividade da RACI tem exatamente 1 Accountable, nem zero nem mais de um?
- > Existe um canal formal único para decidir mudança de escopo, conhecido por todos?

ARMADILHA DA FASE

Escrever a matriz de riscos e o plano de comunicação como exercício de papel, sem tratar os dois como o mecanismo que vai, de fato, barrar a mudança de escopo informal mais adiante.

O QUE A FASE ENTREGA

O rito que decide o que entra e o que fica de fora enquanto o projeto roda. Toda decisão relevante e toda solicitação de mudança de escopo passam por aqui antes de virar trabalho na equipe -- ou deveriam.

FERRAMENTAS DESTA FASE

E11

Registro de Decisões

PDF

ENTREGA Toda decisão relevante do projeto, com data, decisor, justificativa e se passou pelo controle de mudanças.

ERRO COMUM Registrar a decisão só depois do fato consumado, quando o registro deixa de prevenir e passa só a documentar o desvio.

E12

Controle de Mudanças

PDF

ENTREGA Cada solicitação de mudança de escopo, com impacto em prazo e custo, e se foi aprovada pelo comitê antes de ser executada.

ERRO COMUM Executar a mudança antes da aprovação do comitê e só formalizar o registro depois, quando o efeito já aconteceu.

PERGUNTAS QUE A FASE RESPONDE

- › Toda decisão relevante do projeto está registrada, com data e justificativa?
- › Toda mudança de escopo passou pelo comitê antes de começar a ser executada, ou só depois?
- › O impacto em prazo e custo de cada mudança está calculado, não só estimado de cabeça?

ARMADILHA DA FASE

Deixar o registro de decisões e o controle de mudanças virarem burocracia posterior ao fato consumado, em vez do portão que decide antes da execução começar.

O QUE A FASE ENTREGA

A leitura periódica de como o projeto está indo de verdade, comparando planejado com realizado em custo, prazo, indicadores e problemas. É aqui que o efeito das mudanças fora do rito aparece primeiro.

FERRAMENTAS DESTA FASE

M13

Status Report

PDF

ENTREGA O farol do período, com justificativa numérica, desvios e próximos passos.

ERRO COMUM Justificar o farol por impressão, sem citar o CPI e o SPI que a curva S calcula.

M14

Curva S e Valor Agregado

XLSX

ENTREGA Custo planejado e real acumulados mês a mês, o valor agregado e os índices CPI e SPI que provam desvio de custo e de prazo.

ERRO COMUM Preencher o % de avanço físico por impressão de quem está executando, em vez de medir contra a entrega real.

M15

Painel de Indicadores do Projeto

XLSX

ENTREGA Indicadores de execução e de governança lado a lado, cada um com meta, atual e status calculado.

ERRO COMUM Olhar só os indicadores de execução (satisfação, qualidade) e não perceber que o de governança está em crítico.

M16

Registro de Problemas

XLSX

ENTREGA Cada problema já acontecido, com dias em aberto calculados contra uma data de referência única, origem relacionada e ação corretiva.

ERRO COMUM Registrar o problema sem citar a mudança de escopo ou o risco que o originou, perdendo o rastro da causa.

PERGUNTAS QUE A FASE RESPONDE

- › O CPI e o SPI estão calculados a partir da curva S, ou o farol do status report é um chute?
- › Os indicadores de governança estão no mesmo painel que os de execução?
- › Todo problema aberto cita a mudança ou o risco que o originou?

ARMADILHA DA FASE

Ler CPI e SPI em queda e procurar a causa na velocidade da equipe, sem primeiro checar o histórico de mudanças de escopo do mesmo período.

O QUE A FASE ENTREGA

O fechamento formal contra o que foi combinado no início, e o registro do que deve mudar no próximo projeto. O A3 recolhe as cinco fases do ciclo numa síntese só.

FERRAMENTAS DESTA FASE

F17 Termo de Encerramento

PDF

ENTREGA O comparativo linha a linha entre o planejado no termo de abertura e o realizado, com o desvio explicado.

ERRO COMUM Fechar o projeto sem comparar contra o termo de abertura original, deixando o desvio sem explicação registrada.

F18 Lições Aprendidas

PDF

ENTREGA Uma lição por área (escopo e governança, equipe, comunicação, financeiro), cada uma com o fato, o porquê e a recomendação.

