

#### 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 “YYYYYYYYYYY” 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](mailto:cnqa@abes-dn.org.br).

#### RESUMO DO CASE

<b>Nome do Case (prática de gestão implantada)</b> - o mesmo da Ficha de Elegibilidade, máximo 60 caracteres <b>Inteligência Comercial 360º- Da Análise à Proteção da Receita</b> Informar o ano de implantação ao lado.	<input type="checkbox"/> Case submetido em ciclo IGS anterior? <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<b>Ano implant.</b> (Últ 3 anos) <b>2023</b>
--	--	--

##### Tema central da Prática de gestão

- Pessoas     ESG     Comunicação     Segurança digital     Financeira  
 Suprimentos     Inteligência Artificial     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 base de dados comerciais da Copasa é o programa SICOM (desde 1998). A ausência de padronização entre diversos comandos gerava inconsistências, dificultando a convergência das informações. Identificou-se essa oportunidade de melhoria durante reunião na qual o gerente da GNIC e o superintendente da SPDC apresentaram a proposta de reestruturação ao diretor da DCS, tendo como premissa a centralidade do cliente na “Declaração Estratégica” da Copasa e o “Nosso Jeito – Sermos reconhecidos pela qualidade e eficiência dos nossos serviços”. Em 2023, o gerente da GNIC e equipe iniciaram o diagnóstico para a implementação do projeto Núcleo de Inteligência Comercial (NIC). A prática visa à sustentabilidade da empresa e à mitigação do “Risco Corporativo – Proteção da Receita”, por meio do acompanhamento e controle do faturamento, arrecadação e inadimplência, utilizando limite crítico, indicadores e metas. Inovando ao integrar ferramentas Analytics ao SICOM, o NIC agregou agilidade e confiabilidade à tomada de decisões baseadas em dados precisos, ágeis e com análises críticas que identificam tendências, otimizam recursos. A prática foi padronizada conforme “Cartilha-Gestão por Resultados” (2024) e o “Processo-Gestão por Resultado” (2025) disponíveis a todos no programa SISPAD. As principais etapas de desenvolvimento foram: 1-levantamento de recursos financeiros e materiais; 2-dimensionamento de equipes de análise de dados. Proativamente, a implantação do NIC teve como critério, treinamento e formação de uma equipe com conhecimentos multidisciplinares e em ferramentas de Analytics, com suporte das consultorias Nexia e BCG. As equipes GNIC se reúnem semanalmente para discutir análises críticas dos dados, desdobrando em estratégias e ações voltadas à melhoria dos indicadores. Mensalmente, de forma virtual, são realizadas reuniões com as lideranças das unidades operacionais do Estado para monitorar o alcance das metas dos indicadores. O faturamento cresceu de R\$ 5,9 bilhões em 2022 para R\$ 7,8 bilhões em 2024; a inadimplência caiu de 3,22% para 2,92% no mesmo período e a satisfação de clientes se elevou de 74,0% para 77,0% no período. Esses resultados consolidam a prática na Copasa

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

<b>Denominação da organização candidata:</b> <b>Copasa</b>	<b>Trata-se de:</b> <input checked="" type="checkbox"/> Organização completa <input type="checkbox"/> Unidade Autônoma <input type="checkbox"/> Unidade de Apoio	<b>... de Operador direto ou indireto de:</b> <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
<b>Atividades principais da organização candidata:</b> Abastecimento de água potável: Captação, tratamento e distribuição de água tratada. Esgotamento sanitário: Coleta, transporte, tratamento e disposição final.		
<b>Quantidade de empregados próprios da org. candidata (porte):</b> <b>9.923 empregados</b>		<b>Endereço principal da organização candidata:</b> <b>R. Mar de Espanha_525_ Sto. Antônio Belo Horizonte MG</b>
<b>Razão social responsável pela organização candidata:</b> <b>Companhia de Saneamento de Minas Gerais</b>		<b>CNPJ da organização candidata:</b> <b>CNPJ 17.281.106/0001-03</b>

<b>Nome do Autor, para se obter informações adicionais:</b> Otavio Augusto de Andrade Jader Augusto da Silva Bicalho Neto	<b>E-mail Autor:</b>	otavio.andrade@copasa.com.br jaderbicalho.neto@copasa.com.br
	<b>Fone Comercial Autor:</b>	(31) 3250-1232
	<b>Celular Autor:</b>	(31) 98530-1838
<b>Dirigente responsável que autoriza a candidatura</b> Wallace Lúcio Silva		
<b>DECLARAÇÃO</b> 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.		<b>AUTENTICAÇÃO</b> 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.
<b>A. A OPORTUNIDADE (peso 15)</b>		
<p><b>A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada?</b>  <b>Informar</b> de que forma a oportunidade surgiu ou foi identificada.  <b>Destacar</b> 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.  <b>Complementar</b> 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.  <b>Descrever</b> a ligação da oportunidade com os objetivos estratégicos da organização, incluindo os relacionados ao desenvolvimento sustentável ou ODS's<sup>1</sup>.  <b>Informar</b> como essa oportunidade se manifesta ou pode se manifestar no setor, segundo fontes conhecidas.</p>		
<p><b>Fatores de avaliação</b></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 Candidata é responsável pelo fornecimento de informações comerciais de 983 localidades de 632 municípios do Estado de Minas Gerais, correspondendo a aproximadamente 11,8 milhões de clientes (55,3% da população atendida). Durante uma reunião mensal da GNIC com sua equipe, que tem como finalidade o repasse de informações das reuniões das Unidades Operacionais da Superintendência SPDC, além de tratar das demandas das equipes, foi debatida a necessidade de padronização das análises críticas advindas do programa SICOM. O setor comercial da empresa utiliza o sistema SICOM como base de dados para suas operações. No entanto, o sistema apresentava: diversidade de comandos e formas de extração de dados; divergências significativas entre dados utilizados por diferentes áreas; falta de uniformidade que compromete a confiabilidade das análises; retrabalho e dificuldade na tomada de decisões; Impacto negativo na integração entre setores; dificuldade na análise dos indicadores de proteção da receita; suprimir falhas recorrentes; falta de uniformização das informações e falta de confiabilidade dos dados fornecidos. Foi percebida a necessidade de interromper a frequência de falhas, uniformizar as informações e trazer confiabilidade aos dados fornecidos. A GNIC realizou benchmarking com as empresas CEMIG, SABESP e SAP. Enxergou a oportunidade inédita de melhoria do processo, ao observar que, utilizando as ferramentas já disponíveis, tais como o Programa SICOM associado a ferramentas de Analytics poderia padronizar as análises críticas para sustentar as operações diárias de forma que trouxessem agilidade e confiabilidade aos dados. Além disso, seria necessária uma equipe com conhecimentos multidisciplinares nas áreas de negócios e em ferramentas de Analytics. Avaliou a compatibilização com o sistema, custos de implantação, ocorrência de necessidades de agregação de valores para as áreas internas, concluindo que sua aplicação seria uma oportunidade inusitada e benéfica para a Copasa. Obteve a autorização do superintendente da SPDC e do Diretor da DCS para prosseguir com a prática, contratação de consultoria (janeiro 2023) para apoiar a construção do processo, seleção da equipe e contratação de treinamentos e recursos necessários. Por meio das reuniões com a GNIC e equipe, planejou-se a criação e estruturação do “NIC – Núcleo de Inteligência Comercial”. Dentre os aperfeiçoamentos implementados destacamos: 1- A padronização e uniformização das análises críticas permitindo a eficácia da gestão dos indicadores de proteção da receita. 2- A confiabilidade e agilidade da gestão da análise dos dados e indicadores.

