

2021

Resultados do Plano de Negócios 2021 e Estratégia de Longo Prazo



Sumário

| | |
|---|----|
| Apresentação..... | 3 |
| Visão Geral da EMGEA..... | 3 |
| <i>Identificação</i> | 3 |
| <i>Poder e Órgão de Vinculação</i> | 3 |
| <i>Contatos</i> | 3 |
| <i>Administradores em 31.12.2021</i> | 3 |
| Finalidade e competências institucionais..... | 4 |
| Ambiente de atuação | 5 |
| Planejamento Estratégico..... | 6 |
| Objetivos Estratégicos | 7 |
| Mapa Estratégico..... | 9 |
| Gestão Estratégica | 10 |
| Resultados do Plano de Negócios 2021..... | 11 |
| Carteira de Crédito Imobiliário Perante Pessoas Físicas | 13 |
| Carteira de Crédito Imobiliário Perante Pessoas Jurídicas | 15 |
| Carteira de Crédito Comercial | 16 |
| Carteira de Créditos Perante o Fundo de Compensação de Variações Salariais - FCVS | 19 |
| Carteira de Imóveis Não de Uso | 20 |
| Conclusão | 23 |



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 2021 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 31.12.2021

Conselho de Administração

PRESIDENTE: Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo

CONSELHEIRO: Bernardo Souza Barbosa

CONSELHEIRO: Ana Carolina Tannuri Laferté Marinho

CONSELHEIRO: Francisco Eduardo de Holanda Bessa

CONSELHEIRO: César Augusto Guimarães

CONSELHEIRO: Pedro Paulo Alves de Brito

CONSELHEIRO: Rogério Rodrigues Bimbi

Diretoria Executiva

DIRETOR-PRESIDENTE: Fábio Rito Barbosa

DIRETOR: Alexandre Oliveira Mota

DIRETORA: Maria Betânia Gonçalves Xavier

DIRETOR: Rodrigo Marques de Souza Dantas Mattos

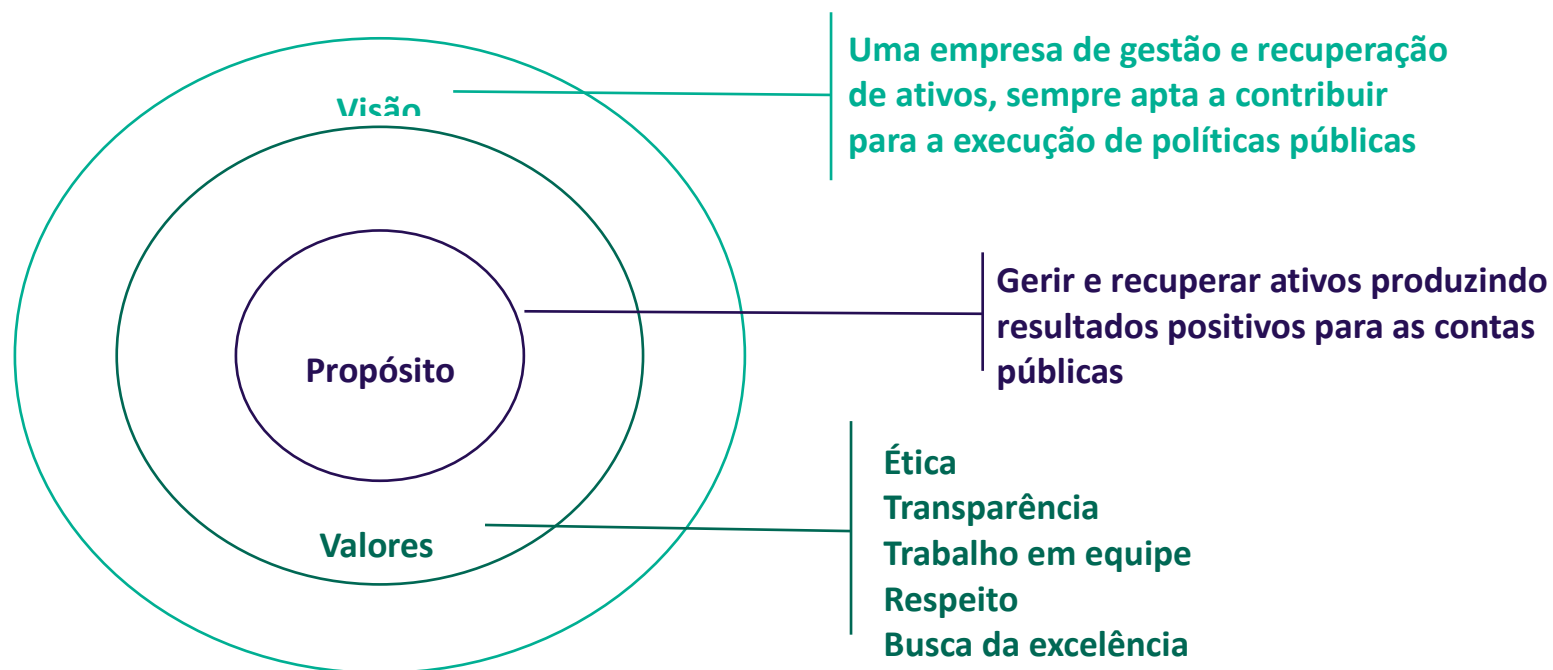
DIRETOR: Marcus Vinicius Magalhães de Pinho

