

Resultados do Plano de Negócios 2019 e Estratégia de Longo Prazo

Sumário

Apresentação	3
Visão Geral da EMGEA	3
Identificação.....	3
Poder e Órgão de Vinculação.....	3
Contatos.....	3
Administradores em 31.12.2019.....	4
Finalidade e competências institucionais	5
Propósito:.....	5
Visão:.....	5
Valores:	5
Ambiente de atuação.....	6
Estratégia de Longo Prazo da EMGEA e Plano de Negócios	7
Metodologia de Formulação, de Avaliação e de Revisão dos Objetivos Estratégicos.....	7
Escolhas estratégicas da EMGEA	8
Ponderadas as oportunidades e ameaças foram traçados os seguintes Objetivos Estratégicos para 2019:	8
Resultados do Plano de Negócios 2019	8
Retorno sobre o Ativo Operacional	10
Contribuição para o Resultado Primário.....	11
Resultado Financeiro Estrutural.....	11
Eficiência Operacional.....	12
Produtividade <i>per Capita</i>	12
Conclusão.....	13

Apresentação

Este relatório resume a estratégia de curto e longo prazos da EMGEA e demonstra o desempenho verificado nos indicadores estratégicos do Plano de Negócios 2019 da Empresa.

Visão Geral da EMGEA

Identificação

Poder e Órgão de Vinculação

Poder: Executivo

Órgão de Vinculação: Ministério da Economia

Denominação: Empresa Gestora de Ativos S.A. - EMGEA

Natureza Jurídica: Empresa Pública

Principal Atividade: 84.11-6-00 - Administração Pública em Geral

Contatos

Telefone: (61) 3214-4909

Endereço Postal: SBS Quadra 2, Bloco B - Edifício São Marcus - CEP 70070-902

Caixa Postal Eletrônica: emgea@emgea.gov.br

Endereço Eletrônico (Internet): www.emgea.gov.br

Administradores em 31.12.2019

Conselho de Administração

PRESIDENTE: Leonardo Silveira do Nascimento

CONSELHEIRO: Bruno Bianco Leal

CONSELHEIRO: Francisco Eduardo de Holanda Bessa

CONSELHEIRO: Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo

CONSELHEIRO: Lisandro Cogo Beck

CONSELHEIRO: Pedro Paulo Alves de Brito

CONSELHEIRO: Rogério Rodrigues Bimbi

Diretoria Executiva

DIRETOR-PRESIDENTE: Vinicius Baudouin Mazza

DIRETOR: Alexandre Oliveira Mota

DIRETOR: José Lages Júnior

DIRETOR: Luiz Felipe Monteiro

DIRETOR: Marcus Vinicius Magalhães de Pinho

Finalidade e competências institucionais

A EMGEA é uma empresa pública federal não financeira vinculada ao Ministério da Economia, constituída sob a forma de sociedade anônima de capital fechado. Seu capital social é totalmente integralizado pela União.

Tem como atividades a gestão de ativos constituídos por bens e direitos provenientes da União e de entidades integrantes da administração pública federal e a prestação de serviços de cobrança administrativa de créditos sob a gestão da Secretaria do Patrimônio da União - SPU.

Como gestora, a EMGEA desenvolve e implanta soluções financeiras para a recuperação dos ativos adquiridos, priorizando soluções conciliatórias tanto na esfera administrativa quanto na judicial para o restabelecimento do fluxo financeiro esperado das operações.

Para a operacionalização desses negócios, a EMGEA faz uso de uma rede de empresas especializadas e do seu portal na Internet.

Propósito:

Gerir e recuperar ativos produzindo resultados positivos para as contas públicas.

Visão:

Uma empresa de gestão e recuperação de ativos, sempre apta a contribuir para a execução de políticas públicas.

Valores:

Ética;

Transparência;

Trabalho em equipe;

Respeito; e

Busca da excelência.

Ambiente de atuação

A EMGEA atua na gestão de créditos de baixo desempenho de instituições financeiras federais, o que a caracteriza como um importante agente de higidez e equilíbrio do sistema financeiro nacional e propicia às instituições cedentes desses ativos ampliar o fomento ao crédito e enquadrar seus capitais às exigências prudenciais de acordos como os de Basileia.