#### A.1.2

A implantação do NIC, bem como a gestão da análise crítica dos dados e indicadores, é de grande relevância para a Copasa, pois garantem agilidade no atendimento e desempenho das metas dos “indicadores de Proteção da Receita”. Uma vez que os dados são unificados e padronizados contribuindo para minimizar o “Risco Proteção da Receita” com o acompanhamento e controle do faturamento, arrecadação, inadimplência e leitura pela média por meio de limite crítico, indicadores e metas. As melhores práticas de mercado são buscadas e avaliadas em conjunto com a SPDI, que é a unidade corporativa responsável por estabelecer diretrizes de inovação na Copasa.

<sup>1</sup> Objetivos do Desenvolvimento Sustentável para 2030, das Nações Unidas

A GNIC, dedica-se à melhoria contínua dos processos, buscando alternativas de dar o suporte necessários para as Unidades Operacionais e fortalecendo o propósito de buscar a qualidade dos serviços prestados de forma a manter como foco o atendimento às necessidades dos nossos clientes internos e externos. Sempre alinhados aos Objetivos Estratégicos da Copasa que tem como premissa o “Cliente” no centro da “Declaração Estratégica” da Copasa, a Nossa Ambição – Sermos reconhecidos pela qualidade e eficiência dos nossos serviços”. E ao Mapa Estratégico: “Sustentabilidade - Assegurar o equilíbrio econômico-financeiro”.



Figura 1 – Declaração Estratégica e Mapa Estratégico

#### A.1.3

A Copasa mantém o compromisso com a Agenda 2030, relacionando a sua atuação com a estratégia da Organização das Nações Unidas (ONU) para promover o desenvolvimento sustentável. O conjunto das metas do ODS 6 reforçam a participação social, a gestão compartilhada e integrada da água, o desenvolvimento regional e o meio ambiente, assim como o fortalecimento institucional e o uso eficiente da água. Os recursos hídricos, bem como os serviços a eles associados, sustentam os esforços de erradicação da pobreza, de crescimento econômico e da sustentabilidade ambiental. Neste sentido a prática “Inteligência Comercial 360º- Análise à Proteção da Receita”, o NIC e a gestão da análise dos dados e indicadores são essenciais para o crescimento sustentável das empresas. A oportunidade é muito relevante para o setor de saneamento, uma vez que possibilita agilidade das informações, bem como a confiabilidade da análise crítica dos dados referente ao “Risco – Proteção da Receita”. A relevância da prática para outras organizações do setor se destaca por permitir agilidade no gerenciamento dos dados, para suprir a necessidade imediata da operação. A inconsistência de informação, resultava, em muitas das vezes, no retardamento da execução dos serviços, gerando reclamações diversas dos clientes internos. Atualmente tornou-se possível suprir e/ou responder, proativamente, em tempo hábil, as demandas de informações requeridas. Os ganhos proporcionados pelo NIC e pela gestão analítica dos dados são evidentes: maior eficiência na proteção da receita, agilidade na entrega de informações e projeções, confiabilidade dos dados, antecipação de riscos que impactam indicadores e identificação de oportunidades para redirecionar ações e alcançar os resultados esperados. Com decisões mais assertivas baseadas em dados, contribui para o uso racional dos recursos hídricos, redução de perdas e melhoria na prestação de serviços essenciais à população, promovendo impactos positivos na sustentabilidade ambiental e na qualidade de vida. Diante do cenário em que as empresas de saneamento enfrentam o desafio de atender às expectativas da sociedade por

serviços cada vez mais eficientes, a prática representa um avanço estratégico. Com agilidade e confiabilidade como pilares, essa abordagem pode ser adotada por qualquer empresa do setor de saneamento — ou mesmo de outros segmentos — como modelo de gestão orientada por dados.

## 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

Desde 2020, nas reuniões semanais da SPDC entre o superintendente e os gerentes do setor foi identificada a necessidade de padronizar o processo de análise crítica, com o objetivo de garantir o alinhamento às estratégias e metas estabelecidas no Planejamento Estratégico da Copasa. A metodologia adotada como base foi o PDCL alinhando as ações da empresa com suas metas estratégicas. Os planos de ação são definidos de forma participativa, utilizando a ferramenta 5W2H, pelos gestores e acompanhadas nas reuniões de “Análise Crítica” através do Planner. Em 2023, o gerente da GNIC planejou a implantação do Núcleo de Inteligência Comercial (NIC) e elaborando diagnóstico das necessidades em conjunto com sua equipe e apoio do superintendente da SPDC. O Projeto concluído foi apresentado para ao diretor na reunião mensal do comitê de faturamento / arrecadação da diretoria DCS e este aprovou sua execução. Continuando com a metodologia PDCL e 5W2H o gerente da GNIC planejou e executou o projeto com apoio de sua equipe e incluíram especialistas internos da Copasa e consultores externos da BCG e Nexia Teixeira Auditores que foram fundamentais para construção do projeto.

