

 PNQS Formulário IGS 2025 Prêmio da Inovação da Gestão em Saneamento Ambiental	ID Case 098/25
--	---------------------------------

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 Jornada de Negociação: Inovação no Combate à Inadimplência Informar o ano de implantação ao lado.	<i>Case submetido em ciclo IGS anterior?</i> <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não 2023	Ano implant. <small>(≤ 3 anos)</small>
Tema central da Prática de gestão <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="checkbox"/> Pessoas <input type="checkbox"/> ESG <input type="checkbox"/> Comunicação <input type="checkbox"/> Segurança digital <input checked="" type="checkbox"/> Financeira </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="checkbox"/> Suprimentos <input type="checkbox"/> Inteligência Artificial <input type="checkbox"/> Gestão Avançada (outros) </div> <p>Resumo da prática de gestão e de seus resultados: (Até 20 linhas, baseado no resumo informado na respectiva Ficha de Inscrição)</p> <p>A prática da “Jornada de Negociação” foi implantada em 2023, sob condução da Gerência de Operação Comercial – GNOC e diretriz da Superintendência de Desenvolvimento Comercial – SPDC, apoia o Processo Gerencial PGP-DCA 0033, Ações de Cobrança. Surgiu do desafio de controlar a inadimplência de 3,22%, atingir a meta regulatória estabelecida em 2,86% e contribuir no índice de satisfação do cliente; identificados em análise de dados, critérios de riscos e monitoramento de indicadores. Esse case está alinhado ao objetivo estratégico de assegurar o equilíbrio financeiro e econômico, contribui para o indicador estratégico EBTIDA e para mitigar o risco R005 – Proteção da Receita e para ODS6- Água Potável e Saneamento, reforçando compromisso social e a imagem da COPASA, ao propiciar aumento de recursos financeiros para investimentos em obras de saneamento. Projeto criado com o envolvimento de várias gerências (jurídica, informática, comunicação, operacional, licitação, etc.), com custo estimado em 120 milhões, cronograma de atividade acompanhado pela GNOC e pela SPDC com reportes periódicos à Diretoria de Clientes, Comunicação e Sustentabilidade - DCS. O levantamento de soluções se deu com a contribuição da consultoria externa da NEXIA e realização de <i>benchmarking</i>, identificando a necessidade de buscar novas tecnologias, ampliar os serviços comerciais e de aumentar o diálogo com os clientes para alcançar a redução de 0,36% na inadimplência, até junho de 2025. A Jornada de Negociação baseia-se na integração de soluções comerciais como automação da comunicação, relacionamento com o cliente, cobrança administrativa e especializada, negativação, protesto, ação judicial e interrupção do fornecimento. Criou-se um fluxo padronizado e normas que foram revistas e disponibilizados no SISPAD, resultando em melhor controle e replicabilidade da prática. A inovação da substituição da política prioritário da interrupção do fornecimento pela comunicação e negociação com o cliente, ampliou a negociação nos canais digitais de relacionamento, podendo ser identificada a satisfação do cliente. A meta de redução da inadimplência em 0,36% foi alcançada em fevereiro de 2025, no 3º ciclo de 6 meses, o que representou uma recuperação de R\$588 milhões.</p>		
<small>No caso de Case já submetido em ciclo anterior, mesmo com outro nome, incluir acima aspecto que evoluiu na Prática ou Resultados desde então.</small> A QUALIDADE DO RESUMO ACIMA É PONTUADA NAS QUESTÕES “B.2” – RESUMO DA PRÁTICA E “C.1” – RESUMO DO RESULTADO <small>Na descrição dos Critérios A, B e C, consultar, como referência, os fatores de pontuação da questão a ser respondida.</small>		

<h4>INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO</h4> <p>Denominação da organização candidata: Superintendência de Desenvolvimento Comercial - SPDC</p> <p>Atividades principais da organização candidata:</p>		
<p>Trata-se de:</p> <p><input type="checkbox"/> Organização completa <input type="checkbox"/> Unidade Autônoma <input checked="" type="checkbox"/> Unidade de Apoio</p>	<p>... de Operador direto ou indireto de:</p> <p><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</p>	

Coordinar a gestão comercial, proteção da receita, cadastro, medição, faturamento, arrecadação, inadimplência e subvenções.		<input type="checkbox"/> Manejo de efluentes industriais <input type="checkbox"/> de Fornecedor de operador <input type="checkbox"/> de Regulador
Quantidade de empregados próprios da org. candidata (porte): 711	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: 17.281.106/0001-03	
Nome do Autor, para se obter informações adicionais: Idenil Expedito dos Santos	Email Autor: idenil.santos@copasa.com.br	
	Fone Comercial Autor: (31) 3250-1181	
	Celular Autor: (31) 99818-3774	
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)		
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.		
Fatores de avaliação 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		

A.1.1

O Processo Gerencial da Gestão de Ações de Cobrança PGP-DCA 0033, conduzido pela Gerência de Operação Comercial – GNOC sob as diretrizes da Superintendência de Desenvolvimento Comercial – SPDC, é acompanhado de forma contínua e, em 2023, a partir da análise e gestão mensal do índice da inadimplência da Copasa, que atingiu o índice de 3,22%, surgiu a necessidade de buscar melhorias para essa prática, tendo em vista a identificação de que esse processo seguia uma régua de cobrança tradicional baseada majoritariamente em ações punitivas, como a suspensão do fornecimento de água, dificultando o diálogo entre a Copasa a sua mais importante parte Interessada, o cliente. Este cenário de tendência de aumento dos índices de inadimplência foi um sinal de alerta para a GNOC, que agiu de forma proativa criando o grupo de trabalho para buscar as melhores soluções por meio da realização de reuniões internas, visitas técnicas, benchmarking com outras empresas do setor de saneamento e utilities (SABESP e CEMIG), além de consultas a fornecedores e startups, contratação de consultoria externa (Nexia) com o objetivo de identificar soluções inovadoras para recuperação de receitas e melhoria da experiência do cliente.