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.

Ambiente de atuação

A EMGEA foi criada pelo Decreto nº 3.848, de 26.6.2001, com base na autorização contida na Medida Provisória nº 2.196-3, de 24.8.2001, que estabeleceu o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais - PROEF.

É uma empresa de gestão de bens e direitos provenientes da União e de entidades integrantes da administração pública federal.

Os ativos (bens e direitos) são adquiridos por meio de assunção de obrigações das entidades transmitentes, por aumento de capital ou contra pagamento.

Constituída sob a forma de sociedade anônima de capital fechado, é uma empresa pública federal não financeira, vinculada ao Ministério da Economia.

A EMGEA desempenhou papel decisivo na realização dos propósitos do PROEF ao absorver da CAIXA e dar tratamento a ativos com alto risco de crédito, contribuindo para a adequação daquela instituição financeira às regras do Acordo de Capital da Basileia¹, e redução de eventual necessidade de aporte de capital pela União. No que diz respeito ao caráter social e de cumprimento de políticas públicas, a atuação da EMGEA tem permitido a solução definitiva do problema habitacional de milhares de famílias e cidadãos brasileiros.

Em setembro de 2019, por meio de Decreto nº 10.008, a EMGEA foi incluída no Programa Nacional de Desestatização - PND e em setembro de 2021, a Resolução CPPI nº 200, de 25.8.2021, aprovou as modalidades operacionais de desestatização da EMGEA no âmbito do PND (alienação de ativos e dissolução societária) e recomendou ao Presidente da República que o prazo previsto no art. 3º do Decreto nº 9.589, de 29 de novembro de 2018, para a convocação da Assembleia Geral que tratará da dissolução societária da Empresa seja contado a partir de um dos seguintes marcos temporais, o que ocorrer primeiro:

- notificação da Secretaria Especial do Programa de Parcerias de Investimentos do Ministério da Economia à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional da conclusão da desestatização da última carteira (carteiras de ativos e de imóveis da EMGEA); ou
- 30 de junho de 2022.

Em 22.11.2021, as recomendações contidas na Resolução CPPI nº 200, de 25.8.2021 foram ratificadas por meio do Decreto nº 10.863, de 19.11.2021.

Nada obstante as definições e prazos estabelecidos no âmbito da desestatização da Empresa, em 2021 a EMGEA deu continuidade ao processo de internalização das carteiras e, conseqüentemente, à migração para outros fornecedores dos serviços até então prestados pela CAIXA, com o objetivo de reduzir a dependência de um único fornecedor nos processos operacionais e de racionalizar custos. Vale destacar que, em 2021 foi o primeiro ano em que a EMGEA teve praticamente a totalidade do seu processo operacional conduzido internamente.

Nessas contratações foi priorizada a remuneração dos fornecedores pelos serviços prestados pelo critério de performance ou taxa de sucesso (*success fee*), o que permitiu a conseqüente redução de custos fixos.