Etapas	Responsável	Função	Responsabilidade no projeto	Orçamento	Cronograma
Pré Implantação					
Padronização do NIC	Gestores SPDC	Superintendente e Gerentes	- Avaliação analítica com a SPDC e seus gestores para padronizar o NIC com foco em Business Intelligence (BI).	Sem custo	Fevereiro 2023
Etapa 1 – Desenvolvimento					
Formação da Equipe	Gerente GNIC	Gerente	- Criação de uma equipe multidisciplinar com experiência em áreas como Cadastro, Medição, Faturamento, Arrecadação, Cobrança e Desenvolvimento Comercial. - Composição dos Membros: Analistas, consultores e assistentes administrativos.	Sem custo / corporativo	Março 2023
Capacitação da Equipe	GNEC	Gerente	- Treinamento da equipe em novas ferramentas de BI e assuntos relacionados à cadeia de valor. - Disponibilização de cursos na plataforma “Manancial do Saber” da Copasa.	Sem custo / corporativo	Abril 2023
Etapa 2 – Desenvolvimento - Implantação de melhorias – Estrutura Físicas e Instalação					
Definição de espaço físico	GNAV	Gerente	Estruturação da sala para acomodar o NIC	Sem custo / corporativo	Outubro 2023
Adequação do espaço físico	GNAV	Gerente	Layout da sala para 8 estações de trabalho	Sem custo / corporativo	Novembro 2023
Aquisição de bens	GNAV	Gerente	- Elaboração de NT para aquisição de bens - Aquisição de mobiliário, televisores, equipamentos e recursos audiovisuais	R\$60.000,00	Novembro 2023
Etapa 3 – Padronização e Automação de dados Monitoramento					
Padronização de informação - TI	GNBC	Gerente	- Estruturar os acessos	Sem custo / corporativo	Novembro 2023
Contratação de Consultoria	GNEE		- Automatizar os BI's e implementar ferramentas de análise de dados, estatísticas e IA.	R\$20.000,00	Dezembro 2023

Tabela 1 – Etapas do Projeto

Para avaliação e monitoramento da prática de análise crítica, foi implantado no NIC, um painel de resultados com indicadores que permite a análise da proteção da receita semelhante ao BSC onde o diretor, o superintendente e os gestores tem as informações em tempo real e com usabilidade em smartphones, computadores e tablets. Semanalmente, as equipes GNIC, GNOC e SPDC se reúnem, e utilizam como base as informações da equipe do NIC, para traçar estratégias baseadas em análises críticas dos dados, que se desdobram em ações para melhorar o desempenho dos indicadores de proteção de receita. Essas são repassadas para acompanhamento do superintendente da SPDC e diretor da DCS que utilizam as informações para reunião temática da Diretoria e Conselho de Administração. Mensalmente, por meio de reuniões virtuais (Teams), são realizadas reuniões com os empregados (sup. de serviço, gerentes e superintendentes) das unidades operacionais do Estado com o objetivo de aperfeiçoar e monitorar a prestação de serviços, bem como o alcance das metas dos indicadores. Os principais obstáculos foram: 1- O agrupamento e acesso das bases de dados que estavam em diversos sistemas não compartilhados e integrados, a ausência de uma metodologia definida para análises críticas. Esta situação está sendo gradualmente atendida, ainda hoje existem algumas limitações e o processo está em construção passando por melhorias frequentes. Sempre com o apoio da equipe de TI (SPIN, GNSI e GNCD). 2- A seleção da equipe com o perfil adequado, em um contexto em que não estavam previstas novas contratações, representou um fator limitante. Foi necessário negociar e realocar equipes de outras unidades. Sendo que um dos autores do case estava lotado em outra Diretoria. Alguns processos necessitaram de reajustes de tarefas para que o profissional fosse liberado visando atender as necessidades do NIC.

### **B.1.2**

A implantação da prática foi coordenada pelo gerente da GNIC, sendo inovadora na Copasa envolvendo e realizando treinamentos dos empregados que atuam nos processos, buscando proativamente garantir a gestão do processo “Análise Crítica”. A comunicação aos responsáveis se deu por meio de reuniões, e-mail, WhatsApp, relatórios, formulários, palestras e seminários. Foi utilizada a metodologia PDCL e 5W2H, adotada na empresa, conforme descrito a seguir.

#### **PLANEJAMENTO**

O gerente da GNIC, com o apoio de sua equipe de autores do case, do superintendente da SPDC e do diretor da DCS, planejou e desenvolveu o NIC. Realizando análise crítica do processo com identificação das vulnerabilidades, das potencialidades, relacionando os recursos e ações necessárias para fazer frente à necessidade de padronizar as análises críticas. O planejamento do projeto seguiu etapas, com responsáveis, prazos e cronograma estruturados, conforme citados em B.1.1. As principais fases incluíram: diagnóstico inicial, levantamento de recursos, contratação de consultorias especializadas (BCG e Nexia), formação de equipe multidisciplinar, integração tecnológica, e monitoramento contínuo por meio de reuniões semanais e mensais.

#### **EXECUÇÃO**

Tendo em vista os desafios enfrentados nas unidades da Copasa, a GNIC implantou, após contratação de consultoria e treinamentos, a prática “Inteligência Comercial 360º- Da Análise à Proteção da Receita”, com o objetivo de padronizar o processo de “Análise Crítica”, utilizando o NIC. A implantação do NIC seguiu uma metodologia estruturada de PDCL, com foco em organização, clareza de responsabilidades e monitoramento contínuo descritos em B.1.1. Devido à importância dessa prática e à necessidade de apresentar resultados imediatos, a execução foi implementada pelas seguintes etapas:

- 1- Levantamento das informações necessárias para compor o banco de dados;
- 2- Metodologia de análise crítica;
- 3- Designer padrão dos relatórios em Power BI;
- 4- Cronograma de reuniões de análise crítica e apresentação de resultados;
- 5- Equipamentos e softwares necessários para estruturação da sala;
- 6- Alocação da equipe com perfil adequado.

Nesse sentido, durante a execução da prática, foram realizados treinamentos em ferramentas de dados (BI, Python, ACL, SQL Server e pacote Microsoft 365) para os empregados que trabalham diretamente com o processo. Assim, a prática foi implantada, trazendo agilidade e confiabilidade na análise crítica, melhorando as rotinas operacionais, sem registro de reclamações por inconsistência de dados.

