



PNQS
Formulário IGS 2025
Prêmio da Inovação da Gestão em Saneamento Ambiental

ID Case
090/25

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

MANTER TODOS OS ENUNCIADOS, INCLUSIVE ESTE, E NUMERAR AS PÁGINAS.

LIMITE DE PÁGINAS DO FORMULÁRIO PREENCHIDO: 13 páginas (não inclui Glossário e Bibliografia), formato tamanho A4. fonte Arial ou Times New Roman, tamanho 10. Tabelas Arial 8, Figuras Arial 6. Apenas o conteúdo relatado será avaliado utilizando o “Quadro de Notas IGS” da publicação “Critérios IGS 2025”, não havendo fatores estéticos.

Salvar arquivo em formato PDF para ser carregado no SINP, com o nome “IGS 2025 XXX - YYYYYYYYYY”, onde “XXX” é o ID do Case e “YYYYYYYYYY” é o nome do Case. O ID é o número dado pelo SINP ao preencher a Ficha de Inscrição e o nome do Case é o que foi informado nela. Não é permitida a alteração no nome do Case submetido à Elegibilidade. Caso isso ocorra, o CNQA não se responsabiliza pela não localização da Ficha de Inscrição aprovada, e, por consequência, possível perda da submissão do Case. Consultar os Critérios IGS 2025 para enquadramento no tema apropriado. No caso de dúvidas de preenchimento, entrar em contato com cnqa@abes-dn.org.br.

RESUMO DO CASE

Nome do Case (prática de gestão implantada) - o mesmo da Ficha de Elegibilidade, máximo 60 caracteres Inovação em Ação: CCI a Gestão Centralizada de Fraudes Informar o ano de implantação ao lado.	Case submetido em ciclo IGS anterior? <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Ano implant. (últ 3 anos) 2023
Tema central da Prática de gestão <input type="checkbox"/> Pessoas <input type="checkbox"/> ESG <input type="checkbox"/> Comunicação <input type="checkbox"/> Segurança digital <input type="checkbox"/> Financeira <input checked="" type="checkbox"/> Suprimentos <input type="checkbox"/> Inteligência Artificial <input checked="" type="checkbox"/> Gestão Avançada (outros)		

Resumo da prática de gestão e de seus resultados: (Até 20 linhas, baseado no resumo informado na respectiva Ficha de Inscrição)
A “gestão centralizada de combate a fraudes” conduzida pela GNIC, surgiu das dificuldades de acesso dos clientes às informações, ações descentralizadas, ausência de padronização, falhas na identificação de fraudes, baixo nível de aplicação de sanção e falta de rastreabilidade das infrações, evidenciadas na aplicação do PDCL, nas reuniões de análise crítica, conforme calendário SPDC. A prática contribui com o Objetivo Estratégico – “Assegurar o equilíbrio econômico-financeiro”, e está alinhado ao risco R005 – “Proteção da Receita” e aos ODSs 6, 8 e 9 da agenda ESG. O planejamento e implantação ocorreu com a definição e capacitação de uma equipe multidisciplinar das áreas envolvidas no processo, coordenadas pela GNIC via Planner e reuniões semanais, com reportes trimestrais à SPDC e semestrais a DCS. A GNIC realizou benchmarking com a Sabesp, sem encontrar soluções inovadoras replicáveis. A prática envolveu a implantação do CCI, formação de equipes especializadas, desenvolvimento de dashboards em Power BI e o mapeamento de obstáculos, com destaque para a adequação do SICOM ao novo modelo de registro e aplicação de sanções. Foram elaborados novos padrões, cartilhas e manuais, disponibilizados na INTRANET/SISPAD. Criou-se, com apoio da Consultoria BCG, um modelo de análise de dados inovador com uso de IA para seleção de alvos, marcando um avanço na gestão antifraudes. Com a centralização dos processos de infrações, e rastreabilidade por meio de dashboards em Power BI, ganhou-se agilidade e eficiência ao unir tecnologia, pessoas e propósito. A prática foi implantada como piloto na GRCN, expandida e validada pela SPMT, e foi ampliada para toda a COPASA. O monitoramento ocorre nas reuniões mensais da GNIC, GNOC e SPDC onde os indicadores são acompanhados garantindo a qualidade das entregas. A Copasa fortaleceu sua imagem com responsabilidade socioambiental. A “Satisfação dos clientes” que era de 74,00% elevando para 77,00% em 2024, a “Inadimplência” era de 3,22% reduziu para 2,92% em 2024. Maior acurácia na identificação de fraudes, com 30% (antes) evoluindo para 65%, no 3º ciclo de medição. **Elevando o faturamento por número de fraudes: R\$468,22 (antes) para R\$809,44, no 3º ciclo de medição.**

No caso de Case já submetido em ciclo anterior, mesmo com outro nome, incluir acima aspecto que evoluiu na Prática ou Resultados desde então.
A QUALIDADE DO RESUMO ACIMA É PONTUADA NAS QUESTÕES “B.2” – RESUMO DA PRÁTICA E “C.1” – RESUMO DO RESULTADO
 Na descrição dos Critérios A, B e C, consultar, como referência, os fatores de pontuação da questão a ser respondida.

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Denominação da organização candidata: Copasa	Trata-se de: <input checked="" type="checkbox"/> Organização completa <input type="checkbox"/> Unidade Autônoma <input type="checkbox"/> Unidade de Apoio	... de Operador direto ou indireto de: <input checked="" type="checkbox"/> Abastecimento de água <input checked="" type="checkbox"/> Esgotamento sanitário <input type="checkbox"/> Manejo de águas pluviais <input type="checkbox"/> Manejo de resíduos sólidos <input type="checkbox"/> Manejo de efluentes industriais <input type="checkbox"/> de Fornecedor de operador <input type="checkbox"/> de Regulador
Atividades principais da organização candidata: Captação, tratamento e distribuição de água. Coleta e tratamento de esgoto sanitário.		
Quantidade de empregados próprios da org. candidata (porte): 9.923 empregados	Endereço principal da organização candidata: Rua Mar de Espanha, 525 - Santo Antônio, Belo Horizonte - MG	

Razão social responsável pela organização candidata: Companhia de Saneamento de Minas Gerais	CNPJ da organização candidata: CNPJ 17.281.106/0001-03
Nome do Autor, para se obter informações adicionais: Edmilson Lança Ferreira Fernando de Castro Ferreira	E-mail Autor: edmilson.ferreira@copasa.com.br fernando.decastro@copasa.com.br
	Fone Comercial Autor: (31) 99615-8473/99981-2688
	Celular Autor: (31) 99615-8473
Dirigente responsável que autoriza a candidatura Wallace Lúcio Silva	
DECLARAÇÃO A organização candidata concorda em responder a eventuais consultas do Especialista para esclarecimento de dúvidas, bem como, no caso de o Case ser finalista, concorda em responder a eventuais consultas de interessados, para compartilhar seu conhecimento em prol do saneamento ambiental.	AUTENTICAÇÃO O dirigente responsável pela organização candidata autoriza a submissão do Case à ABES e responsabiliza-se pela autenticidade das informações fornecidas, bem como autoriza sua análise pelos Especialistas designados pelo CNQA e a divulgação do Case.
A. A OPORTUNIDADE (peso 15)	
<p>A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada? Informar de que forma a oportunidade surgiu ou foi identificada. Destacar eventuais sistemáticas de estímulo à inovação (atividades ou programas de sugestão, de experimentação, de benchmarking ou similares) ou de análise/avaliação de desempenho, que levaram à identificação da oportunidade e desenvolvimento da ideia. Complementar com informações sobre o potencial de ganhos que foi estimado com a adoção de nova abordagem ou reversão de resultados adversos identificados em análises/avaliações de desempenho realizadas no período anterior ao desenvolvimento da ideia. Descrever a ligação da oportunidade com os objetivos estratégicos da organização, incluindo os relacionados ao desenvolvimento sustentável ou ODS's. Informar como essa oportunidade se manifesta ou pode se manifestar no setor, segundo fontes conhecidas.</p>	
<p>Fatores de avaliação</p> <p>A.1.1 Origem da oportunidade A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor e para sociedade ou meio ambiente</p>	

A.1.1

A oportunidade de aprimoramento na gestão de infrações foi identificada em 2022, durante as reuniões de análise crítica realizadas no âmbito da SPDC. Nessas reuniões, foi percebido um volume expressivo de confirmações de infrações e constatado que as gerências adotavam abordagens individualizadas no tratamento dos casos. Além disso, verificou-se que o processo era totalmente manual, sem controle automatizado do fluxo de recursos e sem canal digital para atendimento ao cliente, o que resultava em perda de prazos e baixa rastreabilidade.

