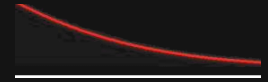


PROJECT CHARTER

Contrato de Projeto — Material de apoio ao especialista Lean Seis Sigma



1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

NOME DO PROJETO

Redução de Erros de Faturamento no Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

CÓDIGO

GB-2026-047

ÁREA / PROCESSO

CSC — Faturamento B2B

DATA DE INÍCIO

13/07/2026

CONCLUSÃO PREVISTA

11/12/2026

2. BUSINESS CASE Por que este projeto é importante para o negócio?

O CSC emite 9.500 faturas/mês para contratos B2B de serviços e opera com taxa de faturas com erro de 6,2% — quatro vezes a referência interna de 1,5%. Os erros geram contestações, cancelamento e reemissão, concessões comerciais e atraso de recebimento, somando cerca de R\$ 88 mil/mês (R\$ 1,06 milhão/ano) e pressionando o prazo médio de recebimento, hoje em 62 dias contra 48 dias contratuais. O projeto apoia o objetivo estratégico de excelência em serviços e capital de giro.

3. DECLARAÇÃO DO PROBLEMA O quê, onde, quando e qual a magnitude — baseada em dados, sem causas nem soluções

Entre janeiro/2025 e junho/2026, o CSC apresentou taxa média de 6,2% de faturas com erro (baseline medido no ERP a partir de contestações e reemissões), com picos de 8,5% nos fechamentos de trimestre — cerca de 590 faturas por mês. As ocorrências concentram-se em contratos com aditivos (57% dos casos) e em serviços de valor variável, nos modos de falha "tarifa divergente do contrato" e "dados cadastrais incorretos". O problema custa R\$ 88 mil/mês e atrasa o recebimento. As causas-raiz ainda não são conhecidas.

4. DECLARAÇÃO DA META SMART: específica, mensurável, atingível, relevante e temporal

Reduzir a taxa de faturas com erro do CSC de 6,2% para 2,0% (redução de 68%) até 11/12/2026, mantendo o prazo de emissão do faturamento e sem alteração das regras comerciais vigentes.

5. ESCOPO DO PROJETO Fronteiras claras evitam a expansão descontrolada (scope creep)

DENTRO DO ESCOPO

- Faturamento B2B do CSC, da apuração ao envio
- Contratos ativos com e sem aditivos
- Cadastro de itens, tarifas e regras no ERP
- Rotinas de conferência e fechamento mensal

FORA DO ESCOPO

- Renegociação comercial de contratos
- Cobrança e recuperação de inadimplência
- Substituição do ERP (mudanças só de parametrização)
- Faturamento de clientes pessoa física



6. INDICADORES DO PROJETO

Y primário do projeto e métricas secundárias de acompanhamento

INDICADOR	TIPO	BASELINE	META	UNIDADE
Taxa de faturas com erro — Y primário	Primário	6,2%	2,0%	% faturas
Custo de retrabalho e concessões	Secundário	R\$ 88 mil/mês	R\$ 30 mil/mês	R\$/mês
Prazo médio de recebimento (PMR)	Secundário	62 dias	52 dias	dias

7. GANHOS ESTIMADOS

Validar hard savings com a área Financeira

GANHOS FINANCEIROS (HARD SAVINGS)

R\$ 696 mil/ano em redução de retrabalho, concessões comerciais e custo financeiro do atraso de recebimento (validação Financeiro em 07/07/2026). Payback: 2 meses.

GANHOS NÃO FINANCEIROS (SOFT SAVINGS)

Melhoria da satisfação e do NPS de clientes-chave, menos horas extras no fechamento mensal e maior confiabilidade do cadastro de contratos.

8. EQUIPE DO PROJETO

PAPEL	NOME	ÁREA	DEDICAÇÃO
Sponsor	Rogério Antunes	Diretoria Adm.-Financeira	Pontual
Champion	Marina Castro	Gerência do CSC	10%
Green Belt (líder)	Thiago Ramos	Excelência Operacional	50%
Membro	Priscila Fontes	CSC — Faturamento	20%
Membro	Gustavo Reis	Comercial — Contratos	15%
Membro	Daniela Souza	TI — Cadastro e ERP	20%

9. CRONOGRAMA — FASES DMAIC

FASE	PRINCIPAIS ENTREGAS	INÍCIO	TÉRMINO
D	Define	Charter aprovado, SIPOC do faturamento, VOC de clientes e árvore CTQ	13/07/202607/08/2026
M	Measure	Definição operacional de erro, coleta no ERP, MSA por atributos	10/08/202611/09/2026
A	Analyze	Estratificação por contrato, célula e modo de falha; testes	14/09/202616/10/2026
I	Improve	Pilotos de checklist digital, poka-yoke de cadastro e revisão	19/10/202620/11/2026
C	Control	Plano de controle, gráfico p de erros, padronização e handover	23/11/202611/12/2026

10. RESTRIÇÕES E PREMISSAS

RESTRIÇÕES

- Sem alteração das regras comerciais e contratuais
- Mudanças no ERP limitadas a parametrização
- Orçamento aprovado: R\$ 18 mil

PREMISSAS

- Dados do ERP disponíveis e confiáveis após MSA
- Apoio de TI para parametrização e extração de dados
- Disponibilidade da equipe conforme dedicação acordada

11. APROVAÇÕES

SPONSOR 13/07/2026 Rogério Antunes Assinatura e data	CHAMPION 13/07/2026 Marina Castro Assinatura e data	GREEN BELT LÍDER 13/07/2026 Thiago Ramos Assinatura e data
--	---	--