Como forma de diversificar suas fontes de receita e conhecedora das limitações de outros órgãos e entidades da administração pública federal para recuperar seus haveres e ativos, a EMGEA decidiu, desde seu Plano de Negócios de 2017, ofertar-lhes, sob a forma da prestação de serviços, sua competência na recuperação de ativos.

Estratégia de Longo Prazo da EMGEA e Plano de Negócios

Metodologia de Formulação, de Avaliação e de Revisão dos Objetivos Estratégicos

A Estratégia de longo prazo da EMGEA foi desenvolvida observando o seguinte encadeamento:

- I) Análise do ambiente interno;
- II) Análise do cenário externo;
- III) Definição da estratégia;
- IV) Definição dos responsáveis por cada uma das escolhas estratégicas;
- V) Estabelecimento de indicadores e do cronograma de avaliação da execução dos objetivos traçados.

As análises dos cenários interno e externo e de tendências foram compiladas e submetidas à discussão de todos os gestores da empresa, resultando na formalização da estratégia de longo prazo e no plano de negócios da EMGEA.

Identificaram-se as seguintes forças e oportunidades nos cenários externo e interno:

- I) Grande volume de ativos existente no mercado (instituições financeiras públicas federais que podem ser alvo da expansão do negócio da EMGEA);
- II) Demanda existente, no governo federal, por um instrumento ágil e moderno para o recebimento de haveres públicos;
- III) Expressivo valor dos créditos que a EMGEA detém perante o FCVS;
- IV) Competências instaladas da empresa;
- V) Internalização de carteiras.

Por outro lado, identificaram-se as seguintes ameaças e questões a superar:

- I) Baixa aceitação, pelo mercado, dos créditos perante o FCVS como moeda de pagamento;
- II) Retração da oferta de ativos por instituições financeiras federais, decorrente, em parte, do impedimento imposto à Caixa Econômica Federal pelo TCU para a venda de carteiras de crédito;
- III) Redução de receitas da EMGEA, em face do progressivo esgotamento dos ativos sob gestão da empresa.

Escolhas estratégicas da EMGEA

Ponderadas as oportunidades e ameaças foram traçados os seguintes Objetivos Estratégicos para 2019:

OE01	Desenvolver competências estratégicas
OE02	Desenvolver a plataforma de negócios
OE03	Estruturar canais de cobrança
OE04	Expandir a prestação de serviços
OE05	Expandir a carteira de ativos
OE06	Gerar receitas a partir de novos negócios
OE07	Melhorar a Produtividade

Os Objetivos OE01, OE02, OE03, OE04, OE05 e OE06 não foram monitorados por indicadores específicos por serem abrangidos pelo Objetivo Estratégico OE07 - Melhorar a produtividade, que materializa os resultados dos esforços empreendidos para o atingimento dos demais Objetivos, conforme Nota Técnica nº 00352 - ASSES, de 5.11.2018, que aprovou a Estratégia de Longo Prazo - 2019-2023 e Plano de Negócios 2019.

Em maio de 2019, quando da renovação dos contratos de prestação de serviços com a CAIXA, houve aumento significativo das tarifas, o que fez a diretoria dar novos rumos à gestão, tendo em vista o impacto na liquidez do caixa da Empresa.

Ademais, em 5.9.2019, por meio de Decreto nº 10.008, publicado no Diário Oficial da União - DOU de 6.9.2019, a EMGEA foi incluída no Programa Nacional de Desestatização - PND e que, segundo o cronograma elaborado pelo BNDES a desestatização da Empresa está prevista para o 2º semestre de 2020.

Desta forma, a EMGEA revisou a sua Estratégia 2019-2023, adicionando aos Objetivos Estratégicos para 2019 dois Objetivos:

OE08	Manter disponibilidade de recursos financeiros que permitam honrar os compromissos assumidos pela Empresa, até a desestatização
OE09	Contribuir para que a desestatização da Empresa seja ágil e eficiente

Esses Objetivos estão aderentes ao prescrito no art. 55 do Decreto 2.594 de 15.5.1998:

“Art. 55. As empresas incluídas no PND que vierem a integrar o FND terão sua estratégia voltada para atender os objetivos da desestatização.”

A partir da revisão da estratégia, as ações da Empresa foram voltadas para o atingimento dos novos Objetivos.