#### **MONITORAMENTO**

Durante todo o processo de implantação da prática, foram realizados acompanhamentos pelo gerente e equipe da GNIC, superintendente da SPDC e Consultoria BCG e Nexia Teixeira Auditores, nas reuniões semanais, tais como: análise do progresso dos resultados (diário), ajustes em situações de retrocesso, incentivos à internalização e melhoria, visando alinhamento interno, definição de estratégias e acompanhamento de entregas. A Nexia atua em duas frentes: uma equipe na construção do planejamento, desenvolvimento da prática e validação de dados e outra equipe no

acompanhamento e monitoramento dos sistemas desenvolvidos, com repasse de conhecimento de mercado para a equipe do NIC, avaliando se o aprendizado está sendo efetivo.

#### CONTROLE

O controle da execução das etapas do projeto foi realizado pelo responsável pelo NIC e gerente da GNIC, periodicamente, por meio do acompanhamento da execução do cronograma das fases do projeto, otimizando os recursos humanos, materiais e financeiros, de forma a promover a melhoria da padronização e agilidade nos processos de “Análise Crítica” proporcionando oportunidades de treinamento e planejamento das equipes envolvidas, e resolução de outros problemas que por ventura surgirem no decorrer da execução, bem como acompanhamento das mesmas.

#### ENCERRAMENTO

A prática foi implantada de forma inédita na Copasa, destacando-se pela sua abordagem inovadora, digital e abrangente. Após 03(três) anos de implantação dessa prática na GNIC, temos o reconhecimento da agilidade e padronização das informações pelos empregados, gerentes, superintendentes e Diretores da DCS, validação dos parceiros terceirizados, como leitura e cobrança. Sendo referência e objeto de benchmarking na empresa, clientes estratégicos e para públicos externos.

#### B.1.3

A prática foi concebida tendo como base o programa SICOM e fonte de informação a “Cartilha – Gestão por Resultados” que foi atualizada em 2024 e o “Processo – Gestão por Resultado” (2025), disponíveis na INTRANET/SISPAD com livre acesso aos empregados. Esses documentos, aliados a ferramentas Analytics padronizaram a análise crítica dos dados. Proativamente, a implantação do NIC teve como premissa treinamento e formação de uma equipe com conhecimentos multidisciplinares nas áreas de negócios e em ferramentas de Analytics. Toda a equipe envolvida foi treinada previamente, garantindo domínio dos novos fluxos, ferramentas e metodologias adotadas. Destacamos também os treinamentos realizados pelas equipes no “Manancial do Saber”, uma plataforma de treinamento disponibilizada pela Copasa aos seus empregados. Acesso à plataforma de cursos e ferramentas de Analytics para os autores. A implantação da prática foi realizada com o apoio da consultoria Nexia Teixeira Auditores e a BCG. Ressalta-se o trabalho desenvolvido internamente com a SPIN, onde a área de TI da Copasa foi fundamental na governança dos dados e na disponibilização de informações estruturadas para as áreas de negócio. Para promover uma melhor performance da prática, foi realizado benchmarking com grandes referências do setor.

-CEMIG - contribuiu com sua experiência em acompanhamento, em tempo real, do comportamento da operação, proporcionando insights valiosos sobre monitoramento contínuo e responsivo.

-SAP - referência na análise de big data, demonstrando como grandes volumes de dados podem ser processados para gerar inteligência comercial.

-SABESP - compartilhou práticas de monitoramento de fatores externos que impactam o esgotamento sanitário, como clima e sazonalidade, o que inspirou a incorporação de variáveis externas nos modelos analíticos.

Como lições aprendidas: 1- a base sólida de conhecimento e integração da equipe foi essencial para o sucesso da prática; 2- um banco de dados confiável e estruturado para consultas ágeis é essencial para resposta rápida e tomada de decisão; 3- utilização de modelos estatísticos de previsão aliadas a IA para identificação de comportamentos que impactam nos indicadores nos auxiliam nas análises críticas para que possamos prever perda de faturamento.

#### 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 governança<sup>2</sup> (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 digital<sup>3</sup>, destacando, se houver, o emprego de IA, e) abrangência, f) integração ao sistema de padrões existente da organização (manuals, 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 sumarizar com clareza a abordagem inovadora ou exemplar relatada.*

#### Fatores de avaliação

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

<sup>3</sup> Ver glossário “tecnologia digital” no MEGSA®ESG

- B.2.1 Enfoque sistemático, enxuto<sup>4</sup> 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 sistemática inclui a gestão diária dos BI, com rotina de validação, reuniões semanais para análise crítica de dados e definição de estratégias, coordenadas pelo técnico da GNIC/NIC. As estratégias são desdobradas em planos de ação, com prazos e responsáveis definidos, monitoradas pelo Planner. As ações incluem melhorias contínuas nos painéis de BI e a incorporação de novas apresentações, conforme as análises críticas e sugestões da equipe. Além de encontros mensais com as áreas operacionais, coordenadas pelo gerente da GNIC e pelo superintendente SPDC, promovendo alinhamento e integração entre Comercial (GNIC) e Operação (SP's e GR's). E também há a visita trimestral do Diretor da DCS, com o objetivo de acompanhar a evolução dos trabalhos, avaliar os resultados, fornecer direcionamentos, realizar ajustes necessários e validar as iniciativas em andamento. Proativamente os gerentes, superintendentes e diretores recebem e-mails informando a situação atual para acompanhamento e possibilitando agilidade nas correções de rumo. Em caso de inconsistência na carga de dados, a comunicação do fato também é realizada antecipando questionamentos. A prática foi padronizada em 2023, é realizada conforme "Cartilha-Gestão por Resultados" (2024) e o "Processo-Gestão por Resultado" (2025) disponíveis na Intranet/SISPAD com livre acesso a todos.