A.1.2

A redução da inadimplência é fundamental aos Objetivos Estratégicos da Companhia de assegurar o equilíbrio econômico-financeiro e é uma iniciativa estratégica para potencializar o Programa de Redução de Perdas, impactando diretamente na sustentabilidade financeira da Copasa, podendo vir a comprometer sua capacidade de investimento e operação e impactando diretamente no indicador estratégico de Perda na Distribuição que visa garantir a sustentabilidade da Companhia e é acompanhado de perto pelos acionistas. Assim, tendência de aumento desse indicador em 2023 gerou a criação do Plano de Ação Estratégico para estabelecer e aprimorar programas e ações de Proteção da Receita proteção da receita, eficiência operacional e responsabilidade social. Cria-se então, o projeto “Jornada de Negociação: Inovação no Combate à Inadimplência”, cujas principais ações foram registradas no Sistema de Planejamento Estratégico da Companhia – SIPEC, propiciando melhor controle e acompanhamento de sua execução. Outro ponto que demonstra a relevância de adotar ações para a melhoria da inadimplência é a definição do Desempenho econômico e financeiro e da Universalização do saneamento básico como temas materiais



Figura 1 – Declaração Estratégica Copasa

¹ Objetivos do Desenvolvimento Sustentável para 2030, das Nações Unidas

na matriz de materialidade da Copasa, que é o principal documento que representa e hierarquiza os temas mais importantes relacionados às atividades da companhia, conforme a opinião de seus públicos de interesse. Destaca-se que o Mapa Estratégico da Copasa, figura 1, traz o cliente como uma das principais partes interessadas e o coloca no centro do negócio, desdobrando a estratégia e estabelecendo o indicador de Satisfação do Cliente como um indicador estratégico da Companhia. Assim, como a forma de negociação da inadimplência exerce influência direta na satisfação do cliente, demonstra a importância de se buscar soluções e ações para estabelecer um diálogo positivo e fluído neste processo.

A.1.3

A gestão da inadimplência é um desafio crônico para o setor de saneamento, especialmente em contextos de vulnerabilidade social, fato que demonstra a sua relevância e explica a sua inclusão na cesta de indicadores monitorados pela Agência Reguladora. Os índices elevados de inadimplência impactam nos reajustes tarifários e na saúde financeira das companhias, pois o aumento da receita possibilita maiores investimentos em obras de infraestrutura e de expansão do saneamento básico, consequentemente, contribuindo para o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável – ODS 09 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) e para o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável – ODS 6 (Água Potável e Saneamento), reforçando o compromisso com a sustentabilidade.

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

A prática foi concebida e estruturada sob a responsabilidade da Gerência de Operacional Comercial (GNOC) e teve as diretrizes da Superintendência de Desenvolvimento Comercial (SPDC) e da Diretoria de Clientes, Comunicação e

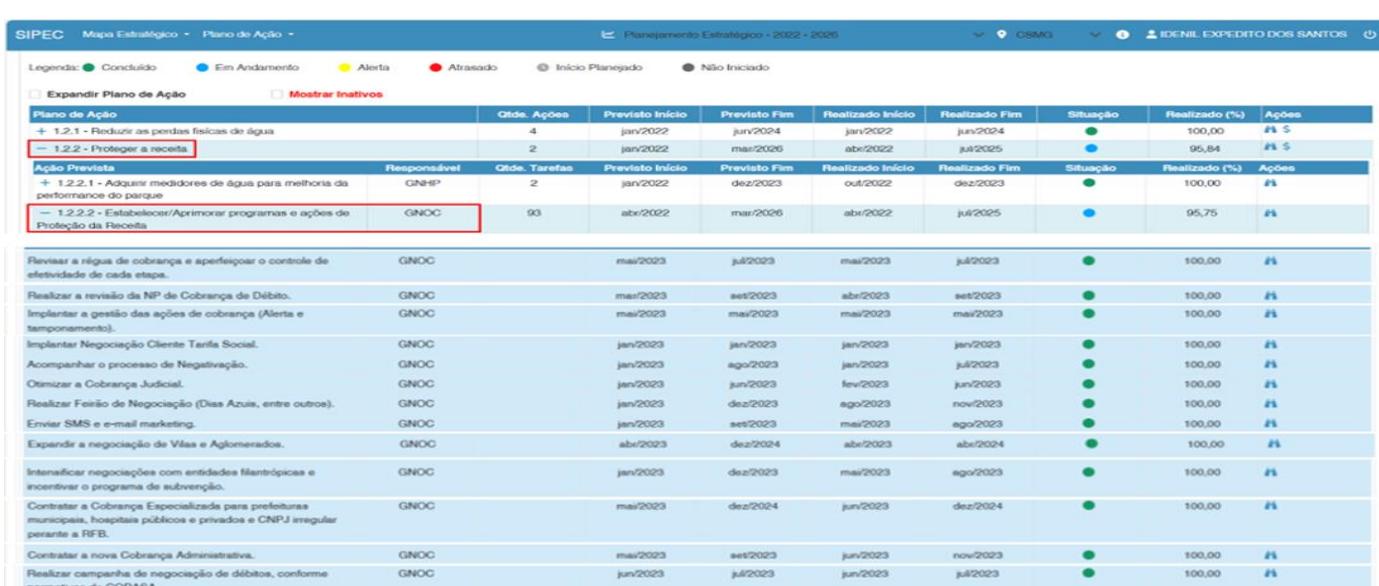


Figura 2 – Acompanhamento geral das tarefas SIPEC

Sustentabilidade (DCS). Ressalta-se que tanto o trabalho de planejamento, quanto de execução do projeto se deram de forma colaborativa com a participação de múltiplas áreas, e para melhor gestão do projeto, foram estabelecidas as principais ações, respectivos responsáveis e prazos, tudo registrado no Sistema de Planejamento Estratégico da Copasa, o SIPEC – figura 2.

Com um cronograma estruturado; definição de responsáveis por etapa; previsão orçamentária para contratação de fornecedores; integração de sistemas e desenvolvimento de soluções digitais. Todo o planejamento técnico e operacional do projeto foi liderado pela GNOC, sob as diretrizes da SPDC, que ficou responsável pela mobilização desses recursos provisionados, com o patrocínio direto da DCS, que assegurou a integração do processo de comunicação com as unidades de comunicação, licitação e jurídico, que integraram o projeto.

A elaboração do planejamento se deu por meio de reuniões sistemáticas com o objetivo de engajar as lideranças das demais áreas da companhia e nas etapas iniciais, foi identificada a possibilidade de incompatibilidade de novas tecnologias ao principal sistema Comercial informatizado utilizado pela Copasa, o SICOM, desafio rapidamente solucionado com a integração imediata de profissionais da unidade de informática às equipes do projeto, que no andamento das ações do projeto confirmaram a incompatibilidades entre sistemas e desenvolveu solução tecnológica para sanar problema. O envolvimento e participação de várias e diferentes unidades da empresa no projeto, sinalizou para o risco de haver ruídos na comunicação e falta de engajamento no projeto, trazendo a necessidade de melhorar a programação das reuniões para possibilitar o alinhamento e evidenciar para as lideranças dessas áreas, os ganhos que poderiam advir da prática, fato que ao longo dos trabalhos se mostrou fundamental para agregar melhorias ao projeto como a atualização do cadastro de contatos digitais dos clientes e para criar as condições de ampliação dos canais de relacionamento.

