

5 PORQUÊS

Investigação de causa-raiz — Material de apoio ao especialista Lean Seis Sigma

PROJETO	CÓDIGO	FASE	X's INVESTIGADOS (MATRIZ C&E)	ELABORADO POR	DATA
Redução de Erros de Faturamento no CSC	GB-2026-047	ANALYZE	Parametrização de aditivos • Validação de cadastro	Thiago Ramos (GB)	09/10/2026

PROBLEMA VERIFICADO NO GEMBA — TARIFA DIVERGENTE

Fatura do contrato 4471-B emitida com tarifa antiga (R\$ 182,00 em vez de R\$ 197,50 do aditivo nº 3)

1º PQ Por que a fatura saiu com tarifa antiga?

A pré-fatura foi calculada com a tarifa vigente no ERP, que não refletia o aditivo.

2º PQ Por que o ERP não refletia o aditivo?

O aditivo, assinado em 12/08, só foi parametrizado no ERP após o fechamento do mês.

3º PQ Por que a parametrização atrasou?

A atualização é manual e não tem prazo nem responsável definidos: depende de o analista "lembrar".

4º PQ Por que não há prazo nem responsável?

Não existe rotina padrão de parametrização de aditivos — cada caso é tratado de forma diferente.

5º PQ Por que a rotina nunca foi padronizada?

O fluxo de aditivos entre Comercial e CSC nunca foi formalizado: não há formulário, SLA nem gatilho de sistema.

CAUSA-RAIZ: Ausência de processo formal de comunicação e parametrização de aditivos entre Comercial e CSC (falha de método/sistema, não de pessoa).

Contramedida encaminhada ao Improve: Formulário padrão de aditivo com gatilho no ERP + prazo de parametrização (D+2) e checklist de fechamento cobrindo aditivos do mês — piloto na fase Improve.

Como o especialista usa os 5 Porquês: (1) parte de um caso concreto verificado no gemba, não de opinião; (2) valida a lógica lendo de baixo para cima com "portanto" — se a história fecha, a cadeia é consistente; (3) para em causa de processo/sistema, nunca em pessoa ("o analista esqueceu" não é causa-raiz); (4) nem sempre são exatamente 5 — pare quando atacar a causa impedir a recorrência.

PROBLEMA VERIFICADO NO GEMBA — DADO CADASTRAL INCORRETO

Fatura do cliente 88123 devolvida: CNPJ do tomador desatualizado após reestruturação societária do cliente

1º PQ Por que a fatura saiu com CNPJ desatualizado?

A emissão usou o cadastro do ERP, que continuava com os dados antigos.

2º PQ Por que o cadastro estava desatualizado?

A alteração informada pelo cliente ao Comercial não chegou ao cadastro do ERP.

3º PQ Por que a alteração não chegou ao cadastro?

Não há canal único: avisos chegam por e-mail a pessoas diferentes e ninguém é dono do dado.

4º PQ Por que ninguém é dono do dado cadastral?

O cadastro é editável por várias áreas, sem validação nem responsável formal (governança inexistente).

5º PQ Por que não há governança do cadastro?

O cadastro nunca foi tratado como insumo crítico do faturamento — não havia medição que mostrasse seu impacto (28,5% dos erros, pelo Pareto).

CAUSA-RAIZ: Ausência de governança do dado cadastral: sem dono, sem canal único de atualização e sem validação na emissão.

Contramedida encaminhada ao Improve: Poka-yoke de cadastro: validação automática de CNPJ/dados na geração da pré-fatura + dono único do cadastro com fluxo de atualização — piloto na fase Improve.