## B.2.2

O enfoque original e inovador na Copasa se deu pela utilização da metodologia BSC, seguindo as perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Aplicada às necessidades da SPDC, GNIC e GNOG que organizou suas informações com centralização da inteligência comercial com base em dados em um único painel com destaque para Cadastro, Arrecadação, Inadimplência, Faturamento, Serviços Estratégico e LSO além de agregar diversos BI para monitoramento contínuo e permite que a equipe técnica gerencie as informações, organize a atuação da equipe em torno de metas claras e indicadores estratégicos. O diferencial está na ruptura com os modelos tradicionais de gestão comercial, promovendo uma abordagem orientada por dados, com uso intensivo de tecnologia digital e automações. O NIC faz uso de BIs analíticos, que possibilitam avaliações detalhadas e visuais dos dados, facilitando a identificação de padrões e tendências. Para automatizar processos e realizar análises complexas, são utilizadas rotinas em Python, desenvolvidas por meio de scripts elaborados com apoio de IA otimizando tarefas repetitivas e aumentando a eficiência operacional. O cruzamento de informações espaciais é realizado por meio de GIS, permitindo análises georreferenciadas que enriquecem a tomada de decisão com uma dimensão territorial. Além disso, ferramentas como ACL e SQL são empregadas para análises nas fontes de dados, garantindo precisão, agilidade e profundidade nas investigações. O conjunto dessas tecnologias e gestão representa uma evolução significativa na forma de gerir a área comercial, com potencial para análises preditivas e prescritivas por meio da aplicação de Inteligência Artificial (IA). Atualmente, já utilizamos IA na geração de scripts inseridos no Python, consolidando uma prática inovadora e disruptiva no setor de saneamento. A prática é inédita na Copasa, destacando-se pela sua abordagem inovadora, digital e abrangente.



Figura 2 – Painel de proteção de receita

<sup>4</sup> Ver nos Critérios MEGSA®ESG o fator “Enxuto”, usado para avaliar processos gerenciais, para melhor compreensão

### B.2.3

O conjunto das metas do ODS 6 reforça elementos fundamentais como a participação social, a gestão compartilhada e integrada da água. Os recursos hídricos, bem como os serviços a eles associados, sustentam os esforços de erradicação da pobreza, crescimento econômico e sustentabilidade ambiental. Neste sentido, a prática, utilizada no NIC, a gestão da análise dos dados dos indicadores visa minimizar o “Risco - Proteção da receita” direcionando ações para: Arrecadação, Faturamento, Inadimplência, Fraudes e Micromedição contribuindo para o desenvolvimento sustentável da empresa e, consequentemente para a sociedade com tarifas mais justas e meio ambiente com preservação do recurso hídrico. Além de contribuir para o alcance do Objetivo Estratégico da Copasa – “Assegurar o Equilíbrio Econômico Financeiro”.

### B.2.4

A equipe do NIC atua com rapidez na identificação de tendências e comportamentos atípicos, o que possibilita a tomada de decisões instantâneas e o ajuste imediato de rotas estratégicas. Essa capacidade de resposta é sustentada por uma estrutura analítica robusta e por profissionais capacitados em ferramentas avançadas de dados. A proatividade da prática se dá pela priorização dos débitos, focando no perfil do cliente e regiões do Estado por meio de análises nos bancos de dados consolidados pelo NIC, utilizando os relatórios de BI - “contas a receber”, identificando oportunidades de atuação. A priorização tem como objetivo evitar a negativação, protestos, desligamentos e reduzir litígios movidos por clientes. Como empresa orientada para o cliente, essa abordagem busca incentivar a manutenção da adimplência, prevenindo a formação de um montante de débito impagável e fortalecendo o compromisso social da Copasa com a sustentabilidade e o relacionamento com o cliente. Quando há acúmulo excessivo de débitos e a régua de negociação não é cumprida, o custo e a complexidade das tratativas aumentam significativamente. Além disso, a manutenção de baixos índices de inadimplência contribui para a modicidade tarifária da fatura, conforme as diretrizes normativas estabelecidas pela ARSAE. Como forma de prevenção e acompanhamento, nas reuniões de análise críticas, semanais e mensais é monitorada a execução do alerta de tamponamento e cobrança da execução do serviço, focando no aumento de produtividade das equipes, baseando no “BI de alerta de tamponamento” que controla ao nível de GR e município, atualizado e disponibilizado diariamente.

### B.2.5

A ausência de padronização entre diversos comandos gerava inconsistências no processo, dificultando a convergência das informações. A gestão, a estrutura do NIC e a padronização da prática promovem respostas rápidas para realinhamento de estratégias, por meio dos ciclos curtos de análise e ação, e capacidade de reorientar estratégias com base em dados atualizados diariamente no BI. A tomada de decisão é descentralizada, baseada em evidências e com autonomia para execução das ações, o que reduz burocracias e agiliza a velocidade de resposta.

### B.2.6

A prática após implantação, foi estendida para todos os municípios do Estado onde a Copasa atende, com avaliação contínua dos processos comerciais. Os dados são totalmente centralizados, o que garante consistência, rastreabilidade e maior confiabilidade nas análises. Há uma forte parceria com a área operacional, promovendo integração entre as decisões comerciais e a execução operacional em campo. O monitoramento e controle são contínuos, realizado por meio de reuniões de análise críticas e realinhamento de estratégias e ações, semanais e mensais, da equipe da GNIC com o gerente da GNIC. A prestação de contas também ocorre nas reuniões dos gerentes da GNIC e GNOC com o superintendente da SPDC. Visando assegurar alinhamento estratégico e tático, as informações são levadas pela SPDC ao Diretor da DCS nas reuniões de Diretoria.