A eficiência operacional continuará sendo tratada como prioridade pela Administração da EMGEA, com revisão de processos e aprimoramento de controles operacionais visando o aumento da produtividade e a redução de custos, além do constante esforço de contenção de despesas administrativas.

¹ Exigências mínimas de capital para instituições financeiras como forma de fazer face ao risco de crédito.

Planejamento Estratégico

Alinhada com o previsto na Lei nº 13.303/2016 e no Decreto nº 8.945/2016, a EMGEA trabalha com uma estratégia de longo prazo, abrangendo um período de cinco anos, anualmente revisada.

Em setembro de 2019, por meio do Decreto nº 10.008, de 5.9.2019, publicado no DOU em 6.9.2019, a EMGEA foi incluída no PND, nos termos da nº Lei 9.491/1997 e do Decreto nº 2.594/1998.

Em 2020, quando a estratégia foi revisada para o quinquênio 2021-2025 foi mantida a essência dos objetivos estratégicos definidos para o período anterior (2020-2024), contemplando o cenário de inclusão no PND.

Em 2021, a EMGEA continuou a prestar todas as informações solicitadas pelo BNDES, gestor do Fundo Nacional de Desestatização (FND), e pelos consórcios contratados para subsidiar os estudos, com vistas a precificar os ativos da Empresa.

O cronograma atual elaborado pelo BNDES prevê a alienação das carteiras de ativos da EMGEA em 2022.

Decreto nº 2.594/1998

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

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) Expressivo valor dos créditos que a EMGEA detém perante o FCVS;
- II) Competências instaladas da empresa;
- III) Internalização de carteiras.

Por outro lado, identificou-se como ameaça, e questão a ser superada, a redução de receitas da EMGEA, em face do progressivo esgotamento dos ativos sob gestão da empresa.

Objetivos Estratégicos

Diante do cronograma elaborado pelo BNDES, que previa a desestatização da Empresa em 2021, os objetivos estratégicos que haviam sido definidos para o ano de 2020 foram revistos e em sua maioria já estavam alinhados com a diretriz da desestatização.

Com a atualização do cronograma que passou a prever a desestatização da EMGEA em 2022, os quatro últimos exercícios do quinquênio (2021 a 2025) ficaram prejudicados.

Nesse novo cenário, foram definidos dois objetivos estratégicos para 2021:

- MANTER DISPONIBILIDADE DE RECURSOS FINANCEIROS QUE PERMITAM HONRAR OS COMPROMISSOS ASSUMIDOS PELA EMPRESA, ATÉ A DESESTATIZAÇÃO
- CONTRIBUIR PARA QUE A DESESTATIZAÇÃO DA EMPRESA SEJA REALIZADA DE FORMA EFICAZ

Para alcançar os objetivos estratégicos, foram definidas quatro estratégias:

- MELHORAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL
- OTIMIZAR O INGRESSO DE RECURSOS E REDUZIR AS DESPESAS
- SUBSIDIAR COM O MÁXIMO DE INFORMAÇÕES O PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO DOS ATIVOS DA EMPRESA
- APRIMORAR AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NECESSÁRIAS PARA ASSEGURAR O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA E MANTER O SEU VALOR ATÉ A DESESTATIZAÇÃO

Para a execução, as quatro estratégias foram desdobradas em 17 iniciativas estratégicas:

| | | | | |
|--------------------------|--|---|--|---|
| NOSSA VISÃO | UMA EMPRESA DE GESTÃO E RECUPERAÇÃO DE ATIVOS, SEMPRE APTA A CONTRIBUIR PARA A EXECUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS | | | |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | MANTER DISPONIBILIDADE DE RECURSOS FINANCEIROS QUE PERMITAM HONRAR OS COMPROMISSOS ASSUMIDOS PELA EMPRESA. ATÉ A DESESTATIZAÇÃO | | CONTRIBUIR PARA QUE A DESESTATIZAÇÃO DA EMPRESA SEJA REALIZADA DE FORMA EFICAZ | |
| ESTRATÉGIAS | MELHORAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL, | OTIMIZAR O INGRESSO DE RECURSOS E REDUZIR AS DESPESAS | SUBSIDIAR COM O MÁXIMO DE INFORMAÇÕES O PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO DOS ATIVOS DA EMPRESA | APRIMORAR AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NECESSÁRIAS PARA ASSEGURAR O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA E MANTER O SEU VALOR ATÉ A DESESTATIZAÇÃO |
| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Acompanhar a produtividade das empresas terceirizadas, que atuam na gestão dos negócios 2. Aprimorar as soluções tecnológicas próprias (PDTI) 3. Aprimorar as medidas negociais de recuperação dos créditos 4. Aprimorar os processos internos visando melhorar a eficiência operacional | <ol style="list-style-type: none"> 5. Cumprir valores estabelecidos no PDG 2021 na carteira de créditos comerciais 6. Cumprir valores estabelecidos no PDG 2021 na carteira de imóveis não de uso 7. Cumprir valores estabelecidos no PDG 2021 na carteira de créditos imobiliários perante pessoas físicas 8. Cumprir valores estabelecidos no PDG 2021 na carteira de créditos perante pessoas jurídica do setor privado 9. Cumprir valores estabelecidos no PDG 2021 na carteira de créditos perante pessoas jurídicas do setor público | <ol style="list-style-type: none"> 10. Qualificar as informações operacionais e judiciais da carteira de créditos imobiliários perante pessoas físicas 11. Qualificar as informações operacionais e judiciais da carteira de FCVS 12. Qualificar as informações operacionais e judiciais da carteira de créditos perante pessoas jurídicas do setor privados 13. Qualificar as informações operacionais e judiciais da carteira de créditos perante pessoas jurídicas do setor privados 14. Qualificar as informações operacionais e judiciais da carteira de créditos comerciais 15. Qualificar as informações operacionais e judiciais da carteira de imóveis não de uso | <ol style="list-style-type: none"> 16. Manter a estrutura de governança, controles internos e gestão de riscos com atuação efetiva e aderente às exigências legais e regulamentares 17. Cumprir a capacitação dos administradores e dos colaboradores conforme previsto na Lei nº 13.303 de 30.6.2016 |

Mapa Estratégico

Mantidos os objetivos estratégicos, considerando que a EMGEA está incluída no Plano Nacional de Desestatização (PND), e tendo em vista as Iniciativas Estratégicas já alcançadas em 2020, o Mapa Estratégico para 2021 ficou assim atualizado:

VISÃO:

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

PROPÓSITO:

Gerir e recuperar ativos produzindo resultados positivos para as contas públicas

MANTER DISPONIBILIDADE DE RECURSOS FINANCEIROS QUE PERMITAM HONRAR OS COMPROMISSOS ASSUMIDOS PELA EMPRESA, ATÉ A DESESTATIZAÇÃO

CONTRIBUIR PARA QUE A DESESTATIZAÇÃO DA EMPRESA SEJA REALIZADA DE FORMA EFICAZ

DIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS

- OTIMIZAR O INGRESSO DE RECURSOS E REDUZIR AS DESPESAS

DIMENSÃO FINANCEIRA

- MELHORAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL

DIMENSÃO CLIENTES E MERCADO

- SUBSIDIAR COM O MÁXIMO DE INFORMAÇÕES O PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO DOS ATIVOS DA EMPRESA

DIMENSÃO APRENDIZADO E CONHECIMENTO

- APRIMORAR AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NECESSÁRIAS PARA ASSEGURAR O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA E MANTER O SEU VALOR ATÉ A DESESTATIZAÇÃO

Gestão Estratégica

O ano de 2021 apresentava-se como um período extremamente desafiador devido a todas as transformações simultâneas que a Empresa estava passando, seja por condições macroeconômicas, como por decisões de Estado que afetam diretamente a Empresa, tanto por situações de gestão e continuidade do negócio da própria companhia. O início de uma nova gestão com novos conceitos; a pandemia COVID-19 que afeta diretamente a arrecadação devido à escassez de recursos no mercado; a empresa estar no PND (Programa Nacional de Desestatização) que traz uma série de obrigações e incertezas para o funcionamento da companhia; ser o primeiro ano em que a EMGEA atuaria com a sua operação integralmente internalizada, após aproximadamente 20 anos da sua operação ter sido totalmente terceirizada, desde a sua fundação, para a CAIXA; são alguns dos exemplos que ilustram que as perspectivas de performance não seriam as melhores.