ERRO COMUM Registrar a lição como queixa genérica, sem apontar a causa raiz nem uma recomendação aplicável no próximo projeto.

PA3 A3 do Projeto

PDF

ENTREGA Contexto, situação atual, meta, achados, causa raiz, recomendação, plano e indicadores de acompanhamento, numa folha só.

ERRO COMUM Usar o A3 para substituir a reunião de encerramento em vez de guiá-la.

PERGUNTAS QUE A FASE RESPONDE

- › O termo de encerramento compara linha a linha com o termo de abertura, ou só descreve o que foi entregue?
- › As lições aprendidas apontam causa raiz e recomendação, ou só descrevem o que aconteceu?
- › O risco que se materializou já estava mapeado desde o planejamento, e ninguém tratou a resposta prevista?

ARMADILHA DA FASE

Encerrar o projeto sem comparar contra o termo de abertura original. Sem essa comparação, o desvio de prazo e custo não tem explicação registrada, só a sensação de que 'demorou mais que o esperado'.

O mapa do kit

Cada ferramenta traz um selo: PDF é fragmento pronto para preencher à mão ou na tela, XLSX é planilha com fórmula que recalcula sozinha quando o dado muda.

INICIAÇÃO

I01	Termo de Abertura do Projeto	PDF
I02	Matriz de Stakeholders	PDF
I03	Análise de Viabilidade	XLSX

PLANEJAMENTO

P04	EAP - Estrutura Analítica do Projeto	PDF
P05	Dicionário da EAP	PDF
P06	Cronograma com Marcos	XLSX
P07	Matriz de Riscos	XLSX
P08	Matriz RACI	XLSX
P09	Orçamento do Projeto	XLSX
P10	Plano de Comunicação	PDF

EXECUÇÃO

E11	Registro de Decisões	PDF
E12	Controle de Mudanças	PDF

MONITORAMENTO

M13	Status Report	PDF
M14	Curva S e Valor Agregado	XLSX
M15	Painel de Indicadores do Projeto	XLSX
M16	Registro de Problemas	XLSX

ENCERRAMENTO

F17	Termo de Encerramento	PDF
F18	Lições Aprendidas	PDF
PA3	A3 do Projeto	PDF

Como usar, na prática

As 19 ferramentas seguem a ordem das 5 fases, e a ordem importa: cada uma usa o resultado da anterior, do termo de abertura até o encerramento formal contra ele.

SEQUÊNCIA RECOMENDADA

- 01 Comece pelo Termo de Abertura (I01). Sem escopo, prazo, orçamento e critério de sucesso escritos, não existe régua para medir desvio depois.
- 02 Feche a Matriz de Stakeholders (I02) antes de planejar comunicação: é ela que diz quem decide mudança de escopo.
- 03 No Planejamento, monte a EAP (P04) e o Dicionário da EAP (P05) antes do cronograma: o cronograma (P06) marca datas de pacotes que já existem, não o contrário.
- 04 Não pule a Matriz de Riscos (P07): o risco de escopo crescer sem controle precisa estar mapeado, com dono, antes do projeto começar a rodar.
- 05 O Plano de Comunicação (P10) define o canal único para decidir mudança de escopo: sem ele, a decisão informal por e-mail vira rotina.
- 06 Na Execução, toda solicitação de mudança passa pelo Controle de Mudanças (E12) antes de virar trabalho, nunca depois.
- 07 No Monitoramento, leia a Curva S (M14) antes do Status Report (M13): é ela quem calcula o CPI e o SPI que sustentam o farol.
- 08 Termine sempre pelo Encerramento: o Termo de Encerramento (F17) compara contra o termo de abertura, e as Lições Aprendidas (F18) nomeiam a causa, não só o efeito.

O QUE DÁ PARA ADAPTAR SEM PERDER O MÉTODO

- > A Matriz RACI (P08) pode ser mais enxuta em projeto pequeno, com poucos papéis, mas a regra do 1 Accountable por atividade vale sempre.
- > O Registro de Decisões (E11) pode ser semanal em vez de diário quando o volume de decisões é baixo, nunca opcional.
- > O Painel de Indicadores (M15) pode ter menos linhas num projeto simples, desde que misture sempre um indicador de execução com um de governança.
- > O A3 do Projeto (PA3) é a síntese: dá para apresentar sem ele numa reunião informal, nunca num comitê de encerramento.