### B.2.7

A prática foi padronizada em 2023, é realizada conforme “Cartilha-Gestão por Resultados” (2024), o “Processo-Gestão por Resultado” (2025), todos os manuais e documentos normativos da empresa referente à prática, disponíveis a todos na INTRANET/ SISPAD com livre acesso a todos. Alinhando-se a diretrizes internas e externas que regem a atuação da companhia, entre os principais referenciais estão o Código de Conduta Ética, as políticas de Compliance e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que asseguram a integridade, a transparência e a proteção das informações tratadas. A atuação do NIC também observa as resoluções normativas das Agências Reguladoras (ARSAE, ARISMIG e ARISB - MG), garantindo conformidade regulatória no setor de saneamento. Além disso, a prática está em consonância com as exigências do mercado de capitais (B3), considerando que a Copasa é uma empresa de capital aberto, o que reforça o compromisso com a governança, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

**B.3. Como funciona a sistemática de avaliação da efetividade<sup>5</sup> 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**

Nas reuniões semanais conduzidas pela equipe multidisciplinar do NIC, são extraídos aprendizados sobre comportamento do consumidor; impacto de ações específicas; sazonalidades e desvios nos processos. A prática foi disseminada e implantada em todo o Estado. Mensalmente, ocorre um alinhamento com áreas operacionais do estado de MG (SP's e GR's), o que promove a troca de percepções e facilita a identificação de ajustes e oportunidades de melhoria. Essa dinâmica permite que cada reunião seja não apenas uma prestação de contas, mas um espaço de aprendizado coletivo, transformando os dados levantados se tornam insights acionáveis. Desde sua implantação, o gerente da GNIC e sua equipe vêm acompanhando de forma contínua a evolução tecnológica, marcada por frequentes melhorias e atualizações nos painéis de BI, incorporando novas apresentações visuais, essenciais para as análises críticas, muitas das quais surgem a partir das sugestões da própria equipe. A avaliação é realizada periodicamente, à medida que novas contribuições dos colaboradores envolvidos no processo são recebidas e incorporadas, permitindo a comparação entre os resultados obtidos e os planejados. A efetividade também é monitorada por meio da aplicação do PGP – Auditoria de Padrões. Sempre que surgem novas e pertinentes sugestões da equipe, estas são analisadas, testadas e, havendo viabilidade técnica comprovada, incorporadas aos padrões específicos e devidamente registradas. As principais melhorias incorporadas na gestão foram: unificação dos relatórios SICOMP para atender à demanda do BI; Padronização conforme identidade visual da Copasa integrando a marca; padronização da “Cartilha-Gestão por Resultados” (2024) e o “Processo-Gestão por Resultado” (2025) e Consolidação efetiva das reuniões com planejamento e calendário.

**B.3.2**

A adoção da metodologia BSC amplia a visão de desempenho, permite alinhar os indicadores às metas estratégicas da companhia. Além disso, a rotina de reuniões semanais e mensais, aliada à análise crítica dos dados, assegura um ciclo contínuo de monitoramento, aprendizado e melhoria. Para avaliar a prática são utilizados os indicadores apresentados em C.1.1 (página 10)

**B.3.3**

Manter a sustentabilidade da empresa e a mitigação do “Risco – Proteção da Receita” é um desafio para as empresas do setor de saneamento e fora dele. Essa iniciativa apresenta alto potencial de replicação, tanto internamente quanto em outras empresas, devido à: 1- estrutura metodológica robusta que combina BSC e Analytics; 2- facilidade de uso de informação para análises críticas, desdobramento de estratégias e planos; e 3- os resultados comprovados em curto prazo. A prática tem sido replicada internamente, por meio do compartilhamento de metodologias e resultados com outras áreas (GNOC, GNDS, GNRC), da participação de outras unidades (GR's e SP's) nas reuniões mensais e da criação de modelos replicáveis de análise e gestão.

**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 desempenho<sup>6</sup> 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 summarizar 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.

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

<sup>6</sup> Ver glossário “Indicadores” no MEGSA®ESG.

**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 C.1.2**

INDICADOR	SIGLA	SENT	UNID	PERÍODOS			REFERENCIAIS DE COMPARAÇÃO	
				2022	2023	2024	Resultado	Empresa
Inadimplência	INAD		%	3,22	2,97	2,92	4,4%	Águas do Brasil
Satisfação dos Clientes	SAC		%	74,00	74,00	77,00	71,38	CLARO
Imagen Copasa	IMG		%	66,8	68,1	70,0		
Arrecadação / Economia	AREC		R\$/eco ano	1036,00	1200,00	1345,00		
Faturamento / por economia	FAT		R\$/eco ano	1072,00	1305,00	1400,00		

Tabela 2 - Resultados

Nosso referencial comparativo é a empresa “Águas do Brasil”, por se tratar de empresa do ramo de saneamento, com similaridade de processos, possuindo os mesmos critérios e normativos aplicados pelas legislações vigentes e agências reguladoras. O principal indicador a comparar é a inadimplência, sendo este um balizador da prática, da arrecadação e referência para a ARSAE para concessão de ônus ou bônus nos reajustes tarifários. Por se tratar de uma inovação, toda a prática foi construída de forma a não prejudicar a “Satisfação dos Clientes”, sendo este o segundo indicador a comparar. O mesmo é acompanhado regularmente, adotado como referencial comparativo à empresa de telefonia “CLARO” pela similaridade de atuação em todo o Estado de Minas Gerais.

**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**

Para as partes interessadas no negócio da Empresa, como valor agregado e benefício intangível destacam-se: Acionista – A padronização do processo de análise crítica no NIC, conferiu agilidade e confiabilidade nas informações e consequente tomada de decisões mais precisas, pela SPDC e unidades operacionais, para alcance das estratégias e metas estabelecidas no Planejamento Estratégico da Copasa. Seus resultados contribuem para indicação da Copasa como empresa segura para investimentos, valorizando as ações na B3. Poder concedente – Sociedade – Cliente - A prática agrupa valor as partes interessadas pois as ações para sustentabilidade da Empresa e a proteção da receita, possibilita investimentos visando o atendimento aos requisitos de regularidade e continuidade no abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto. Fornecedores – Ao buscar o equilíbrio financeiro como aspecto de sobrevivência da Companhia, tem se o benefício da confiabilidade na regularidade dos pagamentos. Viabilizando os negócios dos fornecedores. Empregados – Trabalhar em uma empresa que preza pela excelência em seus processos, buscando a melhoria contínua. Destaca-se a otimização de tempo, melhoria na atuação e ganho de conhecimentos pela utilização de tecnologias e melhorias de processos. Os depoimentos abaixo, explicitam os benefícios às partes interessadas:

“A criação do NIC teve como motivador principal o agrupamento de recursos (humanos, tecnológicos e processos) em torno de atingir a melhoria da receita, através de novos processos e da revisão dos processos atuais. Com o NIC as ações passaram a ser melhor coordenadas e com foco, provocando mudança de comportamento de todos. Os benefícios são inúmeros. Desde a criação de ferramentas para melhorar o controle e apuração dos resultados, como a introdução de novas tecnologias e melhorias dos sistemas que suportam as atividades. Passamos a ter um olhar cuidadoso das oportunidades que impactam na receita e, melhorando a geração de valor para a Companhia. Outro fator importante foi a mobilização das áreas operacionais reforçando o papel estratégico de uma ação conjunta e coordenada e o desenvolvimento dos profissionais da empresa. Cleyson Jacomini de Sousa – Diretor – DCS”

