

Redução de Glosas nas Medições de Obra Faturadas a Clientes Corporativos

EMPRESA

Grupo Altavia Construções e Empreendimentos

GREEN BELT LÍDER

Camila Nogueira — Contas a Receber

PERÍODO

Fev/2026 – Jul/2026 (DMAIC)

CÓDIGO DO PROJETO

GB-2026-063 · Financeiro — Faturamento de Obras B2B

SPONSOR

Eduardo Vilela — Diretoria Adm.-Financeira

RESULTADO

Glosas: 14,2% → 5,9% · Ganho: R\$ 340 mil/ano

CONTEXTO E PROBLEMA

Por que este projeto — GB-2026-063



O processo: o Grupo Altavia executa obras sob contrato em MG, SP e ES e fatura ~130 **medições/mês** em **34 contratos B2B** (clientes corporativos e órgãos), tíquete médio de **R\$ 210 mil** — ~R\$ 27,3 milhões/mês. Cada medição precisa do aceite da fiscalização do contratante antes de virar fatura.

A dor: quando há **glosa** (recusa parcial ou total), a medição volta para correção e reapresentação: o recebimento atrasa em média **23 dias**, três equipes entram em retrabalho (engenharia da obra, contratos, contas a receber) e o caixa perde previsibilidade.

■ O PROBLEMA EM NÚMEROS (BASELINE JUN/25–JAN/26)

14,2%

das medições voltavam glosadas (~18 de 130/mês)

R\$ 3,9 mi

de faturamento/mês preso no ciclo de reapresentação

23 dias

de atraso médio de recebimento por glosa

61 dias

PMR da carteira B2B

No trimestre nov/25–jan/26 foram **55 medições glosadas com 111 apontamentos** — e o padrão se repetia havia pelo menos 8 meses, entre 13,5% e 15,1% ao mês. **1 em cada 7 medições voltava glosada.**

DEFINIR — META E ESCOPO

Project Charter aprovado em fev/2026 · ganho validado pela Controladoria em 20/02



Meta SMART: reduzir a taxa de medições glosadas de **14,2% para 6%** (queda de 58%) até **31/07/2026**, sem renegociar contratos vigentes e com orçamento de **R\$ 15 mil**.

DENTRO DO ESCOPO

- 34 contratos B2B: da apuração em campo ao aceite da medição
- Boletim, conferência, pacote documental e envio
- Formalização de aditivos para fins de medição
- Parametrização de impostos/retenções no ERP

FORA DO ESCOPO

- Negociação comercial e reequilíbrio de contratos
- Cobrança e recuperação de inadimplência
- Obras próprias de incorporação
- Troca do ERP

EQUIPE E GANHO ESTIMADO

NOME	PAPEL	DEDICAÇÃO
Eduardo Vilela	Sponsor — Dir. Adm.-Financeira	—
Camila Nogueira	Green Belt líder — Contas a Receber	50%
André Sampaio	Engenharia de Obras — medições	20%
Luciana Prates	Contratos e Aditivos	15%
Fábio Cardoso	Fiscal e Tributário	10%
Juliana Melo	Contas a Receber — faturamento	20%

Ganho estimado: R\$ 340 mil/ano

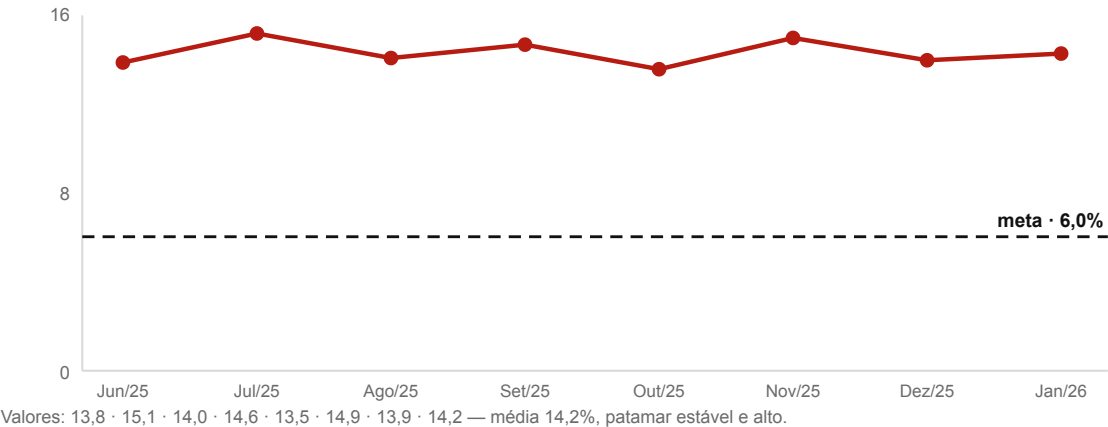
- R\$ 240 mil — custo financeiro evitado (antecipação média de 23 dias sobre ~R\$ 2,3 mi/mês que saem do ciclo de reapresentação)
 - R\$ 100 mil — retrabalho evitado das 3 equipes (~11 medições glosadas a menos/mês)
- Payback do investimento de R\$ 15 mil: inferior a 1 mês. Efeito esperado no PMR: 61 → ~52 dias.