Resultados do Plano de Negócios 2019

Para os Objetivos Estratégicos OE 01 a OE 06 foram realizadas as seguintes ações em 2019:

OE 01 - Desenvolver competências estratégicas

Ao longo de 2019 foram capacitados 113 colaboradores, em 234 cursos, sendo 15 administradores e conselheiros e 98 colaboradores, com foco no desenvolvimento de competências.

OE 02 - Desenvolver a plataforma de negócios

À plataforma de Negócios foram agregadas as seguintes funcionalidades.

- a) Desenvolvimento do Portal de Imóveis e de interface para os investidores interessados;
- b) Desenvolvimento da primeira etapa do módulo contencioso para gestão dos processos judiciais da carteira de crédito Imobiliário Pessoa Jurídica, incluindo atualização dos estágios dos processos via integração PUSH Jurídico;
- c) Evolução das rotinas de contabilização das carteiras de créditos comerciais, de acordo com as regras da CPC 48, integradas ao ERP TOTVS RM;
- d) Evolução das rotinas de apuração de metas de arrecadação, de remuneração e de distribuição da carteira Comercial Pessoa Física às assessorias de cobrança;
- e) Implantação do módulo de simulação de acordos para a carteira Minha Casa Melhor;
- f) Revisão das rotinas de acionamento dos devedores para apuração de metas de desempenho das assessorias de cobrança;
- g) Adaptação das rotinas de integração com os serviços da SERASA;
- h) Internalização da carteira FCVS, incluindo as rotinas de contabilização integradas ao ERP TOTVS RM.

OE 03 - Estruturar canais de cobrança

Em março de 2019 foi estruturado um “*call center*” no ambiente da EMGEA com um efetivo de 7 colaboradores, sendo 1 Supervisor, 1 Monitor e 5 operadores. O novo canal, que atua na recuperação de créditos com fluxo e de maior valor, possibilitou em 2019 a arrecadação de R\$ 519 mil e a redução de aproximadamente R\$ 69 mil referente aos custos com tarifa de remuneração às assessorias de cobrança contratadas. Atualmente, a equipe responde por 11.550 contratos de créditos da carteira SIACI - Habitacional e cerca de 13 mil contratos de créditos da carteira comercial.

Também em 2019, foi desenvolvida e aprimorada a ferramenta de inteligência artificial – Robô – que visa auxiliar na interação com os devedores e tornar o processo mais ágil e dinâmico.

OE 04 - Expandir a prestação de serviços

A prestação de serviços de cobrança administrativa de créditos sob gestão da Secretaria do Patrimônio da União - SPU foi incluída no objeto social da EMGEA quando da alteração estatutária realizada em novembro de 2017. Embora a EMGEA tenha firmado contrato com aquela Secretaria no final de 2018, não houve efetiva atuação nesse segmento em 2019, apesar de a EMGEA estar apta à prestação do serviço. Em dezembro de 2019, quando venceu o prazo do referido contrato, a SPU informou sobre sua decisão de não o prorrogar.

OE 05 - Expandir a Carteira de Ativos

A expansão da carteira de ativos não se concretizou. A não realização de novações de dívidas do FCVS (ativos da EMGEA) previstas para o exercício impactou significativamente a liquidez da Empresa. Além do passivo da EMGEA com vencimento em 2021, houve a inclusão da Empresa no PND, o que corroborou para a não aquisição de novas carteiras de crédito.

OE 06 - Gerar receitas a partir de novos negócios

Assim como no OE05, este Objetivo Estratégico também não se concretizou. A não realização de novações de dívidas do FCVS (ativos da EMGEA) previstas para o exercício, aliada ao vencimento expressivo do passivo da EMGEA em 2021 impactaram significativamente os índices de liquidez da Empresa. Além disso, houve a inclusão da Empresa no PND, o que corroborou para a não realização de novos negócios e, por consequência, a geração de novas receitas.

OE 07 - Melhorar a Produtividade

A EMGEA aumentou a eficiência operacional com a reorganização de diversos processos, que possibilitou a redução de despesas de pessoal e administrativas na ordem de R\$ 1,82 milhão e R\$ 1,35 milhão, respectivamente, frente aos montantes realizados em 2018.