"Com a implantação e maturidade do Núcleo de Inteligência Comercial, conseguimos insights valiosos que transformaram a nossa gestão do negócio. A precisão das informações nos permitiu tomar decisões mais assertivas, resultando em melhorias significativas para o desempenho dos processos comerciais da Companhia. E o NIC foi fundamental para o nosso crescimento! Wallace Lúcio – Superintendente da SPDC"

"A prática implantada na GNIC está proporcionando dados, informações e gerando conhecimento para que possamos prospectar, testar e implantar melhorias nos processos de operação comercial. A companhia tem sido pioneira e já está colhendo frutos nos resultados de faturamento, arrecadação e inadimplência. André Luiz de Andrade – Gerente GNIC"

"O NIC revolucionou nossa gestão comercial. Antes, lidávamos com dados fragmentados e relatórios pouco intuitivos. Agora, temos informações consolidadas, ágeis e de qualidade, que geram insights valiosos e impulsionam nossos resultados a novos patamares. Rodrigo Araújo Ribeiro – Líder de Gestão DFI/SAP"

"O NIC eliminou retrabalho e trouxe agilidade. Com ações no sistema comercial como: os ajustes de códigos, exclusão dos desnecessários e criação de novos, ganhamos precisão, controle e inteligência. Hoje antecipamos riscos e tomamos decisões mais estratégicas na gestão comercial. Edmilson L. Ferreira – Sup. Comercial – GNIC"

"Atuei como encarregado de leitura e sempre enfrentei dificuldades para acessar dados da minha gerência e realizar uma gestão eficiente. O processo exigia tempo na busca por informações no SICOM, com muitos relatórios e telas, além da necessidade de construir planilhas manualmente. Com a implantação do NIC, passamos a contar com uma gestão centralizada, dados confiáveis e dashboards no BI que oferecem acompanhamento em tempo real, otimizando a tomada de decisão. Tiago Júlio Pereira – Sup. Comercial - GNIC - Núcleo de qualidade"

"Com a gestão que o NIC realiza na tratativa dos dados, temos acesso a informações em tempo real, permitindo um diagnóstico preciso das atividades que devem ser priorizadas pela Companhia e os gestores conseguem uma visão estratégica e integrada da área comercial facilitando assim as ações que irão impactar no desempenho direto da empresa." Fernando de Castro Ferreira – Assist. Regulação e Faturamento – GNIC/CCI"

"Antes do NIC, identifiquei dificuldades na obtenção de informações ágeis, estruturadas e coerentes. Havia múltiplas fontes, gerando dúvidas nas decisões estratégicas. Com o NIC, os dados foram centralizados, permitindo análises críticas e decisões confiáveis baseadas em dados precisos. Fabiana Nogueira Martins – Consultora de processos - Nexia Teixeira Consultoria"

"O "Núcleo de Inteligência Comercial - NIC" da Copasa MG é uma estrutura responsável por coletar, analisar e fornecer informações estratégicas consolidadas, para subsídio às tomadas de decisões que visam a identificação de novas oportunidades para melhoria da competitividade e eficiência dos processos comerciais frente aos desafios mercadológicos, gerando valor para a Companhia. Edson Gonçalves Ferreira – Gerente da GNOC"

"Antes, cada superintendência atuava de forma distinta com base em relatórios SICOMP. Com o Núcleo de Inteligência Comercial, ferramentas como BI trouxeram análises precisas e estratégias padronizadas, alinhando a atuação de todas as unidades. Thiago Gonçalves – Assist. Administrativo – GNOC/CMDT"

**FATO:** A Copasa realiza todos os anos o Seminário INOVA, onde são apresentadas as melhores práticas da empresa. No ciclo 2025, a prática descrita foi considerada elegível e selecionada para apresentação pública. A prática contribui para o alcance dos Objetivos Estratégicos quando direciona esforços para melhorar a receita, padronização de processos, promovendo integração e capacitação de equipes, ampliando a eficiência operacional em todo o estado.

**C.3. Quais foram as principais lições aprendidas, favoráveis e desfavoráveis<sup>7</sup>, 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**

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

### C.3.1

#### *Lições favoráveis*

1-Centralização da inteligência de dados oferece insights que de outra forma não eram possíveis e fortalece a gestão: permite decisões mais ágeis e precisas, com dados confiáveis e padronizados. Importância: a centralização analítica pode ser replicada em qualquer setor para melhorar a governança e a eficiência operacional.

2-Equipes multidisciplinares ampliam a capacidade analítica: A diversidade de perfis na equipe do NIC trouxe visão sistêmica e maior capacidade de análise. Destaca-se a riqueza na diversidade de domínios técnico adquiridos no dia a dia ao compartilhar saberes entre a equipe, sem retenção de conhecimento. Importância: Investir em equipes com múltiplas competências é essencial para lidar com dados complexos e promover inovação.

3-Rituais de gestão promovem disciplina e colaboração: Reuniões semanais e mensais fortaleceram a cultura analítica e a integração entre áreas. Importância: A rotina de gestão é fundamental para manter o foco, corrigir desvios e promover melhoria contínua.

4-Simplicidade bem estruturada gera grandes resultados: A prática mostrou que ideias simples, quando bem planejadas e estruturadas com metodologias como PDCL podem gerar impactos significativos. Importância: Outras organizações devem valorizar soluções simples, desde que bem fundamentadas e alinhadas aos objetivos estratégicos.

#### *Lições desfavoráveis*

1-Subestimação da curva de aprendizado em Analytics - Um dos principais equívocos foi subestimar o tempo e o esforço necessários para capacitar os colaboradores na área de análise de dados. Embora fossem especialistas em suas áreas de negócio, a transição para o uso de ferramentas de Analytics exigiu investimentos significativos em capacitação. Importância: Planejar treinamentos robustos e contínuos é essencial para garantir a maturidade analítica da equipe.