Com base nas constatações feitas nas reuniões de análise crítica, foi conduzido um diagnóstico aprofundado que envolveu análises internas, cronograma de reuniões com a gerência, superintendência e diretoria comercial, benchmarking com a SABESP e aplicação do ciclo PDCA. Esse conjunto de ações evidenciou o potencial de aprimoramento na gestão das infrações em toda a organização, apontando caminhos para maior eficiência, padronização e controle dos processos.

Esse movimento de aprimoramento ganhou ainda mais relevância diante de um dos maiores desafios enfrentados pelas companhias de saneamento em todo o mundo: o combate às fraudes em ligações de água. Segundo estudos do Instituto Trata Brasil e dados do SNIS (Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento), as perdas de água no Brasil ultrapassam 40% do volume produzido, sendo que uma parcela significativa está relacionada a ligações clandestinas e fraudes nos hidrômetros. Essas práticas não apenas comprometem a sustentabilidade financeira das empresas, como também impactam diretamente a eficiência operacional, a qualidade dos serviços prestados e o acesso equitativo à água potável.

Reconhecendo o potencial de melhoria identificado e a urgência do tema, a diretoria aprovou a oportunidade de inovação. Com isso, em 2023 foi criado o Centro de Controle de Infrações (CCI), com o objetivo de promover um controle centralizado dos processos de infrações confirmadas em toda a Companhia, garantir rastreabilidade ponta a ponta, padronizar as ações operacionais e administrativas e aumentar a efetividade nas ações de combate às fraudes, alinhando-se às melhores práticas do setor.

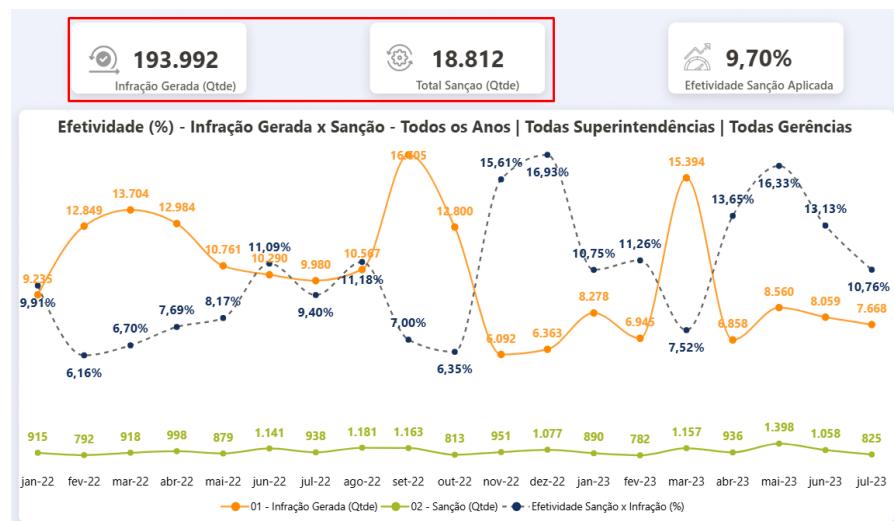
A SPDC, em conjunto com a GNIC, realizou uma identificação minuciosa das deficiências existentes, que foram mapeadas, tabeladas e categorizadas, proporcionando uma visão clara e objetiva dos principais pontos de atenção. A partir dessa análise, foram definidos indicadores de desempenho alinhados aos objetivos estratégicos da Companhia, fortalecendo o compromisso com a eficiência, a transparência e a sustentabilidade dos processos.

A.1.2

A implantação da prática e do Centro de Controle de Infrações (CCI), com aval da Superintendência de Desenvolvimento Comercial (SPDC), revelou-se altamente estratégica para a Copasa, revelou-se altamente

¹ Objetivos do Desenvolvimento Sustentável para 2030, das Nações Unidas

estratégica para a Copasa, por estar diretamente relacionada ao Risco-Proteção da Receita e à eficiência operacional. Antes da centralização, a ausência de um modelo integrado dificultava a gestão das infrações, resultando em baixo índice de aplicação de sanções frente ao elevado volume de infrações geradas. O gráfico ao lado demonstra a evolução mensal desses indicadores, revelando picos significativos de infrações em setembro de 2022 (16.405) e março de 2023 (15.394). Apesar do alto volume, a efetividade das sanções se mantinha abaixo de 10%, evidenciando a necessidade de aprimoramento nos processos de responsabilização.



A imagem institucional também era prejudicada pela postura passiva diante dos usuários infratores, que muitas vezes deixavam de ser devidamente responsabilizados, o que contribuía para a sensação de impunidade e enfraquecia a credibilidade da Companhia. A criação do CCI permitiu consolidar o ciclo completo de gestão, da identificação à aplicação de sanções, promovendo maior controle, padronização e rastreabilidade. Ao garantir que infrações sejam devidamente tratadas e sancionadas, o processo contribui diretamente para a recuperação de receitas e a redução de perdas, gerando impactos concretos nos indicadores e fortalecendo a governança. Essa transformação está alinhada de forma direta ao Objetivo Estratégico - Assegurar o equilíbrio econômico-financeiro, conforme ilustrado na Declaração Estratégica e no Mapa Estratégico da Companhia.

Declaração Estratégica

Nosso propósito
Cuidar da água e gerar valor para as pessoas.

Nosso compromisso

- Atuamos com segurança e respeito à vida.
- Somos motivados a atender bem o cliente.
- Buscamos a universalização dos serviços de água e esgoto, com qualidade e de forma sustentável.

Nosso jeito

- Zelamos pelo comportamento seguro individual e coletivo.
- Valorizamos as pessoas e desenvolvemos seus talentos.
- Transformamos paixão em serviço de qualidade.
- Atendemos o cliente com respeito e entusiasmo.
- Fazemos acontecer com criatividade e inovação.
- Somos comprometidos com entregas e resultados.
- Respeitamos e incluímos as diversidades.
- Estamos em Compliance: integridade, responsabilidade, ética e transparéncia.

Nossa ambição
Sermos reconhecidos pela qualidade e eficiência dos nossos serviços.

Mapa Estratégico

Nosso propósito
Cuidar da água e gerar valor para as pessoas.

Nossa ambição
Sermos reconhecidos pela qualidade e eficiência dos nossos serviços.