B.1.2

A prática seguiu uma abordagem de projeto colaborativa e interativa, com cronogramas de reuniões específicos para cada Tarefa, propiciando uma comunicação dinâmica e eficiente coordenada pela GNOC, que também foi responsável pelas etapas de diagnóstico, *benchmarking*, desenvolvimento e se dedicando ao final do projeto na realização dos testes, na homologação, implantação e no acompanhamento. A estrutura adotada seguiu princípios de gestão de projetos, com definição de cronogramas, metas, prazos, responsáveis e recursos e a condução da prática foi acompanhada de forma contínua e sistematizada por meio do SIPEC – figura 3, até sua entrada em produção. No andamento dos trabalhos o projeto se deparou com o desafio de uma reestruturação organizacional da Copasa, que culminou com a criação da Gerência de Inteligência Comercial (GNIC), que passou a integrar o projeto se tornando a principal ponte para o desenvolvimento das soluções tecnológicas.

The screenshot shows the SIPEC system interface for task management. At the top, there's a header with the Copasa logo, the title 'SIPEC - Planejamento Estratégico da Copasa Versão: v 1.0 PRD', and a user profile for 'IDENIL EXPEDITO DOS SANTOS'. Below the header, the main content area is titled 'Visualizar Tarefa' (View Task). It displays a hierarchical breakdown of tasks:

- Dados**
 - * Objetivo Estratégico: 1 • Assegurar o equilíbrio econômico-financeiro
 - * Iniciativa Estratégica: 1.2 • Potencializar o Programa de Redução de Perdas
 - * Plano de Ação: 1.2.2 • Proteger a receita
 - * Ação Prevista: Estabelecer/Aprimorar programas e ações de Proteção da Receita
 - * Descrição: Revisar a régua de cobrança e aperfeiçoar o controle de efetividade de cada etapa.
- * Tarefa Ativa? Sim Não

Below the description, there are three time-related sections:

- Prazo Previsto**: Shows 'Início' (01/05/2023) and 'Fim' (01/07/2023).
- Prazo Realizado**: Shows 'Início' (01/05/2023) and 'Fim' (01/07/2023).
- % Realizado**: Shows a progress bar at 100%.

At the bottom left is an 'Observação' (Observation) text area, and on the right is a dropdown for 'Unidade Responsável' (Responsible Unit) set to 'GNOC'. A 'Voltar' (Back) button is located at the bottom right.

Figura 3 – Acompanhamento por tarefa SIPEC.

Outro desafio identificado no início das atividades do projeto foi a previsão de contratação de parceiros, processo que demanda muito tempo e que poderia causar atrasos ou até mesmo inviabilizar a realização do projeto. Para solucionar essa dificuldade, de forma proativa a esta etapa foi priorizada e antecipada para que as atividades de elaboração de termos de referência, editais para contratação de parceiros e condução de processos licitatórios pudessem transcorrer dentro dos prazos estabelecidos.

B.1.3

O desenvolvimento da prática foi baseado em *benchmarking* com outras empresas de saneamento e *utilities* (SABESP e CEMIG), além de visitas técnicas, reuniões com fornecedores e parceiros, startups e consultoria externa. Essas fontes externas trouxeram *insights* sobre inovações tecnológicas e estratégias de negociação mais eficazes para o alcance do objetivo de identificar soluções inovadoras para recuperação de receitas e melhoria da experiência do cliente. Internamente, foram utilizadas análises de desempenho e indicadores financeiros para embasar a necessidade da mudança. As lições aprendidas com essas fontes permitiram adaptar soluções ao contexto da Companhia, promovendo inovação com base em experiências bem-sucedidas do setor de saneamento e outros, considerando ainda que alguns recursos tecnológicos não eram adaptáveis à realidade da companhia. Cabe destacar as práticas de negativação e cobrança especializadas praticadas pela Cemig, que foram implementadas no projeto, sendo que no caso da negativação, a Copasa definiu prazos mais reduzidos para adequar às suas necessidades. Quanto à cobrança especializada, a Cemig trabalha com a judicialização imediata a todos os segmentos de cliente e a Copasa optou por estabelecer um diálogo mais amigável, inserindo etapas intermediárias de negociação para reduzir desgastes na comunicação e processos judiciais, estabelecendo um fluxo personalizado para atendimento das expectativas e realidade de cada segmento de público.

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 sumarizar 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 Jornada de Negociação apoia e processo gerencial Ações de Cobrança cujo Padrão Gerencial da Prática - PGP-DCA 0033, que após implantação da prática, foi revisado e teve seu fluxo redefinido para oficializá-la e propiciar sua execução na companhia, visando recuperar, de forma progressiva, receitas e reduzir a inadimplência de forma estratégica e humanizada. O POP – 0076 – DCS Resultado das Ordens de Serviço também foi revisado e atualizado. Para melhor aplicação da nova prática foi criado também o tutorial “Jornada de negociação e religação”, disponibilizado para todos na Intranet. Antes da implementação da Jornada de Negociação, o processo de cobrança se resumia numa

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

abordagem punitiva aplicada a todos os clientes e composta por apenas 3 etapas: emissão de comunicados de débitos, ações de cortes e judicialização, não propiciando o diálogo educativo e personalizado entre a Copasa e seus clientes, conforme fluxo na figura 4.