O QUE NUNCA DÁ PARA PULAR

O Termo de Abertura, a Matriz de Riscos e o Controle de Mudanças. São os três pontos em que pular a etapa faz o resto do kit executar sobre um escopo que ninguém aprovou, ou tratar como imprevisto um risco que já estava escrito.

Rede Vitalfarma, varejo farmacêutico, 34 lojas

Implantação de um ERP único nas 34 farmácias da rede, orçamento de R\$ 1.200.000,00, prazo de 9 meses, 02/02/2026 a 31/10/2026. O termo de abertura (I01) fixa exatamente isto antes de qualquer trabalho começar: é contra este ponto de partida que todo desvio mais adiante se mede.

**R\$
1.200.000,00**

ORÇAMENTO
APROVADO (I01)
bate com o total da P09

3,95

NOTA DE VIABILIDADE
(I03), VIÁVEL COM RESSALVAS
peso x nota, 5 dimensões

3

RISCOS ALTO
DE 8 MAPEADOS (P07)
escopo, infraestrutura,
regulatório

I01 • TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Critério de sucesso: O projeto é bem-sucedido se as 34 lojas operarem 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.

I03 • A RESSALVA QUE A VIABILIDADE JÁ APONTAVA

Nota 3,95 fecha como viável com ressalvas, acima da régua para abrir o projeto. A ressalva que puxa a nota para baixo é operacional: 12 das 34 lojas ainda não têm link de internet redundante, segundo levantamento preliminar de TI

I02 • QUEM DECIDE MUDANÇA DE ESCOPO

A Matriz de Stakeholders já nomeia, desde a abertura, quem tem autoridade sobre qualquer solicitação de mudança: Status quinzenal e decisão de qualquer solicitação de mudança de escopo

Planejamento: o rito que devia impedir o que aconteceu

A EAP (P04) e o Dicionário da EAP (P05) fecham a regra dos 100%: todo pacote de trabalho cobre o escopo do termo de abertura, e nenhum outro entra sem passar pelo controle de mudanças. É sobre essa base que o restante do Planejamento se apoia.

3/8

RISCOS ALTO
NA MATRIZ (P07)

score = probabilidade x impacto

9

ATIVIDADES NA
MATRIZ RACI (P08)

1 Accountable por linha,
conferido por fórmula

R\$

1.200.000,00

ORÇAMENTO
POR CATEGORIA (P09)

maior fatia: Licenciamento do ERP
(34 lojas), 35,0%

P07 • O RISCO QUE O CASE INTEIRO GIRA EM TORNO

Entre 8 riscos mapeados, 3 chegam a ALTO, e o risco de categoria Escopo tem nota máxima nas duas dimensões (score 25): "o escopo do projeto crescer sem passar pelo controle de mudanças formal". A resposta planejada já estava escrita, com dono: Toda solicitação de mudança passa pelo comitê de controle de mudanças antes de entrar no cronograma; sem aprovação registrada, a equipe não executa, sob responsabilidade de Camila Duarte, PMO.

P08 • MATRIZ RACI

9 atividades, cada uma com exatamente 1 Accountable, conferido por fórmula. "Aprovação de mudança de escopo" tem papel Accountable próprio, separado de quem executa.

P06 • CRONOGRAMA COM MARCOS

6 dos 9 marcos concluídos, 1 em andamento (Rollout Onda 1 concluído, 10 lojas) e 2 não iniciados, cada um com a Data planejada calculada contra a mesma data de início do projeto.

P10 • O CANAL ÚNICO PARA DECIDIR MUDANÇA DE ESCOPO

O plano de comunicação já nomeia o rito: solicitação e decisão de mudança de escopo passam por Comitê de controle de mudanças, Sob demanda, antes de qualquer execução. É esse canal que a Execução vai contornar três vezes.

Execução: quando o rito foi contornado

O Registro de Decisões (E11) guarda 6 decisões entre fevereiro e agosto de 2026. Só duas passam pelo comitê de controle de mudanças no momento em que acontecem: a camada extra de criptografia (18/02) e a formalização tardia do atraso (08/08). Das outras quatro, três são as mudanças de escopo que chegam por e-mail direto ou pedido informal, fora do canal que o P10 já nomeava; a quarta é uma decisão operacional do PMO, sem alterar escopo.

