

Do gás à estratégia: O caso de Inovação Regulatória, com IA, que impulsiona resultados reais e tangíveis

Ebiline dos Santos Lima – Coordenadora de Inovação e P&D na Comgás

Resumo - Este material tem como objetivo apresentar de forma estruturada a jornada de inovação da Comgás, destacando as ações adotadas para transformar seus processos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em uma esteira mais eficiente, regulada e orientada por dados.

A partir de um diagnóstico estratégico e da digitalização de fluxos internos, a Comgás consolidou um modelo de inovação capaz de integrar inteligência artificial, governança de portfólio e alinhamento às exigências regulatórias da ARSESP. Essa abordagem permitiu identificar e priorizar projetos com alto potencial de impacto, ao mesmo tempo em que fortaleceu a cultura de inovação na companhia e aumentou a rastreabilidade das decisões.

O case aqui documentado serve como referência para organizações que enfrentam o desafio de inovar em ambientes regulados, demonstrando como é possível construir uma estrutura sólida e escalável de P&D com foco em eficiência técnica, responsabilidade ambiental e impacto estratégico nos negócios.

Palavras-chave: Inovação regulada; digitalização; P&D; inteligência artificial; governança; eficiência energética; Comgás.

Introdução

A transição energética, aliada à crescente digitalização dos setores industriais, tem impulsionado empresas de infraestrutura e energia a repensarem seus modelos operacionais. No Brasil, onde o setor de gás natural ainda enfrenta desafios regulatórios e estruturais, iniciativas voltadas à inovação e automação tornam-se estratégicas para garantir sustentabilidade, eficiência e competitividade.

Nesse contexto, a Comgás – maior distribuidora de gás natural encanado do país – destaca-se pela adoção de práticas consistentes de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D+I), alinhadas às diretrizes

da Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de São Paulo (ARSESP) e às metas de governança ambiental, social e corporativa (ESG).

Com mais de 150 anos de história, a Comgás atende mais de 2,5 milhões de clientes em 94 municípios, operando uma infraestrutura de mais de 21 mil km de rede. Em 2025, a companhia decidiu fortalecer sua governança de inovação por meio de um projeto estruturado de diagnóstico estratégico e transformação digital dos processos de P&D, combinando metodologias de gestão da mudança, funis de priorização e ferramentas de inteligência artificial. O objetivo foi criar uma jornada de

inovação mais conectada, ágil e regulatoriamente aderente – elemento crítico para empresas concessionárias no setor de energia.

A abordagem adotada envolveu duas fases principais:

- Fase 1: Diagnóstico Estratégico de Inovação – Revisão da maturidade inovadora, análise da cultura organizacional, entrevistas e pesquisas com mais de 98 colaboradores para mapear oportunidades e lacunas.
- Fase 2: Digitalização e Eficiência – Implantação de um funil estruturado (stage-gate), suporte de inteligência artificial aplicada para a gestão de ROI, identificação de 86 tendências emergentes e a transformação digital dos processos críticos de P&D. Os resultados evidenciaram integração entre áreas, priorização de projetos com business plans robustos, automação na governança do portfólio e melhoria expressiva na rastreabilidade e agilidade na tomada de decisão. O projeto posiciona a Comgás como referência em inovação regulada no setor de energia, contribuindo para a modernização das operações e o fortalecimento de sua posição no mercado.

Desafios e Necessidades

- Conformidade Regulamentar: Operar em estreita conformidade com as exigências da ARSESP, garantindo que todas as inovações estejam alinhadas às normas regulatórias e contribuam para a segurança e sustentabilidade do fornecimento de gás.

- Eficiência e Governança: A crescente complexidade das operações e a expansão das demandas do setor energético exigem avanços contínuos na estruturação e execução de projetos de inovação.
- Integração Tecnológica: A necessidade de incorporar tecnologias emergentes que elevem a eficiência operacional, melhorem a experiência do cliente e integrem soluções de P&D com inteligência de dados e análise preditiva.

Objetivos

- Construir um ecossistema de inovação que valide soluções em ambientes seguros, capacitando a organização a antecipar tendências e responder com agilidade às demandas do mercado.
- Estruturar e consolidar um portfólio de projetos que gere valor e impacte positivamente as metas operacionais e comerciais da companhia.
- Implementar um modelo digital e orientado por dados para a gestão de P&D, com o apoio de inteligência artificial para reduzir tempos de avaliação e aumentar a consistência nas análises.

Resultados e Impactos: Principais

Benefícios:

- Cultura de Inovação: Fortalecimento do engajamento interno e promoção de uma cultura colaborativa, que incentiva a participação ativa dos colaboradores.
- Digitalização: Adoção de inteligência artificial para análises rápidas, consistentes e alinhadas ao contexto regulatório, garantindo maior

agilidade na avaliação dos projetos.

- **Eficiência Técnica e Governança:** Priorização de projetos que atendam aos objetivos estratégicos e metas ESG, possibilitando um avanço expressivo na eficiência operacional.
- **Base de Conhecimento e Sustentabilidade:** Criação de uma base de dados consolidada que permite a rastreabilidade e a segurança da tomada de decisões, preparando a empresa para os desafios energéticos do futuro.

Impacto Prático

- No primeiro piloto, quatro projetos foram priorizados para execução em 2025, demonstrando potencial para impactos diretos nas metas comerciais e operacionais.
- A integração de processos digitais e a automação na análise dos dados reduziram em até 70% o tempo necessário para avaliações estratégicas, elevando a consistência e a assertividade das decisões.

Fontes de Referência

- World Intellectual Property Organization (WIPO). Global Innovation Index 2023.
- ANPEI. Relatório de Inovação 2023.
- Prosci. Metodologia ADKAR para Gestão da Mudança.
- Comgás. Relatórios Institucionais e de Sustentabilidade (2024).