2-Falta de preparação para a mudança cultural e dificuldades operacionais iniciais - A implementação de uma cultura orientada por dados enfrentou resistência inicial em diversas áreas. Foram necessárias várias reuniões de alinhamento para construir uma visão compartilhada e promover a sinergia entre as equipes. Essa experiência, ressalta a importância de preparar o terreno cultural antes de iniciar transformações significativas.

3- Desafios na integração de bases de dados legadas - A infraestrutura tecnológica existente não estava preparada para se conectar com ferramentas modernas de Analytics, o que comprometeu a agilidade das análises. A necessidade de adaptar sistemas antigos exigiu a criação de um cronograma de priorização de melhorias, com foco na integração.

Essas lições mostram que a transformação digital e analítica exige mais do que tecnologia: requer planejamento estratégico, capacitação, mudança cultural e governança de dados. Organizações que desejam implementar práticas semelhantes devem: garantir patrocínio da alta liderança; investir em capacitação técnica contínua; promover a integração entre áreas; cultivar uma cultura orientada por dados; planejar a gestão da mudança com cuidado. A sustentabilidade da prática depende de esforço constante das equipes, com disciplina e comprometimento. Essas lições são aplicáveis não apenas ao setor de saneamento, mas a qualquer organização que busca eficiência, inovação e sustentabilidade por meio da inteligência comercial.



Figura 3 – Apresentação Trimestral para Diretoria



Figura 4 – Reunião de Análise Crítica

----- 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.

- ACL – Audit Command Language - Linguagem de Comando para Auditoria - Ferramenta de análise de dados voltada para auditoria e controle interno, capaz de processar milhões de linhas com alta performance.**
- AREC – Arrecadação – Indicador financeiro que mede o total arrecadado pela empresa.**
- ARSAE-MG – Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento de Minas Gerais.**
- ARISB-MG – Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento Básico de Minas Gerais.**
- ARISMIG – Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento de Minas Gerais.**
- BCG – Boston Consulting Group – Consultoria estratégica envolvida no projeto.**
- BI – Business Intelligence – Conjunto de ferramentas para análise e visualização de dados.**
- BSC – Balanced Scorecard – Metodologia de gestão estratégica baseada em indicadores.**
- Copasa – Companhia de Saneamento de Minas Gerais**
- CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais**
- DCS – Diretoria de Clientes, Comunicação e Sustentabilidade da Copasa.**
- ESG – Environmental, Social and Governance – Critérios de sustentabilidade e governança.**
- FAT – Faturamento – Indicador financeiro que mede o total faturado pela empresa.**
- GNAV – Gerência de Apoio Administrativo, Gestão de Documentos e Vigilância**
- GNCB – Gerência Infraestrutura e Cibersegurança– Área de apoio à estruturação de dados.**
- GNCD – Gerência de Carreiras e Desempenho**
- GNEC – Gerência de Educação Corporativa**
- GNEE – Gerência de Estudos Econômicos**
- GNIC – Gerência de Inteligência Comercial – Responsável pela implantação e gestão do NIC.**
- GNOC – Gerência de Operações Comerciais – Área envolvida na análise crítica dos dados.**
- GNSI – Gerência de Sistemas de Informação**
- IA – Inteligência Artificial – Tecnologia utilizada para automação e análise preditiva.**
- IMG – Imagem Copasa**
- INAD – Inadimplência – Indicador que mede o percentual de contas não pagas.**
- LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados**
- MEGSA®ESG – Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental com foco em ESG.**
- NIC – Núcleo de Inteligência Comercial – Estrutura analítica da Copasa para proteção da receita.**
- ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Agenda da ONU para 2030.**
- PDCL – Planejar, Desenvolver, Checar e Aprendizado – Ferramenta de Gestão**
- PNQS – Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento**
- POP – Procedimento Operacional Padrão**
- SABESP – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo**
- SAC – Satisfação dos Clientes**
- SAP – Systems, Applications and Products in Data Processing - Sistemas, Aplicações e Produtos para Processamento de Dados**
- SICOM – Sistema Comercial da Copasa – Base de dados comerciais da empresa.**
- SIGOS – Sistema Integrado de Gestão Ordens de Serviço – Sistema complementar ao SICOM.**
- SISPAD – Sistema de Padronização da Copasa – Repositório de documentos normativos.**
- SPDC – Superintendência de Desenvolvimento Comercial**
- SPDI – Superintendência de Desenvolvimento Operacional e Inovação**
- SPIN – Superintendência de Tecnologia da Informação**
- SQL – Structured Query Language – Linguagem de consulta a bancos de dados.**
- NT - Nota Técnica**

## 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.

- a) **ABES** – Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental  
Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS: Critérios de Avaliação.  
São Paulo: ABES, 2025.
- b) **ARSAE-MG** – Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento de Minas Gerais  
Site – Normas Regulamentadoras
- c) **ARISB-MG** – Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento Básico de Minas Gerais  
Site – Normas Regulamentadoras
- d) **ARISMIG** – Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento de Minas Gerais  
Site – Normas Regulamentadoras
- e) **Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)**

- f) **Cartilha – Gestão por Resultados** (COPASA, 2024)  
Documento interno disponível na Intranet/SISPAD.
- g) **Processo – Gestão por Resultado** (COPASA, 2025)  
Documento interno disponível na Intranet/SISPAD.
- h) **Manancial do Saber** – Plataforma de capacitação da COPASA  
Utilizada para treinamentos em BI, Python, ACL, SQL Server e ferramentas analíticas.
- i) **BCG** – Boston Consulting Group  
Consultoria estratégica envolvida na estruturação e validação da prática.
- j) **Nexia Teixeira Auditores**  
Consultoria especializada em auditoria e análise de dados, atuante no projeto.
- k) **CEMIG** – Companhia Energética de Minas Gerais  
Benchmarking sobre monitoramento operacional em tempo real.
- l) **SAP** – Systems, Applications and Products in Data Processing  
Benchmarking sobre análise de big data e inteligência comercial.
- m) **SABESP** – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo  
Benchmarking sobre monitoramento de fatores externos (clima e sazonalidade).
- n) **IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estimativas da população residente para os municípios e para as unidades da federação com data de referência em 1º de julho de 2025.

Revisores 2025 Ver página 2 Critérios IGS