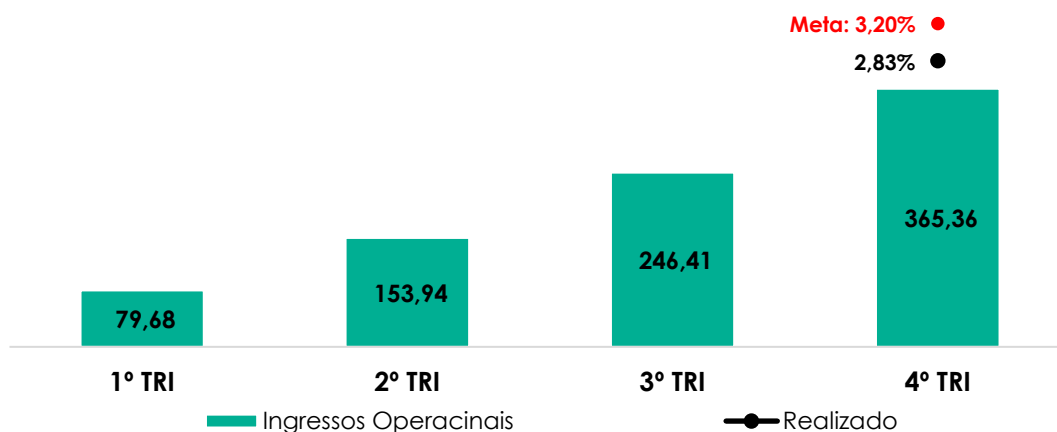
A Empresa intensificou ações perante os devedores com o objetivo de incrementar a arrecadação de recursos, por meio de campanhas e eventos de abrangência nacional, com a utilização dos canais de venda disponibilizados pelo prestador de serviços, o que possibilitou incremento no ingresso de recursos no segundo semestre de 2019, quando comparado ao primeiro semestre do mesmo ano.

Adicionalmente, a EMGEA assumiu parte da operacionalização e gestão da carteira de crédito imobiliário Pessoa Física e totalidade de créditos perante o FCVS, realizando o desembarque gradual dos contratos de prestação de serviços da CAIXA, minimizando os efeitos do reajuste de tarifas de serviços prestados por terceiros. Os resultados dos indicadores de desempenho vinculados a esse Objetivo estão dispostos na sequência.

O cumprimento desse Objetivo foi monitorado por meio dos seguintes indicadores de desempenho:

Retorno sobre o Ativo Operacional

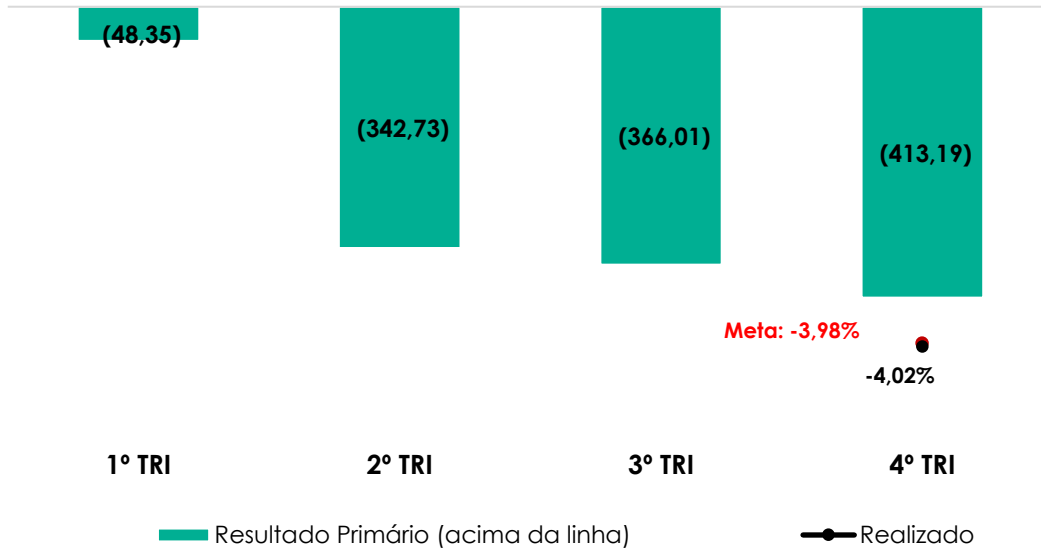
Milhões



Apuração: [Ingressos Operacionais] / [Ativo Operacional em 31.12.2018 = 12,89 Bilhões] * 100 (quanto maior, melhor)