E12 • 3 DE 4 MUDANÇAS DE ESCOPO, FORA DO COMITÊ

- **CM-01, 02/04/2026** Inclusão do módulo de e-commerce da rede no escopo do ERP, explicitamente fora do termo de abertura (I01), solicitado por Diretoria Comercial: +3 semanas e R\$ 45.000,00
- **CM-02, 08/05/2026** Inclusão de 2 lojas inauguradas em maio de 2026, fora das 34 lojas do escopo original, solicitado por Gerência Regional: +2 semanas e R\$ 28.000,00
- **CM-03, 12/06/2026** Integração com o sistema de gestão de convênios corporativos, não prevista no termo de abertura, solicitado por Financeiro / Controladoria: +2 semanas e R\$ 22.000,00

49 dias

DE ATRASO SOMADO
PELAS 3 MUDANÇAS FORA DO
RITO

soma das semanas, E12

R\$ 95.000,00

EM CUSTO NÃO
PREVISTO EM ORÇAMENTO
soma dos impactos, E12

25%

DAS MUDANÇAS
APROVADAS PELO RITO FORMAL
1 de 4, E12

A ÚNICA MUDANÇA QUE SEGUIU O RITO

CM-04, Camada extra de criptografia no ambiente de homologação, exigida pela auditoria de segurança do fornecedor de TEF, custou R\$ 12.000,00 e foi absorvida sem impacto de prazo, financiada pela reserva de contingência (P09) porque passou pelo comitê antes de começar a ser executada. É a prova de que o rito, quando seguido, funciona.

Monitoramento: onde o desvio aparece primeiro

O Status Report de 01/08/2026 a 18/08/2026, acompanhamento acumulado desde 02/02/2026 acende o farol VERMELHO. A justificativa não é impressão: vem da Curva S e Valor Agregado (M14), que acumula custo planejado e real mês a mês e calcula os dois índices clássicos.

0,77

CPI ACUMULADO
(CUSTO), M14

valor agregado / custo real

0,84

SPI ACUMULADO
(PRAZO), M14

valor agregado / custo planejado

9,8%

ACIMA DO CUSTO
PLANEJADO ATÉ AQUI

custo real / custo planejado, M14

M14 • CURVA S E VALOR AGREGADO

Os dois índices caem abaixo de 1,00 exatamente a partir de Abril/2026, o mesmo mês da 1ª mudança de escopo fora do rito (E12, CM-01, 02/04/2026).

M15 • EXECUÇÃO NO VERDE, GOVERNANÇA NO VERMELHO, NO MESMO PAINEL

A satisfação dos farmacêuticos RT com o treinamento fica em 4.2 contra meta de 4.0, e 100% das lojas já têm o SNGPC homologado: a equipe entregou o que era dela entregar. No mesmo painel, o percentual de mudanças pelo rito formal e o CPI/SPI estão em CRÍTICO. É esse contraste, execução contra governança, que separa lentidão de equipe de escopo fora de controle.

M16 • O EFEITO NO REGISTRO DE PROBLEMAS

5 problemas registrados, 2 ainda não resolvidos. O de maior impacto, o atraso da Onda 1 do rollout, cita como origem relacionada as três mudanças de escopo acumuladas (E12, CM-01 a CM-03), não uma falha de execução isolada.

Encerramento: o desvio contra o que foi combinado

O Termo de Encerramento (F17) fecha comparando, linha a linha, contra o Termo de Abertura (I01) original, não contra a percepção de quem executou.

9 meses e 7 semanas, de 02/02/2026 a 19/12/2026

PRAZO REAL
CONTRA 9 MESES, DE
02/02/2026 A 31/10/2026
(I01)

49 dias de atraso (7 semanas), somando o efeito das 3 mudanças de escopo que entraram sem passar pelo comitê (E12, CM-01 a CM-03)

R\$ 1.295.000,00

ORÇAMENTO REAL
(F17)

R\$ 95.000,00 acima do orçado (7,9%), inteiramente das 3 mudanças fora do rito (E12, CM-01 a CM-03); a única mudança aprovada pelo comitê (CM-04, R\$ 12.000,00) ficou dentro do orçamento aprovado, financiada pela reserva de contingência (P09)