SUSTENTABILIDADE

- Assegurar o equilíbrio econômico-financeiro
- Atuar de acordo com padrões ambientais, sociais e de governança

CLIENTES E MERCADO

- Fortalecer a atuação no mercado
- Transformar a experiência do cliente

INovação

- Acelerar a inovação e soluções tecnológicas
- Alavancar a gestão de empreendimentos e de ativos
- Garantir a excelência dos serviços

PESSOAS

- Desenvolver e reter talentos
- Valorizar a segurança e o bem-estar no trabalho
- Promover a inclusão e a diversidade

A.1.3

A oportunidade abordada responde a um desafio comum entre as Companhias: a necessidade de tornar mais eficaz o combate às fraudes nos sistemas de abastecimento. Ao propor uma abordagem centralizada, padronizada e baseada em dados, a prática contribui para elevar o nível de governança e eficiência operacional em todo o setor, podendo ser replicada por outras organizações. Para a sociedade, promove maior justiça no consumo e no acesso à água, incentivando o uso consciente e responsável desse recurso essencial. Reduzir perdas físicas de água e combater irregularidades, são estratégias essenciais para garantir a proteção da receita, a melhoria da governança e o cumprimento das metas contratuais e regulatórias para as empresas de saneamento. Essas ações contribuem diretamente para a preservação dos recursos hídricos, diminuem riscos de contaminação e fortalecem a igualdade no serviço de saneamento oferecido à sociedade.

A prática também gera benefícios sociais amplamente reconhecidos por instituições públicas e organismos internacionais. A Fundação Nacional de Saúde (FUNASA) destaca que a redução de perdas, especialmente as aparentes como fraudes, contribui diretamente para a inclusão social, a equidade no acesso à água e a promoção da saúde pública, ao garantir que os recursos sejam distribuídos de forma justa e eficiente. Ao combater fraudes e ampliar a justiça tarifária, a prática da Copasa contribui para a sustentabilidade do sistema e a confiança da população, promovendo um ambiente mais ético, transparente e acessível.

B. A IDEIA (peso 50)

B.1. De que forma a prática de gestão foi planejada ou concebida para superar obstáculos identificados?

Informar quais as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, foram envolvidos no projeto ou planejamento da prática de gestão. **Resumir** a função de cada um deles nesse projeto.

Informar qual a sistemática de trabalho em projeto, citando a metodologia de projeto adotada.

Apresentar um ou mais objetivos da prática, com os quais os resultados de C.1 têm relação.

Resumir as principais etapas planejadas e os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a implementação final e entrada em regime.

Informar os principais obstáculos identificados, antes ou durante a implantação, e a forma para superar as dificuldades.

Citar fontes de inspiração, internas e/ou externas, para apoiar o desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, consultorias, fornecedores, congressos, feiras, empresas do setor ou de fora dele, outras unidades da mesma controladora ou outras) e eventuais oportunidades identificadas ou lições aprendidas nessas fontes, incluindo sobre resultados possíveis ou alcançados por elas, **informando** quando as localizações das fontes forem decorrentes de práticas de busca de conhecimento disseminadas na organização. Se não houver lição aprendida nas fontes, **declarar** o fato.

Descrever qualquer atividade prévia de capacitação de pessoas, se houver, e sua abrangência.

Informar como a evolução do projeto foi controlada.

Fatores de avaliação

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência

B.1.1

O processo de identificação e priorização de melhorias tem início a partir das reuniões periódicas de análise crítica entre a SPDC e gerências envolvidas. Nessas ocasiões, são examinados os principais processos da unidade, com foco na identificação de gargalos, riscos e oportunidades de aprimoramento. A partir dessas avaliações, os processos considerados mais críticos são selecionados e encaminhados à Diretoria (DCS), que realiza uma análise estratégica com base em critérios como potencial de retorno, complexidade de implementação, impacto no cliente e alinhamento com os objetivos corporativos.

Em 2023, durante as reuniões de análise crítica, a equipe e o gerente da GNIC identificaram a necessidade de aprimorar o controle de infrações. Com base na premissa de minimizar o “Risco - Proteção da Receita” e alinhados ao Planejamento Estratégico da COPASA, estruturaram a prática com o apoio do Superintendente da SPDC e do Diretor da DCS.

Os processos priorizados são então trabalhados utilizando a metodologia PDCL e 5W2H, com definição clara de responsáveis, prazos e indicadores. Esse fluxo garante que as iniciativas de melhoria estejam alinhadas à estratégia da Companhia e que os recursos sejam direcionados de forma eficiente.

Com o objetivo de centralizar a gestão das infrações, iniciaram-se as atividades do Centro de Controle de Infrações (CCI) na Gerência Regional de Contagem, posteriormente ampliadas para uma Superintendência e, em seguida, para toda a Companhia. Sob a coordenação desse centro, foi estruturado um projeto-piloto com cinco equipes operacionais especializadas na identificação em fraudes de natureza oculta ou não evidente (complexas), equipadas com tecnologia de ponta e orientadas por ciência de dados, o que permite uma seleção criteriosa e relevante dos alvos, focando em possíveis infratores com alto potencial de consumo. Para a execução do projeto, a equipe contou com o apoio de consultoria externa, a BCG.

A seguir, estão descritas as principais etapas do Projeto Centro de Controle de Infrações (CCI), contemplando desde a pré-implantação até a automação dos dados:

Etapas	Responsável	Função	Responsabilidade no projeto	Orçamento	Cronograma
Pré-Implantação					
Diagnóstico	Equipe GNIC	Gerente Analista Superintendente	Levantamento das deficiências e possíveis melhorias do processo de infrações da Copasa	Sem custo	60 dias
Implantação em uma unidade-Gerencia Regional Contagem	Equipe GNIC	Gerente Supervisor	Teste piloto para avaliação e consolidação do projeto	Sem custo	90 dias
Planejamento técnico e operacional	Equipe GNIC GNIC SPDC	Gerente Analista Superintendente	Elaboração de diretrizes de atuação e atendimento a Normatiza da ARSAE Criação de cronograma para treinamentos das equipes operacionais e administrativas Definição de indicadores	Sem custo	90 dias
Etapa 1 - Desenvolvimento					
Formação de Equipe	SPDC GNIC	Superintendente Gerente	Alocação dos colaboradores para atuarem no Centro de Controle de Infrações	Sem custos	60 dias
Capacitação das equipes operacionais e administrativas	GNIC GNEC	Gerente	Compartilhamento de conhecimentos entre os especialistas e a equipe de trabalho Treinamento em Serviço	Sem custos	Durante todo o decorrer da prática
Mobilização de recursos	SPDC	Superintendente	Alocação da sala de trabalho e utilizando equipamentos existentes	Sem custos apenas alocação	30 dias
Inclusão de programadores e Supervisão	SPDC	Superintendente	Inclusão de dois programadores de serviço para equipe especializada em fraudes complexas Inclusão de Supervisor para gerenciamento CCI	Conforme PCCS	60 dias
Etapa 2 – Desenvolvimento - Implantação de melhorias – Estrutura Físicas e Instalação					
Aquisição de equipamentos para equipes especializadas	SPDC GNIC GNLS	Superintendente Gerente	Georadar, Geofone, Câmeras de filmagem, Martelete de 14 kg, Esmerilhadeira	R\$ 1.617.689,00	6 meses
Locação de veículos	SPDC GNIC GNLS	Superintendente Gerente	5 Veículo modelo Fiorino	R\$8.509,45	Mensal
Aquisição materiais	GNIC GNLS	Gerente	Enxada, balde, picareta, alicate de corte, martelo, pá, trena, ponteiros.	Recurso de custeio	Imediato
Aquisição de EPI's	GNLS	Gerente	Óculos, luvas, botas, capacete.	Recurso de custeio	Imediato
Aquisição de TV's	GNAV	Gerente	Duas televisões para painel de dashboards	R\$ 5.850,00	90 dias
Etapa 3 – Padronização e Automação de dados – Monitoramento					
Elaboração de cartilhas; manual de procedimento	SPDC GNIC GNRE	Superintendente Gerente Analista	Criação das cartilhas e manuais da prática de infrações e sanções Utilização dos padrões e manuais existentes ou Padrões SISPAD	Sem custo	180 dias
Atualização de sistemas	SPIN	Superintendente	Ajuste Sistema SICOM Sistema Relacionamento com Cliente – CRM Ajuste no Sistema SIGOS BI para gestão de números e resultados	Sem custo	180 dias
Contratação de consultoria especializada	BCG	Consultoria Externa	Desenvolver tecnologia para identificar potenciais fraudadores	Recurso da reestruturação da COPASA	90 dias