Contribuição para o Resultado Primário

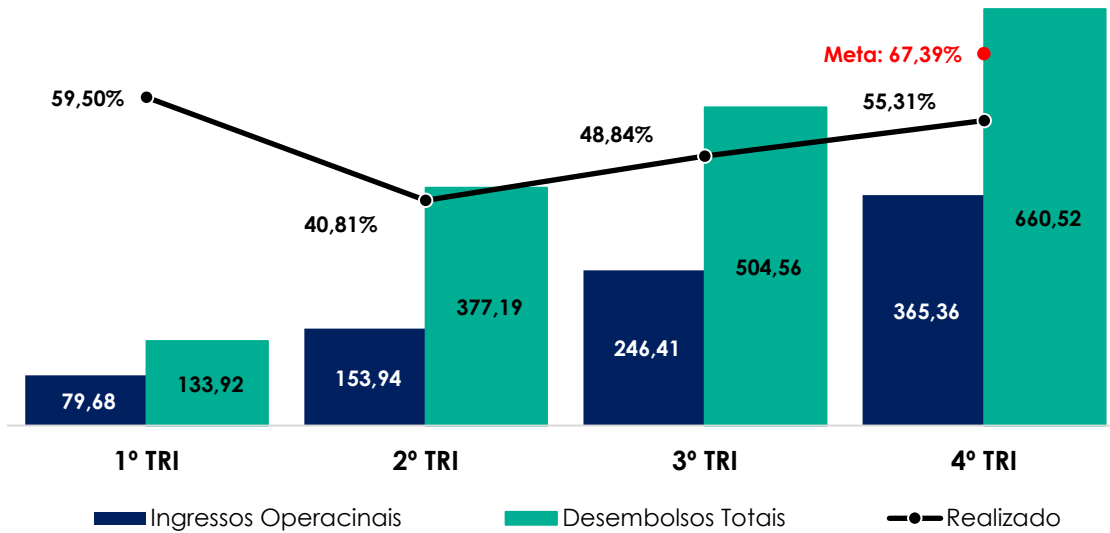
Milhões



Apuração: [Resultado Primário (acima da linha)] / [Patrimônio Líquido em 31.12.2018 = 10,27 Bilhões] * 100 (quanto maior, melhor)

Resultado Financeiro Estrutural

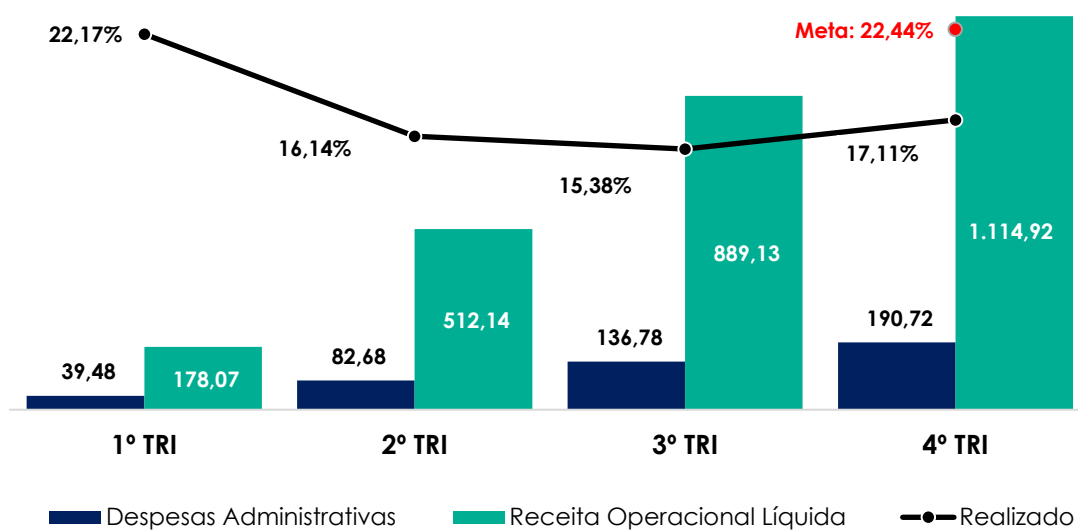
Milhões



Apuração: [Ingressos Operacionais] / [Desembolsos Totais] * 100 (quanto maior, melhor)