MEDIR — BASELINE CONFIÁVEL

SIPOC · Plano de coleta · MSA por atributos · censo de 8 meses



Taxa de medições glosadas — jun/2025 a jan/2026 (%)



Definição operacional: medição glosada = recusa formal do contratante (parcial ou total) exigindo correção e reapresentação. A taxa conta **medições**; o Pareto conta **apontamentos**.

MSA por atributos (13/03): 3 avaliadores × 30 medições × 2 rodadas → **93% de concordância** (critério ≥ 90%). Só então o censo virou baseline oficial.

Estratificação: 62% das glosadas em contratos com aditivo em andamento; 70% montadas nos últimos 3 dias úteis. **Lacuna:** 8,2 p.p. — eliminar ~11 glosas/mês.

ANALISAR — CAUSAS-RAIZ

Pareto · Ishikawa · Matriz Causa × Efeito · 5 Porquês

■ PARETO — 111 APONTAMENTOS (NOV/25–JAN/26)

MOTIVO	QTDE	% ACUM.
Quantitativo × memória de cálculo	40	36,0%
Documentação obrigatória incompleta	31	64,0%
Item fora do contrato / aditivo não formalizado	19	81,1%
Erro de impostos / retenções	12	91,9%
Outros	9	100%

Matriz Causa × Efeito (pesos 10/8/6): 5 causas priorizadas — conferência (216), checklist documental (180), aditivos (132), pico de fechamento (108) e parametrização fiscal (108).

■ CAUSAS-RAIZ COMPROVADAS (5 PORQUÊS)

CR1 — Medição montada **sem conferência padronizada** contra a memória de cálculo e o critério do contrato (ex.: glosa de R\$ 86 mil no contrato 2041)

CR2 — **Sem checklist documental por contratante**: cada cliente exige um pacote diferente e ninguém verifica antes do envio (glosa integral de R\$ 195 mil no contrato 1987)

CR3 — **Aditivos executados antes da formalização**, sem calendário nem trava no boletim (glosa de R\$ 62 mil no contrato 2210)

Juntas, as 3 causas explicam **81% dos apontamentos** (90 de 111). Falha de método e calendário — não de pessoas.

MELHORAR — SOLUÇÕES E PILOTO

Matriz esforço × impacto · 5W2H com 7 ações · piloto nos contratos-âncora

■ PACOTE DE SOLUÇÕES (6 APROVADAS DE 8)

- **Checklist digital de medição por contratante** — quantitativo + memória de cálculo anexa + pacote documental com validade (CR1 e CR2)
- **Dupla conferência amostral** — 100% nos contratos-âncora, 30% nos demais (CR1)
- **Calendário de aditivos + trava no boletim** — item sem termo assinado não entra na medição (CR3)
- **Janela de fechamento antecipada** — montagem a partir do dia 20; ≥ 80% enviadas até o dia 25
- **Integração boletim ↔ ERP (fase 1) + painel semanal de glosas**
- **Revisão da parametrização fiscal dos 34 contratos**

Adiada: portal de medições com o cliente (depende da TI dos contratantes). Descartada: célula dedicada de conferência — o maior esforço atacando o sintoma.

■ PILOTO — CICLO DE MAIO/2026

2

contratos-âncora (2041 e 1987) — 31% do faturamento

≤ 8%

critério de sucesso do piloto

6,8%

glosas no ciclo do piloto (baseline: 14,2%)

R\$ 12.400

custo das 7 ações (orçamento R\$ 15 mil — folga 17%)