Tabela 1

Os status de todas as ações foram acompanhados pela gerência da GNIC e superintendência SPDC, por meio de reuniões mensais e da avaliação dos indicadores de desempenho. Por se tratar de um “Projeto Estratégico” a equipe do PMOE também realiza o monitoramento, com foco em assegurar a relevância e a qualidade das entregas em cada etapa.

As avaliações e os acompanhamentos ocorrem também nas reuniões semanais da equipe e gerente da GNIC. As informações obtidas são analisadas e desdobradas em ações voltadas à melhoria do desempenho dos indicadores. Durante a implantação da prática, foram identificados como principais obstáculos a ausência de controle e rastreabilidade das infrações confirmadas em campo, além da falta de padronização dos procedimentos de registro dessas irregularidades, visto que cada gerência atuava de uma forma distinta. Para superar essas barreiras, foi adotado o Power BI (Business Intelligence), como ferramenta de análise de dados e criação de dashboard interativos. O acesso à ferramenta foi disponibilizado para consulta de todos os gestores, permitindo o acompanhamento em tempo real das informações, e para todo o time do CCI, como instrumento de controle e rastreabilidade das infrações.

Durante o desenvolvimento do projeto, foi elaborado o manual da prática, posteriormente disponibilizado na plataforma INTRANET/SISPAD. Com a realização de treinamentos voltados às equipes próprias e terceirizadas, estabeleceu-se a padronização dos processos executados pelas equipes operacionais, bem como dos procedimentos sob responsabilidade dos grupos administrativos.

B.1.2

Para garantir a eficácia na implantação da prática, foi utilizado a metodologia do PDCL, com um planejamento estruturado, fluxo de informações nas reuniões e na definição dos papéis de cada um dos envolvidos. Executando e realinhando o planejamento, com verificação de necessidades de adequações para o êxito da prática. A comunicação foi feita por meio de canais internos e relatórios gerenciais.

Os autores e a equipe GNIC contou com o apoio de diversas áreas da Companhia, incluindo Tecnologia da Informação (SPIN) para ajustes e acessos, suprimentos (GNLS) para disponibilização de veículos e aquisição de materiais e equipamentos, educação corporativa (GNEC) para capacitações e treinamentos e a gerência de assuntos regulatórios (GNRE) para homologação das alterações nos termos de ocorrência.

PLANEJAMENTO

O grupo de trabalho e os autores do case, planejaram e desenvolveram a prática, com o apoio do superintendente da SPDC e do gerente da GNIC. Realizando análise crítica do processo de infrações, identificando suas fragilidades, suas oportunidades de melhorias, inovações, listando recursos e ações para implementar a prática “Inovação em ação: CCI a gestão centralizada de fraudes”.

O planejamento do projeto seguiu etapas bem definidas, com responsáveis, prazos e cronograma estruturado, citados em B.1.1. As principais fases incluíram: Diagnóstico, Benchmarkings, Planejamento, Implantação, Avaliação, Expansão e Contratação de consultoria da BCG. O monitoramento ocorre nas reuniões semanais da GNIC descrito em B.1.1.

EXECUÇÃO

Diante da falta de controle e rastreabilidade do combate a fraudes na Copasa, os autores construíram e implantaram a prática “Inovação em ação: CCI a gestão centralizada de fraudes” visando melhorar e padronizar os processos. Para tal foi implantado o CCI para gestão efetiva de ponta a ponta do processo, ressaltando a adoção da metodologia PDCL descrito em B.1.1. A execução da prática foi implementada pelas seguintes etapas: Levantamento de necessidades, Formulação dos documentos que norteiam a nova prática, Treinamento das equipes operacionais e administrativas, Uniformização dos sistemas (SICOM, SIGOS, Agencia Virtual), Implantação em uma unidade (teste piloto), Acompanhamento pela consultoria BCG, Implantação em toda a COPASA.

A área de treinamento (GNEC) em conjunto com GNIC, promoveram capacitações específicas para as equipes envolvidas, garantindo o domínio dos novos fluxos e ferramentas. A equipe utilizou ferramentas como Power BI para acompanhamento de indicadores e realizou reuniões periódicas com a Gerência e Superintendência para alinhamento, ajustes e incorporação de melhorias.

MONITORAMENTO

O gerente da GNIC juntamente com os autores, acompanham semanalmente e mensalmente nas reuniões de Análise Crítica a evolução da prática e seus resultados, tais como: o índice de acurácia do número de infrações geradas versus o número de infrações confirmadas na COPASA, o valor faturado por número de sanções aplicadas anualmente, feedbacks para as equipes, visando o realinhamento dos planos e sucesso da prática.

CONTROLE

Periodicamente, os autores e o gerente da GNIC, controlaram as etapas do projeto. Acompanharam o cronograma das reuniões, recursos humanos, materiais e financeiros. Proporcionaram também treinamentos para as equipes operacionais e administrativas, realizando adequação necessárias dos processos, além, da resolução de problemas ao longo do desenvolvimento da prática.

ENCERRAMENTO

Implantada a prática na Gerencia Regional de Contagem, obteve o reconhecimento do sucesso dela pelo superintendente da SPDC e Diretor da DCS, a prática foi estendida para a SPMT.

Consolidando o processo, a prática foi expandida para todas as unidades da COPASA recebendo o apoio da Policia Militar que se prontificou em auxiliar com o efetivo necessário para determinadas ações de vistorias de fraudes e também munir a Companhia com dados de determinadas regiões relacionadas a nível de periculosidade.

B.1.3

A prática foi concebida pela necessidade de melhorar o processo de combate a infrações e tendo como fonte de informação a Resolução Normativa 149/2021 e 170/2023 ARSAE que foram utilizadas como base para a elaboração de cartilhas e manuais. Proativamente, para implantação da prática foi contratada a Consultoria BCG que trouxe metodologias de mercado e aperfeiçoamento na utilização de análise preditiva de dados para identificação de fraudes na organização.

O desenvolvimento da prática foi fortemente apoiado por benchmarking com a Sabesp, que compartilhou experiências sobre processos de combate às infrações e aplicação de sanções aos clientes infratores, entretanto observou-se que a gestão centralizada de fraudes é uma iniciativa inovadora na Copasa e na área de saneamento, não foi encontrado modelos semelhantes no setor.

Além disso, a prática foi enriquecida por atividades de capacitação prévia, com treinamentos específicos para as equipes envolvidas, garantindo domínio dos novos fluxos e ferramentas. Essas ações foram fundamentais para superar resistências culturais e promover o engajamento das lideranças.

A interação direta com uma fonte especializada do setor de saneamento permitiu identificar importantes lições aprendidas. Destaca-se, principalmente, a relevância da padronização dos processos de autuação por infrações, bem como a necessidade de documentação detalhada das irregularidades encontradas nos imóveis, por meio de registros fotográficos e videográficos.