Eficiência Operacional

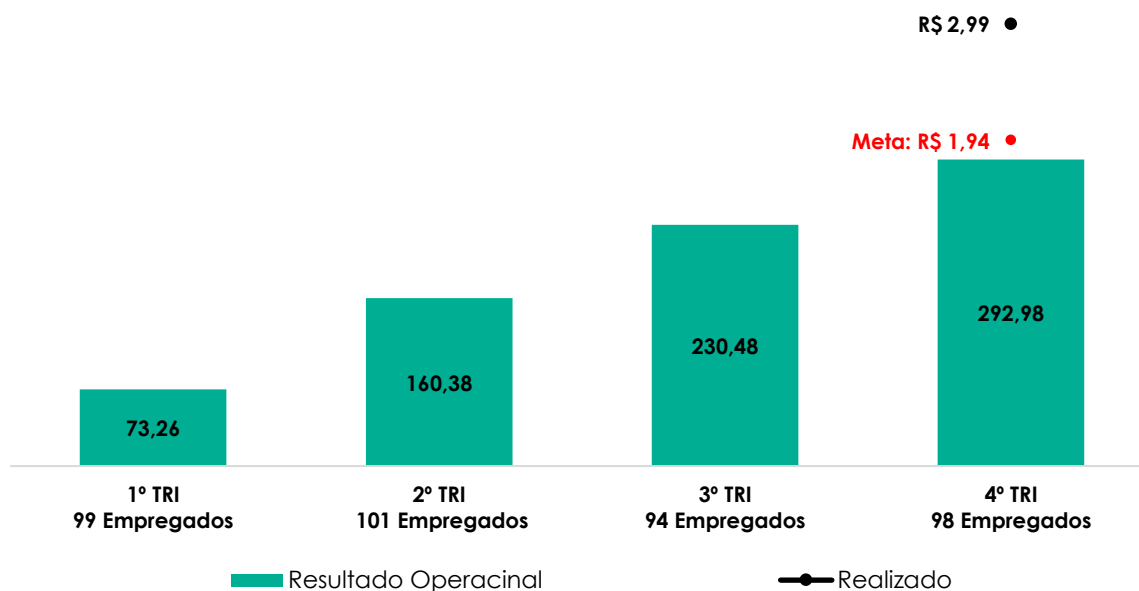
Milhões



Apuração: $[\text{Despesas Administrativas}] / [\text{Receita Operacional Líquida}] * 100$ (quanto menor, melhor)

Produtividade per Capita

Milhões



Apuração: $[\text{Resultado Operacional}] / [\text{Nº Total de Empregados}] * 100$ (quanto maior, melhor)

OE08 - Manter disponibilidade de recursos financeiros que permitam honrar os compromissos assumidos pela Empresa, até a desestatização

As ações realizadas para o OE 07 contribuíram para o alcance desse Objetivo. Adicionalmente, destacam-se as ações da Diretoria Executiva na tentativa de viabilizar a

permuta, ao par, de títulos CVS com o Tesouro Nacional e a negociação da dívida do FGTS com a proposta de utilização de créditos FCVS e/ou de títulos CVS para pagamento de parcelas mensais de R\$ 16,12 milhões, conforme previsto na Medida Provisória nº 2.196-3, de 24.8.2001.

OE09 - *Contribuir para que a desestatização da Empresa seja ágil e eficiente*

De setembro a dezembro 2019 o cronograma do plano de desestatização da empresa foi cumprido conforme planejado pelo Ministério da Economia.

Conclusão

Os resultados da EMGEA no exercício de 2019 consolidam seu direcionamento estratégico voltado à melhoria da produtividade, à manutenção da disponibilidade de recursos financeiros que permitam honrar os compromissos assumidos pela Empresa até a desestatização e à contribuição para que a desestatização seja ágil e eficiente, com ações focadas na diminuição de despesas, no incremento de recursos, na internalização de processos e nas ações de gestão da Diretoria Executiva visando a novação de FCVS, a troca ao par de Títulos CVS, entre outras.

A EMGEA reafirma sua capacidade de atender aos desafios que se impõem à execução de seu propósito e de manter a disponibilidade de recursos financeiros até a sua desestatização.