

TEMA: FINANÇAS

NOME DA PRÁTICA DE GESTÃO: Sistema de Contabilidade da Sustentabilidade – SCS

NOME DA ORGANIZAÇÃO: Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A (Sanasa Campinas)

NOME E E-MAIL DO AUTOR (A): Tatiana Gama Ricci tatiana.ricci@sanasa.com.br

1. DESCRIÇÃO DA PRÁTICA DE GESTÃO (Peso 30% na nota geral)

1.1. IMPLANTAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA PRÁTICA (70% do peso da descrição da Prática)

Fator 1: Planejamento - Origem e concepção da Prática

Com a remodelação do Mapa Estratégico da Sanas, iniciada em 2022 em decorrência da do Programa Jornada da Excelência que identifica e reestrutura as lacunas encontradas no atendimento dos critérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEGSA®ESG) do PNQS (Prêmio Nacional de Qualidade no Saneamento), a Sanasa incorporou o critério ESG (*Environmental, Social and Governance*) na dimensão financeira. A Sanasa sempre tratou das questões socioambientais, porém estavam de forma isolada, sem integração aos sistemas de gestão. Visitas de financiadores e investidores em anos anteriores reforçaram a necessidade de dados ambientais e sociais confiáveis e tempestivos para dar suporte à tomada de decisões.

Desta forma, no início de 2023, vimos como uma oportunidade de melhoria a criação de um Sistema de Contabilidade da Sustentabilidade (SCS), com o objetivo de registrar informações não financeiras na contabilidade, conectando-as a outros capitais, além do financeiro (manufaturado, intelectual, humano, natural, social e de relacionamento). A conexão dessas informações também foi feita com riscos da empresa e com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). O desenho da prática de gestão contou ainda com inspirações externas, incluindo boas práticas do PNQS, relatórios do Instituto Trata Brasil (2021), a *Accounting for Sustainability* (A4S), literatura acadêmica sobre contabilidade social e sustentabilidade (Iudícibus, 2023; Unerman & Chapman, 2014) e normativos internacionais emitidos pela *International Sustainability Standards Board* ISSB, que são as IFRS S1 e S2, além da Resolução Comissão de Valores Mobiliários (CVM) nº 193/2023. A prática de gestão foi planejada pelo Grupo Gestor de ESG (GG ESG), que é coordenado por uma contadora e uma engenheira ambiental. O GG ESG foi criado justamente para realizar essa integração das informações e dar apoio as áreas para a prática das ações sociais e ambientais conectadas ao financeiro. É formada por diversas Câmaras Temáticas e possui representatividade de todas as diretorias da empresa.



A metodologia utilizada foi *Design Science Research*, que é um método orientado à solução do problema, tendo a abdução como base (DRESCH et al., 2015). O planejamento foi realizado em etapas, considerando a ferramenta 5W2H (*What/O* quê, *Why/Por* que, *Where/Onde*, *Who/Quem*, *When/Quando*, *How/Como* e *How Much/Quanto* Custa?) que detalhou os objetivos, responsabilidades, prazos e orçamento. Já a sistematização da rotina foi inserida nos trabalhos do GG ESG pelo PDCA (*Plan/Planejar, Do/Fazer, Check/Checar* e *Act/Agir*) e LS (*Learn/Aprender* e *Study/Estudar*), garantindo assim o monitoramento e melhoria contínua.

Principais obstáculos: falta de conhecimento sobre impactos socioambientais, ausência de integração com sistemas contábeis e baixa tempestividade das informações não financeiras para divulgação do Relatório de Sustentabilidade. Para superá-los, foram realizadas reuniões de capacitação, treinamentos e revisão de conceitos, bem como integração de áreas e discussão com profissionais chaves para evolução e

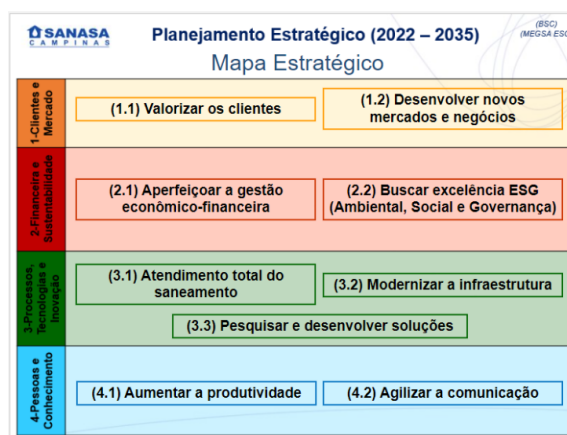
entendimento de conceitos relacionados com sustentabilidade e ESG. Em português a sigla é conhecida como ASG (ambiental, social e governança).