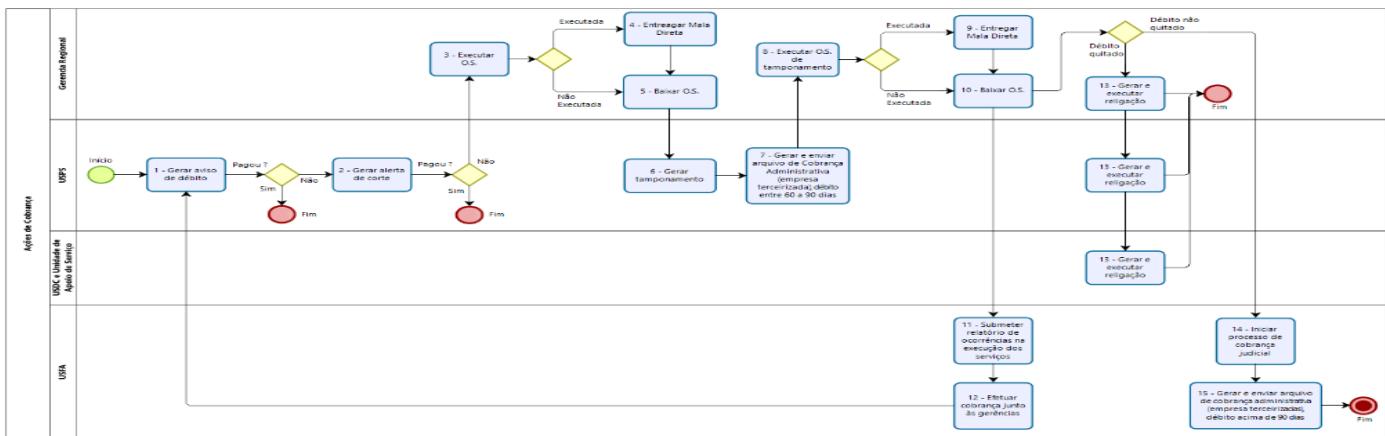


Figura 4 – Fluxograma com a antiga régua de cobrança.

A implementação do projeto trouxe melhorias importantes como a incorporação de automações no serviço de mensageria (SMS e e-mails), gerando redução de custos nas operações de corte e o aperfeiçoamento no processo de comunicação entre a Copasa e seus clientes. Com foco em ações preventivas e amigáveis da inadimplência, o projeto incluiu novas etapas de negociação ao processo e personalizou a negociação em função das necessidades e realidades dos seus diferentes segmentos de público. Figura 5

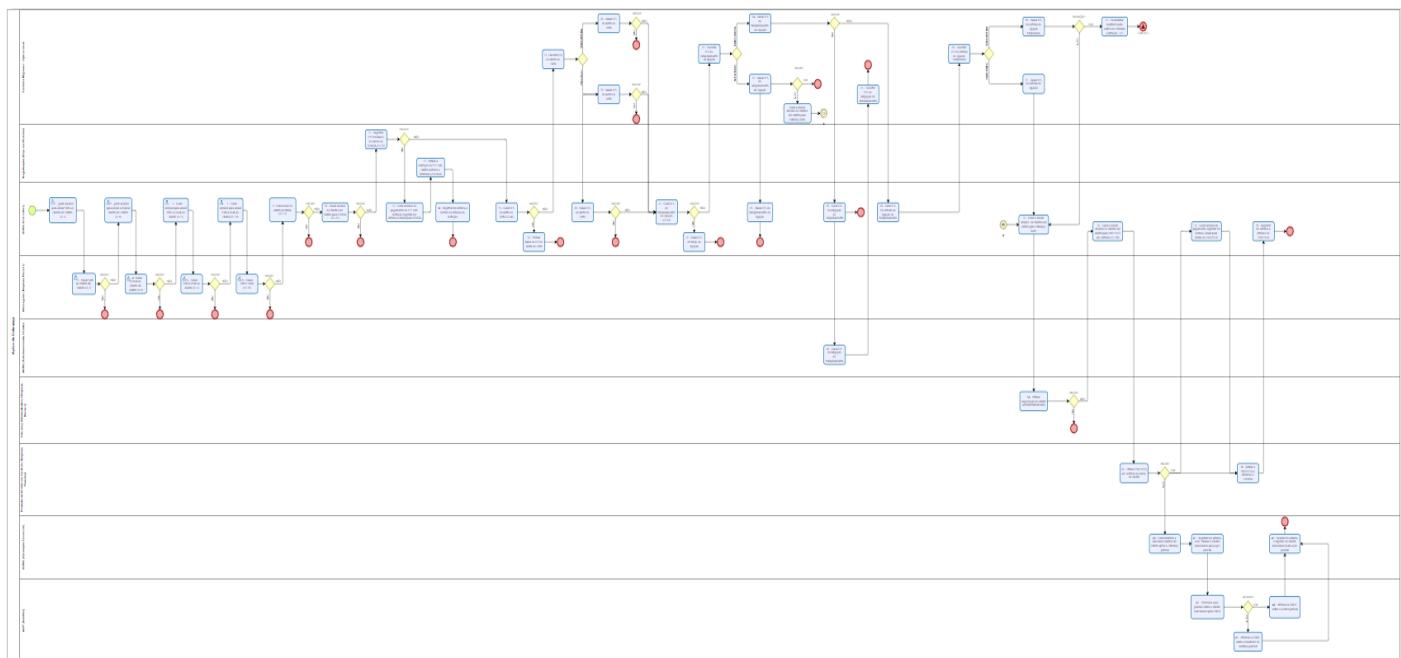


Figura 5 – Fluxo da nova Jornada de negociação

Apresentadas de forma geral na figura 6, detalha-se a seguir as etapas do novo processo de negociação, que serão aplicadas ou não em função do tipo de segmento que cada cliente está inserido:

- 1^a) Inicia-se entre D-2 e D-0 (dois dias anteriores e no dia do vencimento da conta) com o envio de SMSs e e-mails lembrando o vencimento da fatura, buscando prevenir a inadimplência.
- 2^a) A partir de D+5 até D+15 (cinco e quinze dias posteriores ao vencimento), são enviados avisos de débito e reencaminhamento da fatura, iniciando a negociação amigável.
- 3^a) Entre D+25 e D+44, ocorre a negativação do CPF/CNPJ em órgãos de proteção ao crédito e ações de cobrança administrativa especializada.
- 4^a) De D+45 a D+77, são emitidos alertas de corte e realizadas vistorias técnicas, podendo ocorrer o tamponamento do hidrômetro, ou seja, a interrupção no fornecimento de água.

5^{a)} Entre D+78 e D+90, efetiva-se o corte ou tamponamento em casos críticos, mantendo a comunicação ativa com o cliente.

6^{a)} Somente a partir de D+180, inicia-se a cobrança judicial e o protesto em cartório.