Essa sistematização fortaleceu significativamente a base jurídica para o sancionamento de clientes infratores, contribuindo para a efetividade das ações de resarcimento referentes ao volume não faturado e outras perdas operacionais. A prática demonstrou ganhos em segurança jurídica, eficiência operacional e recuperação de receitas, evidenciando seu impacto positivo na gestão da organização.

B.2. Como funciona a prática de gestão?

Descrever a sistemática implantada, mencionando os usuários e os principais padrões gerenciais associados à prática (plano, procedimento, rotina, programa ou similar).

Elencar as características de originalidade e, se existirem.

Citar uma ou mais características promotoras de consequências positivas no meio ambiente, na sociedade ou na governança² (ESG) ou para os ODS's, resumindo as vantagens advindas dessas características e explicando quais delas representam novidade ou diferenciais de práticas conhecidas e quais representam ruptura radical na forma de gerir.

Descrever qualquer característica relevante de a) otimização ou simplificação, b) proatividade (que previnam problemas na gestão), c) agilidade (adaptação ágil a novas demandas), d) incorporação de tecnologia digital³, destacando, se houver, o emprego de IA, e) abrangência, f) integração ao sistema de padrões existente da organização (manuais, procedimentos, sistemas informatizados ou outros), g) ferramentas de controle e eventuais indicadores de monitoramento da eficiência, eficácia ou efetividade.

Fornecer informações sobre o ineditismo da prática de gestão implantada, se houver, na organização candidata, na sua controladora ou no próprio setor - no país ou no mundo.

Incluir uma ou mais metas almejadas para indicadores de monitoramento.

Informar eventuais capacitações ou instruções requeridas para realização da prática pelos usuários.

Informar como os padrões são aprendidos pelas pessoas nas áreas pertinentes.

O Resumo do Case no início deste documento deve summarizar com clareza a abordagem inovadora ou exemplar relatada.

Fatores de avaliação

B.2.1 Enfoque sistemático, enxuto⁴ e com padrões gerenciais claros (Resumo do Case o sumariza)

B.2.2 Enfoque original, inusitado ou inédito, com emprego de tecnologia digital e IA (Resumo do Case o sumariza)

B.2.3 Enfoque promotor do desenvolvimento sustentável ou do alcance dos ODS's

B.2.4 Enfoque proativo, prevenindo problemas na gestão

B.2.5 Enfoque ágil, para resposta rápida

B.2.6 Aplicação é suficientemente abrangente e controlada

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

B.2.1

A prática implantada apresenta um enfoque sistemático e padronizado, com fluxos operacionais claramente definidos para todas as etapas do ciclo de gestão de infrações: identificação, análise, registro, notificação, resposta a recursos e aplicação de sanções; acompanhadas e controladas pela equipe GNIC/CCI.

A atuação é conduzida por dois grupos de colaboradores essenciais para a gestão centralizada do CCI: uma equipe operacional, responsável pela verificação em campo, e uma equipe administrativa, encarregada da análise e formalização dos processos.

Todos os fluxos e padrões foram validados pela Superintendência da SPDC e pela Gerência da GNIC, sendo de adoção obrigatória por todos os envolvidos na cadeia de atividades.

A prática alinhada às diretrizes das Resoluções Normativas ARSAE nº 149/2021 e nº 170/2022. Em 2023, foram elaborados dois documentos normativos: o Manual da Prática (MAP-DCS-022/3) e a Cartilha de Infrações e Sanções (CAR-DCS-010/3), ambos disponibilizados na INTRANET/SISPAD, garantindo amplo acesso, conformidade e padronização das ações.

² As características promotoras da governança estão associadas direcionamento e controles externos, à transparência, à ética, à avaliação da atuação ESG e afins.

³ Ver glossário “tecnologia digital” no MEGSA@ESG

⁴ Ver nos Critérios MEGSA@ESG o fator “Enxuto”, usado para avaliar processos gerenciais, para melhor compreensão

No mesmo período, foi implantado o uso do Power BI para visualização em tempo real das infrações confirmadas, permitindo controle total, rastreabilidade e tomada de decisão ágil, com base em dados confirmados pela equipe operacional.

Em 2024 consultoria da BCG recebeu da Copasa informações referentes ao nosso cadastro (nível de consumo, número de economias, situação do ponto de serviço etc.) e formulou uma plataforma que realiza, por meio da Inteligência Artificial, a análise e tratativa destes dados; trazendo como resultados os imóveis que podem apresentar alguma irregularidade. Permitindo com isso mais agilidade e assertividade na geração das vistorias nos imóveis.

B.2.2

A centralização do combate às fraudes, por meio de uma equipe dedicada e com apoio do CCI, representa uma ruptura significativa na forma tradicional de gestão desse processo na COPASA. De maneira inédita, a prática incorpora tecnologia digital e Inteligência Artificial (IA), por meio de uma plataforma automatizada para seleção de alvos, modelagem preditiva de dados (com apoio da BCG) e o uso de equipamentos de alta tecnologia, como geofones digitais, câmeras de alta resolução para inspeção de redes, radar de penetração e localizador Scout.

Esses recursos tecnológicos conferem proatividade e precisão às equipes de campo, permitindo evitar intervenções desnecessárias em logradouros e imóveis, otimizando tempo, recursos e minimizando impactos à população.

Outro avanço inédito foi a digitalização do processo de contestação de infrações. Antes, os clientes precisavam deslocar até uma agência física para protocolar recursos, enfrentando transtornos e demora. A prática inovou ao criar uma funcionalidade digital na Agência Virtual da COPASA, integrada ao sistema comercial, que permite o protocolo direto dos recursos pelos clientes.

Essa integração garante que os pedidos sejam automaticamente direcionados à equipe do CCI, assegurando agilidade, rastreabilidade, transparência e respeito ao devido processo legal, garantindo a ampla defesa e contraditório.

A iniciativa representa um avanço expressivo na digitalização dos serviços, promovendo governança institucional, eficiência operacional e melhoria na experiência do cliente.

B.2.3

A prática está alinhada diretamente às diretrizes do Novo Marco Legal do Saneamento (Lei nº 14.026/2020), que estabelece metas ambiciosas de universalização dos serviços até 2033 — 99% da população com acesso à água potável e 90% com coleta e tratamento de esgoto. Para alcançar esses objetivos, a legislação reforça a importância da atuação das agências reguladoras, da eficiência operacional e da sustentabilidade econômico-financeira dos prestadores de serviço. Nesse contexto, a prática de combate às fraudes e a redução das perdas aparentes tornam-se estratégias essenciais para minimizar o “Risco - Proteção da receita”, a melhoria da governança e o cumprimento das metas contratuais e regulatórias. A centralização promovida pela prática, com uso de tecnologia, padronização e análise preditiva, representa uma resposta concreta e inovadora às exigências do novo ambiente regulatório, contribuindo para a sustentabilidade do setor e para a efetiva implementação da política pública de saneamento.

A prática também contribui diretamente para o ODS 6, ao reduzir perdas físicas de água e combater fraudes.

B.2.4

Proativamente, a iniciativa contou com benchmarking junto à Sabesp; modernização dos sistemas (SICOM, SIGOS); utilização do Power BI e elaboração de cartilhas e manuais operacionais; sempre em conformidade com as diretrizes das Agências Reguladoras: ARSAE e ANA. Também foi realizada capacitação das equipes administrativas por meio de “Treinamento em serviço”. Para equipe especializada de campo houveram treinamentos específicos para operação de equipamentos. As equipes terceirizadas também foram capacitadas para realizar as identificações de infrações e correta aplicação dos “Termo de Ocorrência de Infração – TOI”.

