

PROJECT CHARTER

Contrato do projeto Green Belt — Grupo Altavia Construções e Empreendimentos

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

PROJETO Redução de Glosas nas Medições de Obra Faturadas a Clientes Corporativos	CÓDIGO GB-2026-063	PERÍODO Fev/2026 – Jul/2026
ÁREA Financeiro — Faturamento de Obras B2B	GREEN BELT LÍDER Camila Nogueira — Contas a Receber	SPONSOR Eduardo Vilela — Dir. Adm.- Financeira

2. CONTEXTO DO NEGÓCIO

O Grupo Altavia executa obras sob contrato para clientes corporativos e órgãos contratantes em MG, SP e ES. O Financeiro fatura cerca de **130 medições de obra por mês**, distribuídas em **34 contratos B2B ativos**, com tíquete médio de **R\$ 210 mil** (~R\$ 27,3 milhões/mês). Cada medição precisa ser aceita pela fiscalização do contratante antes de virar fatura — quando há **glosa** (recusa parcial ou total), a medição volta para correção e reapresentação, adiando o recebimento e mobilizando engenharia da obra, contratos e contas a receber em retrabalho.

3. DECLARAÇÃO DO PROBLEMA

No censo de jun/2025 a jan/2026, **14,2% das medições apresentadas voltaram glosadas** (entre 13,5% e 15,1% ao mês) — cerca de **18 medições/mês**, com **~R\$ 3,9 milhões/mês** entrando num ciclo de reapresentação que atrasa o recebimento em média **23 dias**. No trimestre nov/25–jan/26 foram **55 medições glosadas com 111 apontamentos**. O retrabalho mobiliza **3 equipes** e o **PMR da carteira está em 61 dias**, corroendo a previsibilidade de caixa.

14,2% medições glosadas (baseline jun/25–jan/26)	23 dias atraso médio de recebimento por glosa	61 dias PMR atual da carteira B2B	R\$ 3,9 mi faturamento/mês retido em reapresentação
--	---	---	---

4. META SMART

Reduzir a taxa de medições glosadas no faturamento de obras B2B de **14,2% para 6%** (queda de **58%**) até **31/07/2026**, sem renegociar contratos vigentes, mantendo o calendário de faturamento e com orçamento aprovado de **R\$ 15 mil**.

5. INDICADOR Y E BASELINE

INDICADOR	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	BASELINE	META
Taxa de medições glosadas Y PRIMÁRIO	Medições com recusa formal (parcial ou total) do contratante, exigindo correção e reapresentação	14,2% (jun/25–jan/26)	≤ 6% até 31/07/2026

	÷ medições apresentadas no mês × 100 — censo mensal no ERP		
PMR da carteira B2B	Prazo médio de recebimento das faturas de medição, em dias corridos	61 dias	~52 dias (consequência)
Custo de retrabalho	Horas das 3 equipes na tratativa de glosas (~14h por medição glosada)	~R\$ 14 mil/mês	≤ R\$ 6 mil/mês

■ 6. GANHO ESTIMADO

R\$ 340 mil/ano, validado pela Controladoria em 20/02/2026: **R\$ 240 mil/ano** de custo financeiro evitado — antecipação média de 23 dias sobre ~R\$ 2,3 milhões/mês que deixam o ciclo de reapresentação — e **R\$ 100 mil/ano** de retrabalho evitado das 3 equipes (~11 medições glosadas a menos por mês). Payback do investimento de R\$ 15 mil: **inferior a 1 mês**. Ganho adicional não monetizado: previsibilidade de caixa e relacionamento com contratantes-âncora.

PROJECT CHARTER

Escopo, equipe, cronograma DMAIC e riscos — GB-2026-063



7. ESCOPO

DENTRO DO ESCOPO

- Os 34 contratos B2B ativos (clientes corporativos e órgãos)
- Apuração dos quantitativos em campo e montagem do boletim
- Conferência contra memória de cálculo e critério de medição
- Pacote documental (ART, diário de obra, relatório fotográfico)
- Formalização de aditivos para fins de medição
- Parametrização de impostos/retenções por contrato
- Envio, aceite e registro de glosas no ERP

FORA DO ESCOPO

- Negociação comercial e reequilíbrio de contratos
- Cobrança e recuperação de inadimplência
- Obras próprias de incorporação (sem medição a terceiros)
- Troca do ERP (apenas parametrização e integrações leves)
- Contratos do braço Altavia Hotéis (candidatos a replicação)

8. EQUIPE DO PROJETO

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

9. CRONOGRAMA DMAIC

FASE	PERÍODO	ENTREGAS PRINCIPAIS
Definir	02/02 – 27/02/2026	Charter aprovado, ganho validado pela Controladoria (20/02), equipe formada
Medir	02/03 – 03/04/2026	SIPOC, plano de coleta, MSA por atributos (93%), baseline de 14,2% (censo de 8 meses)
Analisar	06/04 – 08/05/2026	Pareto dos 111 apontamentos, Ishikawa (14/04), Matriz Causa × Efeito, 5 Porquês — 3 causas-raiz comprovadas
Melhorar	11/05 – 26/06/2026	Matriz esforço × impacto, 5W2H (7 ações, R\$ 12.400), piloto nos contratos-âncora (mai: 6,8%), escala em jun
Controlar	29/06 – 31/07/2026	Plano de controle (gráfico p, LC 5,9%), OCAP, POPs publicados (10/07), handover em 31/07

RISCOS

- Fiscalizações de órgãos públicos com critérios próprios de aceite — mitigar mapeando requisitos por contratante no checklist
- Pico de fechamento concentrar medições e furar a dupla conferência — mitigar com janela antecipada (envio a partir do dia 20)
- Obras executarem aditivos por urgência antes da formalização — mitigar com trava no boletim e calendário quinzenal

PREMISSAS

- Contratos vigentes não serão renegociados durante o projeto
- Registro de aceite/glosa por medição disponível no ERP
- Engenheiros e apontadores liberados para treinamento (mai/2026)
- Carteira e volume de medições estáveis no período (~130/mês)