Jornada de Negociação



Figura 6 – Jornada de Negociação

B.2.2

A originalidade da prática está na transformação da cobrança tradicional, impessoal e de caráter estritamente punitivo, em uma Jornada de Negociação, com uma abordagem moderna, inovadora, amigável, com foco na prevenção e personalização da comunicação. Esta personalização confere à prática um diferencial no setor do saneamento pois, ao estabelecer fluxo de negociação específico para cada tipo de segmento de cliente, promove a escuta ativa, aproxima o cliente da Copasa e alinha-se à estratégia da Companhia que trouxe o cliente para o centro do negócio.

A Jornada de negociação conta com o Sistema de Inteligência de Negócios – NIC que utiliza tecnologias como BI (*Business Intelligence*) - figuras 7 e 8, softwares de monitoramento e controle como o *Phyton* e o *Oracle*, todos integrados aos sistemas informatizados corporativos, tornando a Copasa uma das pioneiras na gestão da jornada de negociação em tempo real. A gestão desse processo prevê a prática de análise de dados sistemática, proporcionando mais dados mais confiáveis e precisos para as tomadas de decisão.

Figura 7 – Portal de gestão de arrecadação e inadimplência

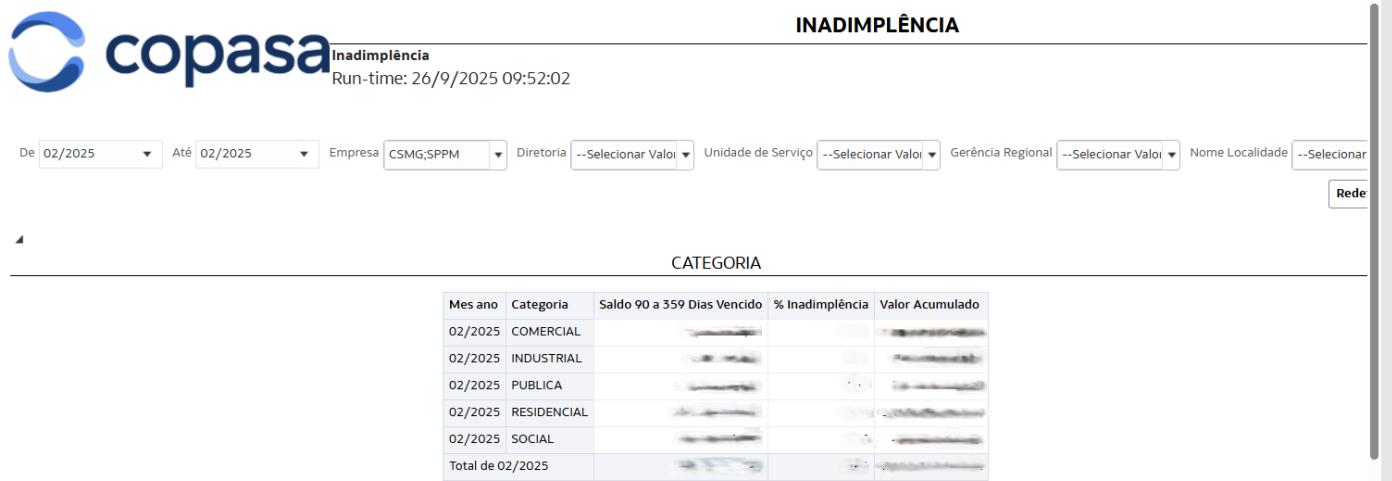


Figura 8 – Relatório de acompanhamento de inadimplência por perfil.

O foco na melhoria do relacionamento com o cliente com a ampliação dos canais digitais foi um diferencial do projeto, pois trouxe mais opções de acesso, promovendo e facilitando a comunicação entre a Copasa e seus clientes e o que a torna inédita no setor é a forma integrada e colaborativa de atuação ponta a ponta, envolvendo múltiplas unidades da companhia e fornecedores externos. Assim, a Jornada de negociação se apresenta como uma prática inovadora, que pode servir de referência para empresas públicas e privadas e o seu sucesso está nesta atuação multisectorial; envolvendo áreas como relacionamento com o cliente, operacional, jurídica, informática e comercial, demonstrando ser possível aliar inovação, eficiência e empatia na gestão de débitos.

B.2.3

A prática contribui para o ODS 6 (água potável e saneamento), pois a melhoria do processo de negociação gera ampliação da receita, garantindo recursos para investimentos em saneamento e em infraestrutura e, consequentemente, colaborando efetivamente para o atingimento das metas de universalização do saneamento impostas pelo Novo Marco do Saneamento.

Ao incorporar soluções tecnológicas inovadoras, criar um amplo programa de capacitação dos colaboradores para consolidação da cultura de inovação e promover a responsabilidade social, reduzindo as medidas punitivas como cortes de água, priorizando o diálogo e a negociação, a Jornada de Negociação reduz impactos ambientais e sociais, promove a inclusão e sustentabilidade, colaborando com ODS 9 (Indústria, Inovação e infraestrutura).

Em linhas gerais, a implementação do projeto contribui para a Agenda ESG da Copasa no pilar Meio Ambiente ao propiciar o aumento da expansão do saneamento básico, reduzindo poluição e degradação ambiental. No pilar Social, os benefícios são diversos, destacando-se a promoção da dignidade humana e da equidade social ao promover um relacionamento mais inclusivo com a população, facilitando a negociação de débitos e retardando cortes no fornecimento, o que contribui para que o cliente tenha acesso contínuo ao saneamento básico, o que por sua vez reduz a propagação de doenças e melhora a saúde pública. A junção de todos esses benefícios reforça o compromisso da Copasa com a responsabilidade social, gera sustentabilidade financeira para a Companhia e reflete no fortalecendo da imagem institucional da empresa.

B.2.4

A Jornada de Negociação adota um enfoque proativo, prevenindo problemas na gestão ao antecipar riscos financeiros por meio do monitoramento diário de indicadores e da atuação preventiva frente à inadimplência. A estratégia inclui abordagens amigáveis e abrangentes de negociação, que evitam medidas coercitivas e preservam o relacionamento com o cliente.

A comunicação é estruturada de forma escalonada, com etapas, prazos e metodologias bem definidas, utilizando um fluxo padronizado como envio de SMS antes e depois do vencimento, e-mails, avisos de débito, negativação e protesto o que contribui para a previsibilidade e evita ações de corte que oneram a operação.

A ampliação dos canais de comunicação e dos meios de pagamento, como QR Code, Pix, código de barras, sistema bancário e casas lotéricas, facilita a regularização de débitos e reduz o risco de judicialização, promovendo uma experiência mais acessível e menos conflituosa para o cliente.