Como parte da estruturação do CCI, foi implantado um projeto-piloto com cinco equipes especializadas para atuação em campo no enfrentamento de fraudes complexas, promovendo respostas mais ágeis e eficazes. Posteriormente, a consultoria BCG foi contratada para apoiar o aprimoramento da prática e das metodologias de análise preditiva de dados. Essas melhorias e inovações permitiram a identificação antecipada de padrões suspeitos e a adoção de ações preventivas com maior precisão.

B.2.5

Antes da implantação da prática, o combate às infrações era descentralizado, com cada Gerência atuando de forma distinta, o que resultava em baixa padronização, ausência de rastreabilidade e mínima aplicação de sanções. A nova abordagem trouxe agilidade e uniformidade ao processo, com a criação de equipes especializadas no CCI e em campo, dotadas de autonomia operacional para execução das ações em públicos específicos. O monitoramento passou a ser realizado por meio de ferramentas digitais como o Power BI, que permite o rastreio em tempo real das infrações confirmadas, e pela utilização de Inteligência Artificial para seleção ágil e precisa dos alvos. A geração de ordens de serviço tornou-se mais rápida e assertiva, otimizando a atuação das equipes de campo. A implantação da funcionalidade de Recurso Digital no site da COPASA garantiu o cumprimento dos prazos regulatórios da ARSAE (10 dias para resposta ao Termo de Ocorrência e ao Comunicado de Sanção), evitando perdas por descumprimento legal. Para assegurar a resposta rápida e eficaz, foram capacitados mais de 500 colaboradores, entre equipes administrativas e operacionais, promovendo autonomia, agilidade e alinhamento com os padrões da prática.

B.2.6

A prática “Inovação em ação: CCI a gestão centralizada de fraudes”, foi implantada de forma progressiva, iniciando-se em na Gerência de Contagem (GRCN), expandindo-se para a Superintendência Metropolitana (SPMT) e, posteriormente, para toda a COPASA. Atualmente, é responsável pela gestão completa e padronizada do processo de

infrações em todos os municípios que a Copasa atua, garantindo rastreabilidade, conformidade e efetividade em escala estadual.

O controle é realizado pela equipe do CCI, com atualização e disponibilização de dados diariamente no BI. Semanalmente, a equipe administrativa do CCI realiza análise dos dados proveniente do BI, para direcionamento de ações.

Mensalmente, os dados e indicadores são monitorados pela GNIC e SPDC, nas reuniões de análise crítica, assegurando abrangência operacional e governança sobre as etapas do processo. A frente especializada em fraudes complexas conta com cinco equipes de campo dedicadas, atuando de forma estratégica e integrada ao CCI.

B.2.7

O Manual da Prática (MAP-DCS-022/3) e a Cartilha de Infrações e Sanções (CAR-DCS-010/3) definem os padrões deste processo e estão disponíveis na INTRANET/SISPAD. A prática está aderente aos sistemas de padronização da Copasa, conforme “cartilhas” e “rotinas” dos programas SICOM, SIGOS e plataforma CRM, incluindo o sistema de registro de infrações (TOI), Power BI. Além disso, a sistematização da prática também está alinhada às diretrizes das Resoluções Normativas ARSAE nº 149/2021 e nº 170/2022. Os novos fluxos e procedimentos foram incorporados aos manuais internos e comunicados às áreas envolvidas, garantindo alinhamento com os sistemas de gestão existentes.

B.3. Como funciona a sistemática de avaliação da efetividade⁵ e de melhoria da prática de gestão depois de implementada?

Informar a frequência e participantes da avaliação e como ela é conduzida.

Mencionar indicador(es) e outras informações utilizadas para avaliar o desempenho da prática de gestão, depois da implantação.

Exemplificar eventuais melhorias incorporadas em função das avaliações iniciais.

Citar atividades relacionadas à replicação ou disseminação da prática em outras áreas da organização e os ganhos conhecidos ou em outras empresas.

Fatores de avaliação

B.3.1 Mecanismo de aprendizado da prática de gestão (avaliação da efetividade e melhoria)

B.3.2 Consistência dos indicadores para avaliar a efetividade da prática de gestão

B.3.3 Potencial de replicação

B.3.1

A sistematização dos indicadores gerenciados pelo CCI está alinhada às diretrizes das Resoluções Normativas ARSAE nº 149/2021 e nº 170/2022, que tratam da apuração, caracterização e sanção de infrações no âmbito dos serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Tais resoluções tipificam condutas irregulares, estabelecem critérios para apuração e homologam os documentos utilizados pela Copasa no processo de fiscalização e responsabilização, como o Termo de Ocorrência de Irregularidade (TOI) e a tabela de sanções pecuniárias.

A análise periódica dos indicadores conduzida pela SPDC, é promotora de grandes aprendizados, fundamenta ajustes na operação, melhorias nos fluxos e padronização de práticas. A conformidade regulatória reforça a credibilidade e a governança do processo, assegurando transparéncia e efetividade na prestação dos serviços de saneamento. A partir dessas análises, são implementados ajustes nos fluxos de trabalho e nas equipes para otimizar a eficiência e a conformidade.

A efetividade também é verificada através da aplicação do PGP - Auditoria de Padrões, à medida que surgem novas e pertinentes opções advindas da equipe, as mesmas são estudadas, testadas e incorporadas, em caso de viabilidade técnica comprovada e então, registradas nos padrões específicos.

Em 2024, com apoio da consultoria BCG, a prática foi refinada com formulação de plataforma que integra Inteligência Artificial, à análise e tratativa destes dados; trazendo como resultados os imóveis com grande potencial de consumo que podem apresentar alguma irregularidade. Conferindo agilidade e assertividade na geração das vistorias destes imóveis.

As principais melhorias incorporadas na gestão foram:

1- A criação do Regulamento de Gratificação Variável, para incentivar a produtividade e o desempenho das equipes especializadas de combate a fraudes.

2- Padronização do processo pela equipe do CCI e realização de “treinamentos na tarefa” continuamente, levando padronização de ações à equipe de campo.

3- Centralização dos processos o que permitiu uma ação uniforme dentro de todas Superintendências.

4- Rastreabilidade de todas as infrações confirmadas em campo.

B.3.2

Para avaliar a prática são utilizados os indicadores apresentados em C.1.1 (página 10)

B.3.3

A prática iniciou-se na GRCN, após consolidada, implantada na SPMT e foi expandida para outras regiões da Copasa, com planejamento e governança validados pela Gerência GNIC, por Consultoria Externa e pela Diretoria DCS. A sistemática é documentada, padronizada e baseada em boas práticas de mercado permitindo sua aplicação em todos os municípios da Copasa e externamente no setor.

⁵ Ver nos Critérios MEGSA®ESG o fator “Efetivo”, usado para avaliar processos gerenciais, para melhor compreensão

Segundo a ABES (2015), as perdas aparentes - como fraudes e ligações clandestinas - impactam diretamente a sustentabilidade financeira das operadoras, o uso racional da água e a eficiência energética dos sistemas. Nesse contexto, o modelo adotado pela COPASA apresenta alto potencial de replicação por outras empresas do setor, especialmente aquelas que enfrentam desafios semelhantes no combate às fraudes, podendo contribuir para a melhoria da gestão, redução de perdas e fortalecimento da governança institucional.

C. OS RESULTADOS (peso 35)

C.1 Apresentar um ou mais resultados relevantes, medidos antes e depois da implementação da prática.