36 lojas: as 34 originais mais 2 lojas inauguradas em maio de 2026

LOJAS NO
ENCERRAMENTO

2 lojas incluídas fora do escopo original, sem passar pelo comitê antes da execução (E12, CM-02)

F17 • ESCOPO, MÓDULOS E INTEGRAÇÕES

O e-commerce estava explicitamente fora do termo de abertura (I01) e entrou sem passar pelo comitê (E12, CM-01); a integração de convênios corporativos também (E12, CM-03)

F18 • A LIÇÃO CENTRAL

O projeto atrasou porque o risco de escopo crescer sem controle de mudanças, já mapeado como ALTO na matriz de riscos (P07), não foi tratado quando se materializou: 3 das 4 mudanças (E12) entraram sem passar pelo comitê.

F18 • ESCOPO E GOVERNANÇA

Bloquear a execução de mudança de escopo até ela passar pelo comitê, não só registrar a resposta na matriz.

F18 • EQUIPE E EXECUÇÃO

Ao investigar atraso, checar primeiro o histórico de mudanças (E12) antes de cobrar ritmo de equipe.

PA3 • A3 DO PROJETO, CAUSA RAIZ

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.

F17 • PENDÊNCIAS

Formalizar retroativamente, na próxima auditoria interna, as 3 mudanças que entraram sem passar pelo comitê (E12, CM-01 a CM-03). O módulo de folha de pagamento segue fora do escopo, como definido no termo de abertura (I01). Revisar o processo de controle de mudanças antes do próximo projeto de porte semelhante.

Os erros que mais tiram força

Nenhum destes é um erro de fórmula. São erros de sequência, e é por isso que aparecem de novo em toda análise que pula uma fase.

01 Abrir o projeto sem critério de sucesso mensurável

Sem uma régua escrita, atraso e estouro de orçamento viram opinião, não fato registrado.

03 Aceitar mudança de escopo fora do canal formal

E-mail direto ou pedido informal não substitui o comitê de controle de mudanças, mesmo vindo da Diretoria.

05 Justificar atraso pela lentidão da equipe

Indicadores de execução na meta enquanto CPI e SPI caem apontam para governança de escopo, não para ritmo.

07 Fechar o projeto sem comparar com o termo de abertura

Sem essa comparação linha a linha, o desvio de prazo e custo fica sem explicação registrada.

02 Deixar o risco mapeado sem cobrar a resposta

Risco escrito na matriz, com dono, e mesmo assim não tratado quando se materializa equivale a risco não mapeado.

04 Executar antes de aprovar

Mudança que começa a ser trabalhada antes da decisão do comitê já criou um fato consumado.

06 Deixar a contingência financeira mudança não aprovada

A reserva protege o orçamento só quando a mudança passou pelo rito antes de ser executada.

SE ALGUM DESTES JÁ ACONTECEU

Nenhum destes erros é definitivo, e voltar uma etapa custa menos do que fechar o projeto sobre um escopo que ninguém aprovou. Sem critério de sucesso? Escreva um agora, mesmo em andamento (I01), e confira o farol do status report (M13) contra ele. Risco mapeado sem resposta cobrada? Volte à matriz (P07) e formalize ao comitê. Mudança fora do canal formal? Registre no controle de mudanças (E12) e recalcule o impacto real. Fechou sem comparar com a abertura? Reabra o termo de encerramento (F17) e monte o comparativo linha a linha.

COMO O CASE EVITOU (OU NÃO) CADA UM DESTES (seção 05)

Abrir o projeto sem critério de sucesso mensurável

I01 fixou o critério por escrito, e o status report mediu o projeto inteiro contra ele, não contra impressão de quem executava.

Aceitar mudança de escopo fora do canal formal

E12 registra as 3 mudanças que chegaram por e-mail direto ou pedido informal, fora do rito que o P10 já nomeava.

Justificar atraso pela lentidão da equipe

M15 mostra execução na meta; CPI e SPI caem a partir de Abril/2026, mês da 1ª mudança fora do rito.

Fechar o projeto sem comparar com o termo de abertura

F17 comparou linha a linha: 49 dias de atraso (7 semanas), somando o efeito das 3 mudanças de escopo que entraram sem passar pelo comitê (E12, CM-01 a CM-03)

Deixar o risco mapeado sem cobrar a resposta

P07 mapeou o risco de escopo como ALTO, com dono. Mesmo assim, 3 de 4 mudanças entraram sem passar pelo comitê.