Reuniões periódicas com parceiros e colaboradores internos, conforme figura 9, garantem o alinhamento das ações e antecipam possíveis falhas no fluxo, enquanto o plano de capacitação contínua da equipe envolvida na negociação previne erros operacionais e assegura a atualização constante frente às melhorias implementadas.

Essa abordagem integrada contribui reduzindo custos com cobrança e com provisionamento de perdas, garantindo as metas de arrecadação, fortalecendo a saúde financeira da companhia, mitigando o risco R005 da matriz de riscos corporativa e ampliando a capacidade de investimento da Companhia. Ao manter uma carteira de clientes adimplentes, a empresa preserva sua reputação, reforça a confiança no mercado e direciona seus esforços para o crescimento sustentável, em vez de lidar com instabilidades operacionais.

Monitoramento e Gestão



Figura 9 – Gestão de parceiros e indicadores

B.2.5

A estrutura da jornada com flexibilidade entre as etapas permite adaptação rápida a diferentes perfis de clientes e situações de inadimplência. Os prazos e as abordagens de cada etapa podem ser ajustados a qualquer momento, conforme os resultados dos indicadores e as mudanças no cenário econômico, de pagamentos, antecipações e injeção de recursos financeiros no mercado (pagamento de salários, aposentadorias, lotes de restituição de imposto de renda, 13º salário, antecipações de FGTS, etc.)

O acompanhamento em tempo real dos indicadores e o cronograma de reuniões de análises críticas semanais fornecem os subsídios necessários e tempestivos para as tomadas de decisão, trazendo mais agilidade ao processo de negociação e de cobrança. A definição de uma equipe multidisciplinar com papéis bem definidos e alçadas de aprovação pré-estabelecidas permite prospectar e implementar soluções imediatas para as situações emergenciais e não previstas.

B.2.6

A prática é aplicada em toda Companhia e regiões do estado, abrangendo diferentes perfis de clientes, tais como: grandes e pequenos consumidores; clientes sensíveis e estratégicos; categorias - residencial, comercial, industrial e pública; negociações especiais e descontos para moradores de áreas de vulnerabilidade social; entidades filantrópicas, hospitais e prefeituras, etc.. Foi estabelecido um ciclo semestral de medição cujos monitoramentos e controle de resultados são feitos por meio de painéis de BI e são comparados às metas estabelecidas, a exemplo do indicador de inadimplência cuja meta traçada é de 2,86. Esse indicador é acompanhado mensalmente pelas equipes da SPDC e os dados são reportados semestralmente para a Diretoria Executiva. O monitoramento das etapas feito por painéis de BIs, permite a gestão de indicadores como inadimplência, valor recuperado, *aging* da dívida, que podem ser segmentados por perfil de cliente, com índices apurados mensalmente e cada etapa da prática é analisada individualmente nas reuniões de alinhamento com os parceiros, quando são identificados e repassados os pontos de

melhoria, permitindo ajustes contínuos e promovendo o gerenciamento eficiente, sustentável e centralizado no cliente, em consonância com a Declaração Estratégica da Copasa.

B.2.7

A jornada está integrada aos sistemas corporativos, e conta com os padrões: Padrão Gerencial da Prática: PGP-DCA 0033; Padrão Operacional da Prática: POP – 0076 – DCS Resultado das Ordens de Serviço; Norma de Procedimento: NP – CSMG – 1996_010/6 e o Tutorial: Jornada de negociação e religação. Os três primeiros são divulgados e disponibilizados no Sistema de Padrões e Documentos Institucionais (SISPAD), sendo o último divulgado e disponibilizado na Intranet corporativa. Alinhados às diretrizes estratégicas esses padrões estão disponíveis para todos os empregados da Companhia e o suporte de tecnologia digital permite uma consulta ágeis e simples por meio de múltiplas opções de filtros e uso de palavras-chave (figura 8).

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 avaliação da efetividade é feita com base nas projeções e resultados dos indicadores de desempenho, monitorados por painéis de BI. A prática é ajustada, conforme os resultados observados, promovendo um ciclo contínuo de aprendizado e melhoria. A equipe comercial é responsável por acompanhar os dados e propor ajustes nos planos de ação, monitorados por meio de *Planner*. O perfil de pagamentos dos clientes é analisado com recursos tecnológicos, o que possibilita que as equipes façam uma gestão melhor das etapas de todo o processo de negociação, remanejando prazos e ações em função dos cenários que vão surgindo. Para um melhor controle do processo, que se mostra muito volátil, decidiu-se por estabelecer ciclos de medição semestrais dos indicadores, para possibilitar ações de correção mais ágeis quando necessário. No 1º ciclo de medição da inadimplência logo após a implementação do projeto, percebeu-se a necessidade de ajuste no fluxo das ações, a exemplo da inclusão de mensageria 2 dias antes do vencimento. A meta de redução da inadimplência em 0,36% foi alcançada em fevereiro de 2025, no 3º ciclo, o que representou uma recuperação de receita na ordem de R\$588 milhões, reduzindo o percentual de inadimplência de 3,22% para 2,83% ao final deste 3º ciclo, superando antecipadamente as metas e evidenciando a efetividade da prática.

B.3.2

O Índice de Inadimplência é calculado mensalmente com base na somatória dos valores vencidos entre 90 e 359 dias, dividido pelo faturamento acumulado dos últimos 12 meses, vezes 100. Para a composição das medições dos ciclos, é utilizado o cálculo do último mês correspondente ao ciclo. Fórmula: INAD = (Σ valor vencido (90<>359)/ Σ faturamento dos últimos 12 meses) x 100. A definição deste indicador como fonte de monitoramento da prática se sustenta por sua importância e relevância, já que este é um indicador acompanhado pela principal Agência Reguladora do Estado de Minas Gerais, que atua frente à maioria dos municípios atendidos pela Copasa.

Cada etapa da jornada de negociação é cuidadosamente monitorada. As faturas são incluídas nas ações conforme a data de vencimento, conforme ilustrado na Figura 6. Para o cálculo da efetividade, são consideradas as faturas pagas dentro do intervalo de uma ação.

No primeiro ciclo, as estratégias adotadas na jornada de negociação resultaram na recuperação de 8,2% sobre o total arrecadado. Já no último ciclo, a efetividade alcançou 17,1%. Com isso, observa-se uma evolução de 8,9 p.p ao longo dos ciclos analisados.