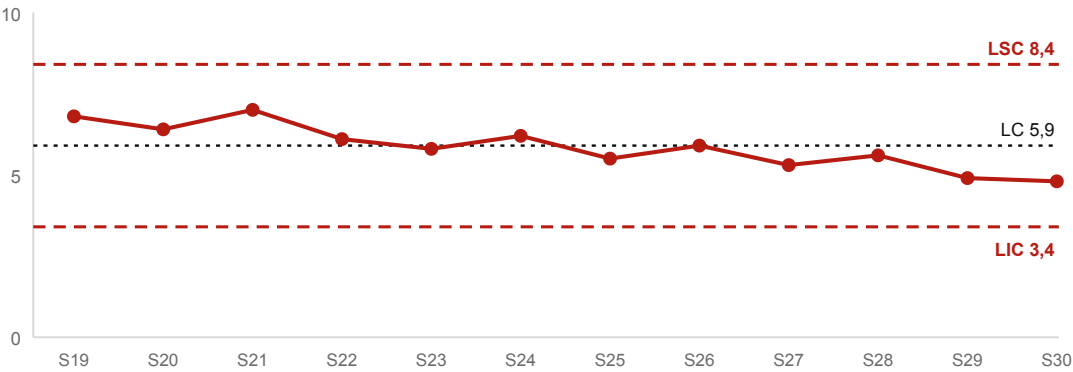
Piloto validado com o sponsor em **05/06/2026**; pacote escalado aos **34 contratos** no ciclo de junho. Consolidado da carteira em julho: **5,9%**.

CONTROLAR — SUSTENTAÇÃO

Gráfico p semanal · X's críticos por ciclo · OCAP com 4 gatilhos · handover 31/07/2026



Gráfico p — medições glosadas sob o novo padrão (S19–S30/2026) · %



12 semanas entre o piloto e o handover: 4,8%–7,0%, nenhum ponto fora dos limites; 4 últimas semanas abaixo de 5,6%.

X's monitorados por ciclo: checklist 100% · dupla conferência (100% âncora / 30% amostral) · zero item sem aditivo · $\geq 80\%$ das medições até o dia 25. Mensal: PMR ≤ 52 dias e retrabalho $\leq$ R\$ 6 mil/mês.

OCAP: ponto $>$ LSC $\rightarrow$ contenção em 48h · 7 pontos $>$ LC $\rightarrow$ diagnóstico em 1 semana · glosa em contrato-âncora $\rightarrow$ tratativa no mesmo dia · X fora do padrão $\rightarrow$ envio bloqueado.

Handover (31/07): dona do processo Patrícia Fonseca (Gerência de Contas a Receber); POPs publicados em 10/07; revisão mensal por 3 meses, trimestral depois.

RESULTADOS E GANHO

Fechamento do projeto — jul/2026



14,2% → 5,9%

medições glosadas — meta de 6% superada (-58%)

61 → 52 dias

PMR da carteira B2B (-9 dias)

R\$ 340 mil/ano

custo financeiro evitado + retrabalho

6,8%

já no 1º ciclo do piloto (critério: ≤ 8%)

■ COMPOSIÇÃO DO GANHO

COMPONENTE	BASE DE CÁLCULO	VALOR/ANO
Custo financeiro evitado	~R\$ 2,3 milhões/mês saem do ciclo de reapresentação (antecipação média de 23 dias no recebimento)	R\$ 240 mil
Retrabalho evitado	~11 medições glosadas a menos/mês × ~14h das 3 equipes por glosa	R\$ 100 mil
Investimento	7 ações do 5W2H (checklist, treinamento, consultoria fiscal, TI)	R\$ 12.400 (único)
Não monetizado	Previsibilidade de caixa, relacionamento com contratantes-âncora, base para o portal de medições	—

Últimas semanas entre 4,8% e 5,6%, sem retorno ao baseline. Auditoria formal do ganho pela Controladoria em jan/2027, após 6 meses de sustentação.

LIÇÕES APRENDIDAS E PRÓXIMOS PASSOS

Encerramento — GB-2026-063 · Grupo Altavia



LIÇÕES APRENDIDAS

- **A medição é um produto com requisitos por cliente** — quantitativo, documentos, aditivos e impostos conferidos **antes do envio**, não depois da glosa
- **Definição operacional primeiro**: separar "medições glosadas" de "apontamentos" destravou o baseline e o Pareto
- **A causa era método, não pessoas**: checklist, conferência e calendário resolveram o que anos de cobrança individual não resolveram
- **Trava vale mais que instrução**: o item sem aditivo deixou de ser risco quando o boletim passou a bloqueá-lo
- **Pico de fechamento é multiplicador de erro**: antecipar a janela reduziu a pressão sobre todas as etapas

PRÓXIMOS PASSOS

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Revisões mensais do plano de controle	Patrícia Fonseca	Ago–Out/2026
Integração boletim ↔ ERP — fase 2 (automação completa)	TI + Faturamento	4º tri/2026
Auditoria formal do ganho de R\$ 340 mil/ano	Controladoria	Jan/2027
Replicação do checklist nos contratos de reforma da Altavia Hotéis	Camila Nogueira	1º tri/2027
Reavaliar portal de medições com contratantes-âncora	Contas a Receber	Jan/2027

Padrão de entrada para **todo contrato B2B novo**: checklist do contratante configurado e memória de cálculo vinculada **antes da primeira medição**.