A demonstração dos resultados de desempenho deve ser compatível com as descrições do ganho potencial ou da situação adversa mencionados em A.1 e dos objetivos da prática citados em B.1. Ex.: se os maiores impactos eram o custo elevado por reparo e a baixa produtividade por reparo e o objetivo reduzir custos, deveriam ser demonstradas reduções de custo por reparo e de tempo por reparo.

Se o resultado apresentado não decorreu preponderantemente da prática, justificar sua correlação com ela.

Os resultados podem ser expressos quantitativamente por meio de indicador(es) de desempenho⁶ com resultados “antes” e “depois” ou por comparação com grupos de controle relevantes em que a melhoria do desempenho de uma prática pode ser avaliada por comparação com outra organização que não implementou a prática e manteve o mesmo processo anterior que era comum a ambas.

A mudança significativa de patamar se configura quando o nível de desempenho após a implementação da prática mudar para patamar significativo acima do nível de desempenho do período anterior à prática.

O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza o principal resultado da Prática de Gestão desta questão.

Apresentar referenciais comparativos pertinentes (ver Glossário Critérios de Avaliação MEGSA®ESG), do setor ou do mercado, que permitam avaliar a competitividade do resultado alcançado pela prática. Se o resultado apresentado não decorrer preponderantemente da prática, justificar sua correlação com ela.

Fatores de avaliação

C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho (Resumo do Case o sumariza)

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

C.1.1 e C1.2

INDICADOR	SIGLA	SENT	UNID	PERÍODOS			REFERENCIAIS DE COMPARAÇÃO	
				2022	2023	2024	Resultado	Empresa
Satisfação do cliente	SAC	↑	%	74,00	74,00	77,00	60,45	CEMIG (Similaridade de atuação – Estado MG)
Inadimplência	INAD	↓	%	3,22	2,97	2,92	4,4%	Águas do Brasil (Similaridade de processos)
Imagen da empresa	IMAG	↑	%	66,8	68,1	70,0		
Faturamento com infrações / nº Fraudes	FAT	↑	R\$/ fraude	R\$ 468,22	R\$ 488,75	R\$ 809,44		
Nº infrações confirmadas/nº de infrações geradas	ACU	↑	%	14	34	53		
Nº infrações executadas/nº de infrações geradas	ACU	↑	%	48	63	82		
Nº infrações confirmadas/nº de infrações executadas	ACU	↑	%	30	54	65		

Por se tratar de uma inovação, toda a prática foi construída de forma a não prejudicar o indicador “Satisfação dos Clientes”, sendo este o principal indicador a comparar. O mesmo, é acompanhado regularmente com vistas também, a não comprometer a “Imagen da Empresa”. Nosso referencial comparativo é a empresa do setor de energia “CEMIG” pela similaridade de atuação em todo o Estado de Minas Gerais e que também tem como processo o combate a infrações.

Durante a execução da prática, acompanhamos um segundo indicador – “Inadimplência”, que gera impacto direto na arrecadação da empresa. Sendo este um dos balizadores da prática na avaliação do comportamento dos clientes, relacionado a possibilidades de infração no imóvel. Tendo como referencial comparativo a empresa “Águas do Brasil”, por se tratar de empresa do ramo de saneamento, com similaridade de processos, possuindo os mesmos critérios e

⁶ Ver glossário “Indicadores” no MEGSA®ESG.

normativos aplicado pelas legislações vigentes e Agências reguladoras. Além de ser referência para a ARSAE para concessão de ônus ou bônus nos reajustes tarifários.

C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em fatos, depoimentos ou reconhecimentos?

Resumir os benefícios para cada parte interessada alcançada, **enfatizando** o impacto transformador positivo decorrente da prática. **Incluir a contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da organização que foram citados em A.1.**

Fatores de avaliação

C.2.1 Benefícios intangíveis para as partes interessadas

C.2.1

A implementação do CCI gerou transformações significativas para as partes interessadas no negócio da Empresa, promovendo impactos positivos e benefícios intangíveis que vão além dos resultados operacionais e financeiros:

- 1) **Clientes:** a prática promoveu maior justiça no consumo de água, ao coibir fraudes que comprometiam a equidade no acesso aos serviços de saneamento. A digitalização do processo de recursos, com protocolo direto pela Agência Virtual, trouxe mais agilidade, transparência e comodidade, fortalecendo a confiança dos clientes na Copasa.
- 2) **Empregados:** clareza nos fluxos, capacitação contínua e reconhecimento por desempenho para equipes de campo para aumentarem o engajamento e o senso de pertencimento das equipes. A atuação em um ambiente mais estruturado e orientado por dados fortaleceu a “cultura de excelência” (Imagens 3 a 8).



Imagen 3



Imagen 4



Imagen 5



Imagen 6



Imagen 7



Imagen 8

- 3) **Sociedade:** O combate às fraudes e infrações fortalece o senso de justiça, já que, quando alguns consomem irregularmente, os custos acabam sendo repassados para todos por meio da tarifa. Além disso, o atendimento efetivo às denúncias reforça a confiança da sociedade na atuação ética e transparente da empresa, valorizando o papel do cidadão na construção de um serviço público mais íntegro
- 4) **Empresa:** desde 2023 houve com essa prática o fortalecimento da imagem institucional, com reconhecimento positivo na mídia e na sociedade. A atuação firme no combate às fraudes e no atendimento às denúncias reforça

o compromisso da Copasa com a ética, a transparência e a justiça no uso dos recursos. Essa postura não apenas protege a sustentabilidade do sistema, mas também gera confiança pública, posicionando a empresa como referência em responsabilidade social e ambiental no setor de saneamento.

Abaixo demonstramos outros benefícios da prática:

Categoria	Deficiência	Ganhos
Integração	Falta de padronização	Processos padronizados entre gerências
Automação de Processos	Processo manual, sem controle	Processo automatizados e controle implementado
Efetividade nas Confirmações	Baixa taxa de confirmações das infrações	Aumento expressivo na taxa de confirmações
Governança da Informação	Informações descentralizadas e consolidação manual	Informações centralizadas com consolidação de dados gerenciais em tempo real
Atendimento ao Cliente	Ausência de canal digital e rastreabilidade no atendimento	Implementação de canal digital com rastreabilidade de protocolos
Sanções Aplicadas	Valores de sanções aplicados sem rastreabilidade centralizada	Valor total das sanções aplicadas com rastreabilidade em nível corporativo.

Os relatos abaixo, explicitam os benefícios às partes interessadas:

“Antes da implantação do CCI, quando nos deparávamos com casos de fraude, gerávamos a ordem de serviço, porém não havia controle sobre a aplicação da punição ao infrator nem sobre a regularização da situação. Hoje, contamos com um setor específico voltado para as fraudes. Com informações alinhadas às normas e o apoio das ferramentas do CCI.” Gleisson Torres-DCS/SPDC/GNIC/ICCF

“Antes da criação do CCI, os processos relacionados à apuração de infrações eram impactados por diversos fatores, como a ausência de normas claramente definidas e a carência de suporte técnico e operacional. Com a implantação do CCI, foi possível estabelecer diretrizes padronizadas e procedimentos estruturados, promovendo maior eficiência, eficácia e segurança na condução dos processos de infração.” Guido Frederico-DCS/SPDC/GNIC/ICCL

“O Centro de Controle de Infrações” da COPASA MG abarca toda a cadeia de serviços operacionais e administrativos relacionada ao combate às fraudes, de maneira a otimizar o controle das ações, resultando em maior efetividade dos processos, gerando valor para a Companhia.” Edson Gonçalves Ferreira – Gerente de Operação Comercial

“O Centro de Controle de Infrações da COPASA centraliza a gestão de irregularidades, promove disciplina no uso dos serviços, combate perdas e fortalece a sustentabilidade. É uma iniciativa estratégica para proteger receita e gerar valor à companhia.” André Andrade – Gerente de Inteligência Comercial

“A centralização da gestão de infrações no CCI trouxe inúmeros benefícios, dentre os quais destaco a padronização de processos, maior controle e consistência nas decisões. Dessa forma, impactamos positivamente a confiança dos clientes e da sociedade, a proteção da receita e a sustentabilidade da Companhia.” Wallace Lúcio – Superintendente de Desenvolvimento Comercial.