B.3.3

A Jornada de negociação, aplicada de forma padronizada em todas as unidades da Companhia, contou com um amplo plano de comunicação para garantir a sua disseminação por toda a área de atuação da Copasa e é de fundamental importância ter o engajamento das áreas de relacionamento com clientes, comunicação, informática, jurídica,

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

operacional e outras. Os resultados foram na área operacional que passou a efetuar menos cortes no fornecimento de água, com isso diminuíram as reclamações de clientes por insatisfação com essa penalidade. Desde janeiro de 2025 a Copanor - iniciou o projeto de implementação da Jornada de negociação em seus 110 municípios com base na prática da Copasa, já tendo sido concluídas as ações que envolvem a etapa de mensageria. O projeto de negociação a Copanor, encontra-se na fase de segmentação de clientes, cabendo ressaltar que, apesar de inspirado na prática da Copasa, o mesmo passará por ajustes para adequar às necessidades dessa outra empresa. A Copasa possui o Programa Inova, que é o principal ambiente de promoção da criatividade, inovação e inventividade na Companhia, em alinhamento ao nosso jeito “Fazemos acontecer com criatividade e inovação”, contribuindo para o alcance do Objetivo Estratégico “Acelerar a inovação e soluções tecnológicas”. Várias ações integram este programa, com destaque o Seminário Inova que é um evento anual criado para reconhecer e recompensar os empregados que se destacaram na implementação ou proposição de projetos inovadores. Neste ciclo de 2025 o Seminário contou com a inscrição de 45 cases e ao final do processo seletivo, o este Case Jornada de Negociação obteve a 3ª melhor colocação, destacando-se por suas ideias inovadoras. Além disso, a prática possibilitou a recuperação de mais de R\$ 1,5 bilhões em valores inadimplentes, ao final dos 3 ciclos, o que demonstra um impacto direto na sustentabilidade financeira da empresa. Esses resultados foram obtidos por meio de uma abordagem mais eficiente, personalizada e tecnológica de negociação com os clientes, substituindo práticas punitivas por estratégias de diálogo e recuperação que podem ser replicadas em outras companhias.

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*⁶ 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

A Jornada de Negociação gerou resultados expressivos após sua implementação em 2023. O principal objetivo era reduzir a inadimplência e recuperar receitas, conforme descrito nas seções A.1 e B.1. Antes da prática, a Copasa enfrentava um índice de inadimplência de 3,22%. Após o 3º ciclo de medição após implantação da nova jornada, esse índice foi reduzido em 0,36 p.p. alcançando a meta de 2,86% antes mesmo dos prazos estabelecidos, demonstrando uma mudança significativa de patamar.

A nova abordagem permitiu não apenas a recuperação de mais de R\$ 588 milhões, em 6 meses, mas também a redução da inadimplência para a meta de 2,86%. Além disso, a prática fortaleceu a cultura de inovação, promoveu a integração entre áreas e melhorou a comunicação com os clientes. Após implantação a inadimplência passou de 3,22% para 2,97% no 1º ciclo, 2,92% no 2º e 2,83% no 3º, superando as metas, evidenciando a efetividade. A prática promoveu a recuperação de receitas de 8,2% – 1º ciclo; 13,9% – 2º ciclo; 17,1% – 3º ciclo, figura 10, ou seja, um crescimento de 8,9 p.p. Ao final dos 3 ciclos, a recuperação de receita superou R\$ 1,5 bilhão.

⁶ Ver glossário “Indicadores” no MEGSA®ESG.

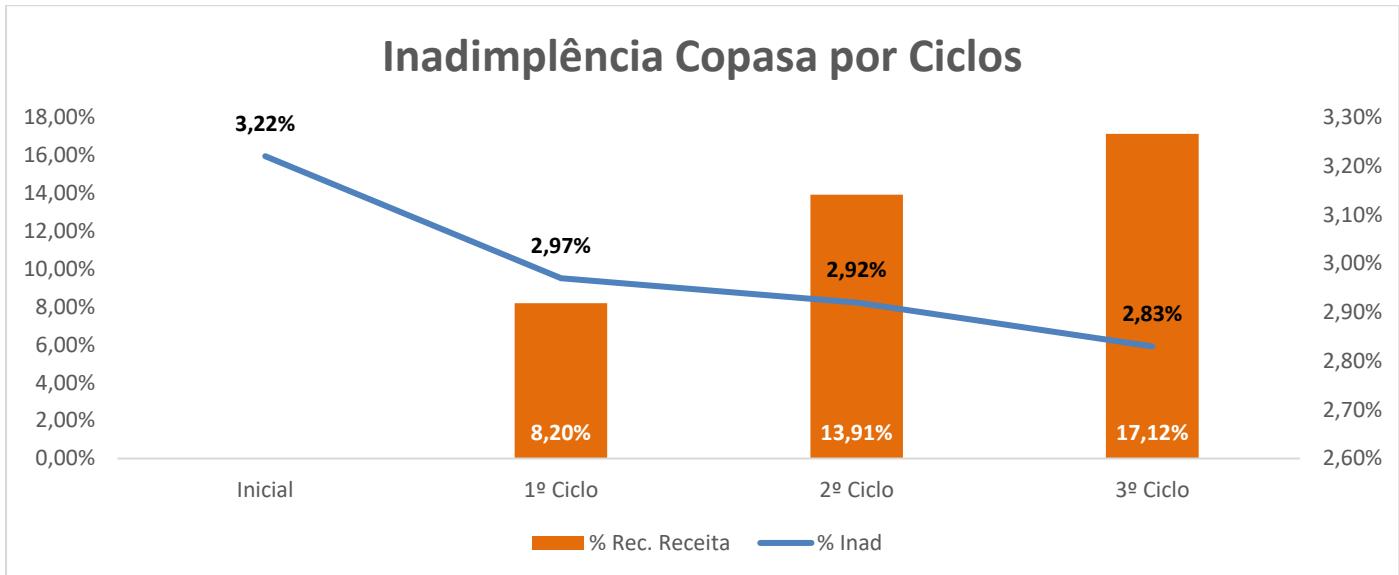


Figura 10 - Redução da Inadimplência x crescimento da recuperação de crédito.