Executar antes de aprovar

As 3 mudanças fora do rito já estavam em execução quando chegaram ao E12.

Deixar a contingência financeira mudança não aprovada

Só CM-04 usou a contingência (P09), porque passou pelo comitê. As 3 fora do rito, R\$ 95.000,00, ficaram sem orçamento aprovado.

Checklist de prontidão

8 perguntas para fazer antes de levar a recomendação ao decisor nomeado no termo de abertura.

- ☐ O termo de abertura tem critério de sucesso mensurável, não só uma descrição de objetivo.
- ☐ Todo pacote da EAP tem dono, critério de aceite e está dentro do escopo aprovado.
- ☐ O risco de escopo crescer sem controle está mapeado, com resposta planejada e dono nomeado.
- ☐ Existe um canal único, formal, para decidir mudança de escopo, conhecido por toda a equipe.
- ☐ Toda mudança de escopo em execução já passou pelo comitê, com impacto em prazo e custo calculado.
- ☐ O CPI e o SPI estão calculados a partir da curva S, não estimados de memória.
- ☐ Todo problema aberto cita a mudança ou o risco que o originou.
- ☐ O termo de encerramento compara linha a linha com o termo de abertura original.

SINAIS DE QUE A ANÁLISE ESTÁ PRONTA

- + O escopo aprovado, o executado e o comitê de mudanças contam a mesma história, sem mudança escondida.
- + CPI e SPI vêm da curva S, não de uma impressão de quem está no dia a dia.
- + Todo risco ALTO da matriz tem resposta cumprida, não só planejada.
- + O termo de encerramento cita, linha a linha, todo desvio de prazo e custo contra o termo de abertura.
- + As lições aprendidas apontam causa raiz, não só o efeito sentido.

SINAIS DE ALERTA

- Mudança de escopo chega por e-mail direto ou pedido informal, fora do comitê.
- O status report justifica o farol por sensação, sem citar CPI e SPI.
- Um risco ALTO está mapeado há meses sem ninguém cobrar a resposta planejada.
- A reserva de contingência já foi usada sem uma mudança aprovada por trás.
- O encerramento do projeto não compara com o termo de abertura original.

COMO RODAR ESTE CHECKLIST

Rode esta lista com quem decide mudança de escopo no dia a dia, não só com quem lê o status report quinzenal. É na ponta, entre o pedido informal e o comitê, que o rito costuma quebrar primeiro.

Depois do kit

Cada uma das 5 fases deste kit é uma disciplina inteira. A Formação em Gestão de Projetos da Voitto aprofunda todas elas, com estudo de caso e ferramentas aplicadas aos mesmos problemas que estas 19 ferramentas organizam.

ONDE CADA FERRAMENTA GANHA PROFUNDIDADE

Iniciação e Planejamento

Como estruturar EAP, cronograma e matriz de riscos além da planilha manual, com o mesmo critério da regra dos 100% que P04 e P05 aplicam.

Execução e Monitoramento

Como sustentar controle de mudanças e curva de valor agregado num projeto de maior porte, com o mesmo raciocínio de CPI e SPI que M14 calcula.

Encerramento e governança

Como transformar lições aprendidas em rotina do próximo projeto, com o mesmo rito de comparação contra o termo de abertura que F17 organiza em papel.

ANTES DE APLICAR NO SEU PROJETO

- › Guarde este guia: ele volta a ser útil no próximo status report, não só na abertura.
- › Comece sempre pelo Termo de Abertura (I01), mesmo quando o escopo parecer óbvio.
- › Quando esquecer onde está na sequência, volte ao mapa das 19 ferramentas (seção 03).
- › Releia a seção 06 antes de aceitar uma mudança de escopo: é mais rápido checar os 7 erros ali do que corrigir um projeto atrasado depois.

APROFUNDAR

<https://www.voitto.com.br/formacao/projetos>

SOBRE ESTE GUIA

Este guia foi escrito pela equipe de Gestão de Projetos da Voitto que aplica este método em consultorias e conduz turmas da Formação em Gestão de Projetos. A sequência que a Rede Valfarma percorre nestas páginas é a mesma que vale para qualquer projeto com escopo, prazo e orçamento aprovados.