Um dos desafios enfrentados foi a limitação de equipe dedicada exclusivamente ao desenvolvimento deste trabalho, superado pelo uso de ferramentas digitais (Microsoft 365), reuniões online e compartilhamento em nuvem e capacitação. A criação do GG ESG com profissionais de diversas áreas e dividido em Câmaras Temáticas foi um diferencial para o sucesso da evolução dessa inovação de gestão na contabilidade. A inclusão do ESG no Mapa Estratégico da empresa atuou como um importante propulsor para a implementação da nova prática de gestão.

O principal objetivo da prática foi transformar a contabilidade em protagonista da integração das informações ESG, fornecendo dados tempestivos e confiáveis para gestores, investidores e demais *stakeholders*. Entre os ganhos esperados, destacam-se: fortalecimento da transparência e *accountability*, aumento da confiança de investidores (com reflexo positivo no custo de capital, como evidenciado pelo acesso ao Blue Loan em 2023), melhoria da qualidade das decisões gerenciais, redução do risco de *greenwashing* e alinhamento prévio às normas internacionais IFRS S1 e S2 e à Resolução CVM nº 193/2023.



Fonte: Planejamento Estratégico Sanasa



Fonte: Planejamento Estratégico Sanasa

Fator 2: Execução - Descrição do funcionamento da Prática:

A implantação do Sistema de Contabilidade da Sustentabilidade (SCS) foi realizada em etapas claramente definidas:

1. Diagnóstico das lacunas de informações socioambientais na contabilidade.
2. Levantamento das ações de sustentabilidade e dos aspectos e impactos sociais e ambientais.
3. Levantamento de pesquisas acadêmicas e profissionais referente contabilidade da sustentabilidade e divulgações de informações não financeiras.
4. Desenvolvimento do modelo do SCS, adequado à realidade da empresa.
5. Aplicação piloto em câmaras temáticas específicas.
6. Implantação e monitoramento contínuo em toda a organização.

Para assegurar eficiência e padronização, foram utilizadas metodologias de gestão como PDCA e LS, garantindo sistematização e aprendizado contínuo. O planejamento operacional foi estruturado pelo 5W2H, e a execução contou com suporte tecnológico de planilhas eletrônicas em nuvem, permitindo atualização mensal pelas áreas responsáveis e análise pelas coordenadoras do GG ESG. Pretende-se expandir o processo para o uso de Power BI, o que aumentará a automatização e a agilidade no fornecimento das informações.

Os principais atores envolvidos foram: GG ESG, gerência de controladoria, gestores das câmaras temáticas (meio ambiente, recursos hídricos, qualidade, suprimentos, educação socioambiental e governança), e a alta gestão, que acompanha os trabalhos desenvolvidos por meio das reuniões ordinárias do Conselho de Administração. Os membros do GG ESG e os gestores fornecedores de informações receberam orientações e treinamentos para a correta coleta, preenchimento e análise dos indicadores, em reuniões periódicas e oficinas práticas conduzidas pela coordenação do GG ESG.

Os padrões gerenciais que orientam a prática foram formalizados em procedimentos internos, planilhas padronizadas e relatórios gerenciais, integrados ao sistema de gestão da qualidade da companhia. Foram criados os seguintes documentos para embasar os trabalhos: Política de ESG (SAN.D.IN.PO 01), Metodologia

de Identificação e Avaliação dos Aspectos e Impactos Ambientais e Sociais (SAN.P.IN.PR 85) e Metodologia de *Stakeholders* – Identificação, Avaliação, Demandas e Tipos de engajamento (SAN.P.IN.PR 87). O próprio GG ESG foi criado por portaria da emitida pela presidência, o que lhe concede legitimidade para os trabalhos (SAN.P.IN.PT 989).

O SCS está alinhado tanto ao Mapa Estratégico da Sanasa quanto às normas internacionais (IFRS S1 e S2, Resolução CVM 193/2023) e ao Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento (MEGSA ESG). O alinhamento com regulamentações que ainda não são obrigatórias mostra a proatividade da Companhia.