C.1.2

O nível de desempenho alcançado evidencia competitividade ao demonstrar uma trajetória de melhoria contínua no indicador de inadimplência. Conforme ilustrado nas figuras 11 e 12, observa-se uma redução progressiva do percentual de inadimplência ao longo dos ciclos analisados, já ultrapassando de forma consistente a meta estabelecida pelo órgão regulador (ARSAE). Esse resultado revela o quanto que a implementação do projeto “Jornada de Negociação: Inovação no Combate à Inadimplência” se alinha ao comprometimento com a eficiência operacional e promove a ampliação da capacidade da SPDC de superar metas, bem como de contribuir para a estratégica da Companhia de se tornar mais competitiva no mercado.

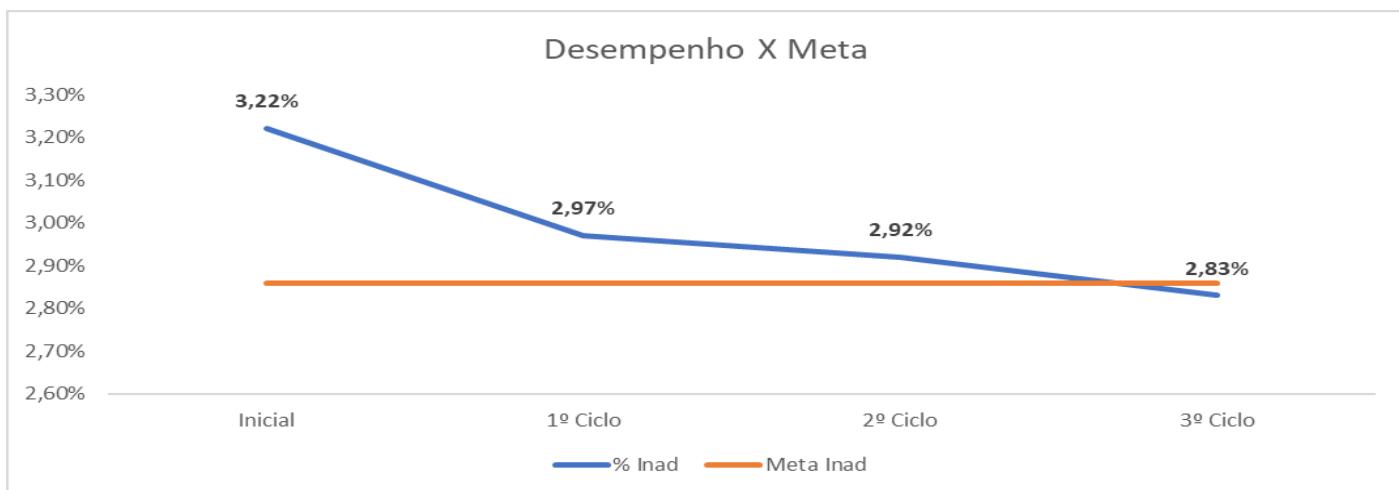


Figura 11 – Relatório de acompanhamento de inadimplência por perfil.

Histórico de Inadimplência

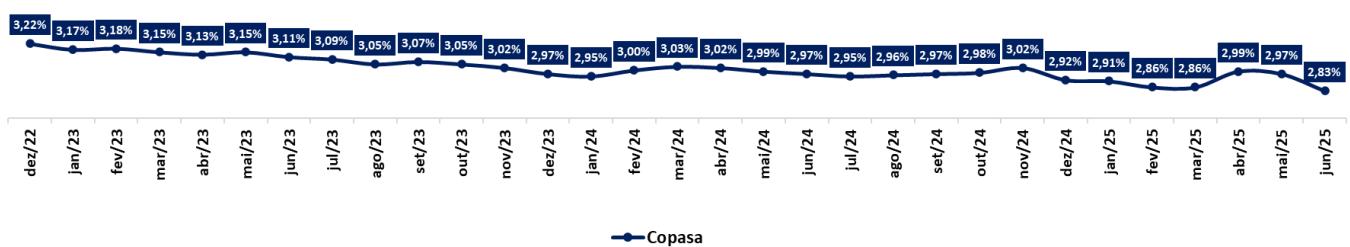


Figura 12 – Inadimplência Histórica Copasa

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

Os clientes foram beneficiados com as estratégias de diálogo na recuperação de receitas, com comunicação mais clara e acessível; o uso de SMS e e-mails facilitou o entendimento das condições de negociação, as quais passaram a oferecer mais oportunidades de soluções antes da realização do corte no fornecimento de água, o que já pode ser percebido na melhoria do índice de satisfação dos clientes que aumentou de 79,09% para 82,07% ao final do 3º ciclo de medição após implantação.

O aumento da recuperação da receita proporcionou crescimento nos ganhos dos acionistas e consequentemente satisfação pelo retorno maior nos investimentos deles.

O poder concedente adquire uma imagem positiva e assertiva por contratar uma empresa que proporciona mais satisfação aos seus cidadãos, além de a Copasa disponibilizar um parceiro dentro da Jornada de Negociação para tratativas de débitos da respectiva prefeitura.

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

O engajamento das áreas de Comunicação, Informática, Jurídica, Operacional e outras foi fundamental. Após a implementação da nova prática, ficou claro que o apoio de toda a empresa foi decisivo para alcançarmos os resultados esperados.

As reuniões de apresentação dos objetivos e metas revelaram diferentes estilos de liderança, exigindo abordagens personalizadas para que cada área se sentisse parte do projeto. O sucesso dessa iniciativa e os bons resultados gerados fizeram com que a Jornada de Negociação se tornasse uma prioridade para a empresa, abrindo caminho para sua implantação e manutenção.

No entanto, algumas melhorias não puderam ser implementadas porque o sistema utilizado era incompatível com tecnologias mais modernas. Essa limitação destacou a necessidade de atualização do sistema e motivou a empresa a acelerar o processo de modernização tecnológica na área comercial.

----- 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.

BI: *Business Intelligence* (Inteligência de Negócios)

DCS: Diretoria de Clientes, comunicação e sustentabilidade

EBTIDA: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização)

GNIC: Gerência de Inteligência Comercial

GNOC: Gerência de Operacional Comercial

ODS: Objetivo de Desenvolvimento Sustentável

SPDC: Superintendência de Desenvolvimento Comercial

SISPAD: Sistema de Padrões e Documentos Institucionais

SIPEC: Sistema de Planejamento Estratégico da Copasa

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.

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

Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 (Código de Defesa do Consumidor)

Lei nº 11.445, de 05 de janeiro de 2007

Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020

Resolução Arsa-MG nº 131, de 13 de novembro de 2019

Resolução Arsa-MG nº 165, de 26 de abril de 2022

Revisores 2025 Ver página 2 Critérios IGS