FATOS:

Esse reconhecimento se reflete em destaque na mídia, como evidenciado na ação veiculada pela televisão, que ilustra o impacto concreto e positivo da iniciativa (Imagem abaixo).

Veiculação de matéria pela televisão no dia 25/06/2024, pela emissora Record, no jornal MG no AR “Força tarefa da COPASA combate ligações clandestinas e adulteração de hidrômetros”. Onde é destacado pelo Diretor da DCS Cleyson Jacomini; a atuação da Companhia para inibir essa prática nociva e que causa impactos financeiros e sociais para todos os usuários.

Disponível em: [Força-tarefa da Copasa combate ligações clandestinas e adulteração de hidrômetros em BH – Notícias R7](#)



RECONHECIMENTO

A COPASA realiza anualmente o Seminário INOVA com o objetivo de fomentar um ambiente de criatividade, inovação e inventividade na Companhia, alinhado ao Nosso Jeito, “Fazemos acontecer com criatividade e inovação”, e ao Nosso Propósito de “Cuidar da água e gerar valor para as pessoas”.

Em 2025, a prática foi inscrita no Seminário INOVA, selecionada entre os cases de sucesso da empresa para apresentação pública e, ao final do evento, foi reconhecida com premiação, evidenciando sua relevância, impacto e contribuição para os objetivos estratégicos da Companhia. Esse reconhecimento reforça a excelência da iniciativa e a consolida como referência interna em inovação.



Além do reconhecimento conquistado, a prática contribui para o alcance do “Objetivos Estratégico - Assegurar o equilíbrio econômico-financeiro”, para minimização do “Risco – Proteção da Receita” quando combate as infrações de forma sistematizadas, gerando receita para a empresa e promovendo sustentabilidade na Companhia.

C.3. Quais foram as principais lições aprendidas, favoráveis e desfavoráveis⁷, com a implementação da prática e com o alcance de seus resultados?

Citar as lições e resumir a importância delas, para outras organizações considerarem.

Fatores de avaliação

C.3.1 Lições aprendidas

C.3.1

Lições favoráveis aprendidas:

1- O sucesso de iniciativas inovadoras depende de três pilares fundamentais: planejamento estruturado, comunicação eficaz e engajamento das lideranças. Para a COPASA e outras organizações, essas lições reforçam a necessidade de preparar o terreno cultural e estrutural antes de implementar mudanças significativas.

2- A adoção de ferramentas digitais e modelos de análise preditiva elevou significativamente a precisão das ações operacionais e a qualidade das decisões estratégicas. Essa evolução foi potencializada pela integração entre áreas-chave da organização — comercial, operacional, tecnologia da informação, treinamento e suprimentos — que se mostraram essenciais para o êxito da prática.

Lições desfavoráveis:

1- Resistência à mudança: Necessidade de preparar o terreno cultural, uma mudança tão significativa no processo exige um alinhamento contínuo da equipe, uma comunicação eficaz e o engajamento dos envolvidos nas atividades.

2- Desafio na atração e preparação de equipe para atuação em infrações: Houve resistência de colaboradores em integrar a equipe de gestão de fraudes, devido ao desconforto gerado pela natureza do serviço. Isso evidenciou a necessidade de selecionar perfis mais resilientes e investir em treinamentos específicos de abordagem e comunicação.

As lições aprendidas com o modelo adotado pela COPASA são importantes para outras empresas considerarem especialmente aquelas que enfrentam desafios semelhantes no combate às fraudes, podendo contribuir para a melhoria da gestão, redução de perdas e fortalecimento da governança institucional.

Em conclusão, a prática através do CCI se consolidou como um motor de transformação, ao unir tecnologia, pessoas e propósito em torno da proteção de um recurso vital. Essa iniciativa não apenas fortalece a sustentabilidade da Copasa, como também serve de referência para outras instituições que buscam inovação com impacto social e ambiental.

----- Limite de 13 Páginas aqui -----

Glossário (opcional)

Citar, se necessário, glossário para siglas e termos não usuais.

Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído contagem para limite de páginas.

ANA – Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico

ARSAE – Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais

BCG – Boston Consulting Group

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CCI – Centro de Controle de Infrações

⁷Algo que não deu certo ou que poderia ter dado melhor resultado se fosse feito de forma diferente, requerendo cuidados ou atenção especial

CRM – Sistema de Relacionamento com Cliente
 DCS – Diretoria de Clientes, Comunicação e Sustentabilidade
 ESG – Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança)
 FUNASA – Fundação Nacional de Saúde
 GNEC – Gerência de Educação Corporativa
 GNIC – Gerência de Inteligência Comercial
 GNLS – Gerência de Logística e Suprimentos
 GNRE – Gerência de Assuntos Regulatórios
 GNAV – Gerência de Apoio Administração Gestão de Documentos e Vigilância
 GNCM – Gerência de Comunicação Institucional
 GRCN – Gerência Regional de Contagem
 IA – Inteligência Artificial
 SISPAD – Sistema de Padrões de Documentos da Copasa
 ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU)
 PCCS – Plano de Carreira, cargos e salários
 PDCA/PDCL – Planejar, Executar, Verificar, Agir / Planejar, Executar, Checar, Aprender
 PMOE – Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégicos
 SABESP – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
 SIGOS – Sistema de Gestão de Ordens de Serviço
 SICOM – Sistema Comercial da Copasa
 SINP – Sistema Nacional de Premiação
 SNIS – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
 SPDC – Superintendência de Desenvolvimento Comercial
 SPIN – Superintendência de Tecnologia da Informação
 SPMT – Superintendência de Operações Metropolitana
 TOI – Termo de Ocorrência de Infração

Referências Bibliográficas

Citar a bibliografia utilizada no âmbito do Case, exceto os Critérios MEGSA@ESG.
Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído na contagem para limite de páginas.

ABES – Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental. Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS: Critérios de Avaliação. São Paulo: ABES, 2015.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. A ampliação de investimentos privados em infraestrutura no país: o case do saneamento básico. Agência BNDES de Notícias, 23 jun. 2022. Disponível em: <https://blogdodesenvolvimento.bnDES.gov.br/blogdodesenvolvimento/detalhe/A-ampliacao-de-investimentos-privados-em-infraestrutura-no-pais-o-case-do-saneamento-basico>. Acesso em: jul. 2025.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Saneamento básico no Brasil: desafios e perspectivas. BNDES, 18 nov. 2016. Disponível em: <https://www.bnDES.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/saneamento-basico>. Acesso em: jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Nacional de Saúde – FUNASA. Redução de perdas em sistemas de abastecimento de água. 2. ed. Brasília: Funasa, 2014. Disponível em: https://www.funasa.gov.br/site/wp-content/files_mf/reducao_de_perdas_em_saa74.pdf. Acesso em: jul. 2025.

Instituto Trata Brasil; KPMG. ESG e Tendências no Setor de Saneamento do Brasil. Relatório Técnico, 2023. Disponível em: <https://tratabrasil.org.br/esg-e-tendencias-do-saneamento>

Revisores 2025 Ver página 2 Critérios IGS