O caráter de inovação e originalidade da prática é evidente: a Sanasa foi pioneira no setor ao elevar informações ambientais e sociais ao mesmo nível das financeiras, promovendo uma abordagem de contabilidade integrada à sustentabilidade. Como diferencial, destaca-se ainda a criação do Painel de ODS na Sala de Situação, que apresenta aos *stakeholders* como cada ação da empresa se relaciona com as metas da Agenda 2030, ampliando a transparência e a governança.

Importante destacar que, especialmente na Etapa 4, a prática contou com o apoio da academia e da Sanasa, por ter integrado uma pesquisa intervencionista vinculada à tese de doutorado da autora, com suporte de bolsa de estudos concedida pela empresa.

Por fim, foram definidas metas claras associadas à prática, como a redução de resíduos, ampliação de reciclagem, tempestividade do Relatório de Sustentabilidade (meta de divulgação juntamente com as demonstrações financeiras) e maior confiabilidade nas informações socioambientais asseguradas por auditoria externa.

Fator 3: Controle - Controle e alertas

O Sistema de Contabilidade da Sustentabilidade (SCS) é supervisionado pelas coordenadoras do GG ESG, com apoio dos gestores de cada área, que alimentam as informações em planilhas eletrônicas na nuvem, assegurando acesso compartilhado e atualização periódica. A prática é orientada por procedimentos internos padronizados e acompanhada por *dashboards* que consolidam os dados.

Os resultados são reportados ao público externo no Relatório de Sustentabilidade, submetido à asseguarção independente, o que garante confiabilidade, transparência e prevenção de *greenwashing*. Além disso, o sistema dispõe de notificações eletrônicas, reuniões periódicas e *workshop* com os gestores para melhoria de informações, que funcionam como alertas de atrasos ou inconsistências, assegurando evidências robustas para auditorias e o acompanhamento de prazos e metas estabelecidas.

A Sanasa está evoluindo para o uso de Power BI com recursos de Inteligência Artificial, que permitirá a detecção preditiva de anomalias e projeções automáticas de indicadores ESG. Dessa forma, o SCS integra monitoramento humano, asseguarção externa e perspectivas de automação inteligente, consolidando-se como um sistema de controle robusto, confiável e em constante evolução.

Fator 4: Aprendizado - Avaliação e melhoria

O ciclo PDCA LS garante a avaliação contínua dos resultados e a incorporação de melhorias no SCS. Os indicadores são discutidos periodicamente pelas Câmaras Temáticas do GG ESG e analisados pelas coordenadoras dos trabalhos, o que permite identificar pontos fortes, desvios e oportunidades de otimização. Essa sistemática assegura que os resultados sejam avaliados de forma estruturada e orientada para o aperfeiçoamento.

Entre as melhorias incorporadas, destacam-se a criação da categoria de “gestão social” no SCS, a vinculação das ações aos riscos corporativos e também aos ODS, a padronização das planilhas e o desenvolvimento da Política de ESG da Sanasa. Tais avanços fortaleceram o alinhamento estratégico, ampliaram a confiabilidade das informações e facilitaram a tomada de decisão.

O aprendizado também se traduz em inovação e compartilhamento de conhecimento. Internamente, promoveu maior engajamento e integração de áreas; externamente, gerou artigos apresentados em congressos como o EMPRAD 2023 e o CBC 2024, contribuindo para a evolução da contabilidade social. Em 2024 o artigo “Implantação de um Sistema de Contabilidade da Sustentabilidade em uma empresa municipal de saneamento” foi reconhecido como melhor Artigo Tecnológico no XVIII Congresso ANPCONT de dezembro de 2024. Para os próximos ciclos, a Sanasa está evoluindo para o uso de Power BI com Inteligência Artificial, que apoiará análises preditivas e a identificação de melhorias, reforçando o estímulo contínuo à inovação.

Também foi possível registrar alguns benefícios intangíveis, tais como o fortalecimento da transparência, melhoria na relação com investidores, aumento da confiança de *stakeholders* e reforço da legitimidade da

empresa, que é a licença social para a empresa operar além do investimento em capital humano e intelectual da empresa.

E como lições aprendidas, tivemos a inclusão da dimensão social como categoria de desempenho, a formalização da Política de ESG e a vinculação prática aos ODS foram marcos que aprimoraram a prática. Limitações de equipe exclusiva foram compensadas por uso de ferramentas digitais (Microsoft 365), reuniões online e compartilhamento em nuvem.

1.2. RESULTADOS DA PRÁTICA (30% do peso da descrição da Prática)

Fator 1: Resultados econômico-financeiros ou relativos a Clientes ou a Processos

- **Tempestividade:** o Relatório de Sustentabilidade, antes publicado no segundo semestre de cada ano, passou a ser divulgado em abril (nos anos de 2023 e 2024) e em março, juntamente com as demonstrações financeiras, em 2025. Entre as 10 maiores empresas de saneamento, apenas 1 divulgou no início de abril em 2025, sendo que a Sanasa divulgou em 27 de março de 2025, o que coloca a Sanasa na vanguarda das informações de sustentabilidade.

- **Eficiência:** informações antes anuais tornaram-se mensais, apoiando decisões ágeis.

- **Custo de capital:** obtenção de empréstimo sustentável com selo *Blue Loan* (IFC, 2023), com melhores condições financeiras.

Assim, a prática trouxe ganhos expressivos: antecipação inédita da publicação do Relatório de Sustentabilidade, maior tempestividade e confiabilidade das informações, além da transformação do fluxo de dados, que fortaleceu a agilidade de gestão. Como reconhecimento externo, a Sanasa obteve financiamento sustentável em melhores condições, também foi finalista no Prêmio ESG da ANEFAC nos anos de 2024 e 2025.

Indicador	Situação Anterior (Antes)	Situação Atual (Depois)	Resultado/Impacto	Evidência/Observação
Tempestividade do Relatório de Sustentabilidade	Publicação no 2º semestre de cada ano	Abril (em 2023 e 2024) e março (em 2025), junto às demonstrações financeiras	Antecipação de 6 meses em relação à prática anterior; liderança setorial (única entre as 10 maiores a publicar em março/2025)	Relatórios de Sustentabilidade 2023–2025
Periodicidade das informações	Dados anuais, compilados ao final do exercício	Dados com uma periodicidade melhor disponíveis para análise gerencial	Maior agilidade; apoio à tomada de decisão estratégica em tempo real	Planilhas e <i>dashboards</i> do SCS
Custo de capital (financiamento sustentável)	Condições tradicionais de empréstimo	Obtenção do <i>Blue Loan</i> (IFC, 2023) em condições diferenciadas	Reconhecimento externo e redução do custo financeiro	Contrato IFC, 2023

Fator 2: Resultados relativos a Pessoas, Sociais ou Ambientais

- Criação de indicadores de resíduos reciclados, com possibilidade de metas quantitativas.

- Aumento da confiabilidade e transparência das informações sociais e ambientais, asseguradas por auditoria externa sem ressalvas.

- Engajamento ampliado dos gestores com capacitações, reuniões e participação nas câmaras temáticas – ganho de capital humano e intelectual.

- Fortalecimento do controle social e prestação de contas aos *stakeholders*, reduzindo riscos de *greenwashing*.

Indicador	Situação Anterior (Antes)	Situação Atual (Depois)	Resultado/Impacto	Evidência/Observação
Resíduos reciclados	Não havia indicador específico (até 2022)	Indicadores criados em 2023 com metas anuais	Monitoramento efetivo e metas para aumento do índice de reciclagem	Relatórios GG ESG 2023–2025
Confiabilidade das informações ESG	Relatórios divulgados sem asseguração externa	Asseguração independente sem ressalvas desde 2023	Aumento da credibilidade e redução de riscos de <i>greenwashing</i>	Relatório de Sustentabilidade 2023, 2024 e 2025
Engajamento dos gestores	Participação restrita em reuniões ESG (≈10 gestores em 2022)	Cerca de 100 gestores capacitados e atuantes em câmaras temáticas (2024–2025)	Maior integração e cultura de responsabilidade compartilhada (melhoria capital humano e intelectual)	Atas de reuniões, treinamentos internos Reconhecimento com premiações ESG
Controle social e transparência	Relatórios publicados sem comparativos robustos	Relatórios integrados com indicadores ESG auditados	Prestação de contas mais clara e fortalecimento do controle social	Divulgação pública e auditoria independente

Esta prática de gestão contou com o apoio da Universidade Presbiteriana Mackenzie e da alta gestão da Sanasa, que autorizou a realização dos trabalhos. Além da autora responsável, também contribuíram como coautores Pedro Cláudio da Silva e Antonio Moreira Franco Junior. Registra-se, ainda, agradecimento especial a todo o Grupo Gestor ESG e aos profissionais da Sanasa que colaboraram e continuam a colaborar na jornada ESG da Companhia. As práticas de ESG simbolizam a busca permanente por inovação e melhoria, com a missão de transformar o presente e garantir um futuro mais justo, sustentável e resiliente para esta e para as próximas gerações.