Os processos operacionais, antes executados pela CAIXA, foram internalizados e executados integralmente pela primeira vez diretamente pela EMGEA, o que já transformou por completo a forma de atuação da Empresa; os sistemas tiveram que ser evoluídos, e ainda estão sendo; novos controles internos foram estabelecidos, principalmente os operacionais; a cultura de foco em resultados e de alta performance foi aprimorada e fortalecida intensamente para que a Empresa pudesse ser financeiramente saudável no fluxo de caixa de suas operações, um desafio que sempre fez parte da história da companhia.

Para isso, desenvolvemos um planejamento estratégico gerencial detalhado, desdobrado em planos de ação por todas as áreas da Empresa, com sistemática de monitoramento e controle para garantir sua execução. Definimos metas gerenciais ousadas de arrecadação, com acompanhamento regular e sistemático, ferramentas de gestão de performance com informação em tempo quase real da arrecadação das áreas perante as metas, inclusive com campanhas de arrecadação com reconhecimento de performance das equipes por meritocracia. Desenvolvemos a Análise Gerencial Financeira (AGF), que tem o objetivo de demonstrar com clareza se as diversas operações da Empresa são individualmente saudáveis, expurgando efeitos que não denotam performance das equipes. Criamos o Book da Administração que reúne os principais indicadores de performance de todas as áreas da Empresa, sejam áreas operacionais ou áreas de apoio, com acompanhamento sistemático de resultados.

Contratamos, sempre que possível, prestadores de serviços com remuneração por *success fee* / taxa de sucesso. Implantamos o módulo do sistema integrado de gestão (ERP) para a carteira de imóveis não de uso que ainda não tinha sistema de suporte consolidado, visto a operação antes ser realizada integralmente terceirizada na CAIXA.

Decorrente de todas as ações anteriormente citadas, obtivemos um superávit de caixa histórico de aproximadamente 231%; sendo que destes, obtivemos um superávit produtivo de caixa, expurgando novações de FCVS, de aproximadamente 183%, o que demonstra que o resultado significativo conquistado foi fruto do trabalho relevante das equipes operacionais e das áreas de apoio. Conseguimos regular nossas receitas e despesas ao longo de 2021, o que nos proporcionou tal feito.

Fornecemos tempestivamente todas as informações que nos foram demandadas pela SEDDM, SEPI e BNDES para subsidiar o desenvolvimento do processo de desestatização da EMGEA. Isso só foi viável devido a todo o trabalho estrutural citado acima.

Ressalta-se que toda a estratégia desenvolvida foi com foco na sustentabilidade financeira da Empresa e na sua preparação para o processo de desestatização.

Resultados do Plano de Negócios 2021

O cumprimento da estratégia foi monitorado por indicadores de desempenho, vinculados aos Objetivos Estratégicos:

➤ **MANTER DISPONIBILIDADE DE RECURSOS FINANCEIROS QUE PERMITAM HONRAR OS COMPROMISSOS ASSUMIDOS PELA EMPRESA, ATÉ A DESESTATIZAÇÃO**

| MELHORAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL | | | | |
|---|--|---------------------------------|-----------|------------|
| Indicador | O que mede | Meta | Realizado | Desempenho |
| Produtividade <i>Per Capita</i> (PPC) | Relação entre o resultado operacional e o número total de empregados (média considerando o último dia de cada mês) | R\$ 2,60 milhões/empregado | 6,04 | 232,31% |
| Retorno sobre o Ativo (ROA) | Relação entre o resultado líquido do exercício e o ativo total do exercício anterior | 2,10% | 3,91% | 186,19% |
| OTIMIZAR O INGRESSO DE RECURSOS E REDUZIR AS DESPESAS | | | | |
| Indicador | O que mede | Meta | Realizado | Desempenho |
| Índice de Eficiência Operacional (IEO) | Relação entre as despesas de pessoal e as receitas operacionais líquida. | 4,62% (Quanto menor, melhor) | 3,44% | 134,30% |
| Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) | Relação entre o resultado líquido do exercício e o patrimônio líquido do exercício anterior | 2,91% | 5,42% | 186,25% |

➤ **CONTRIBUIR PARA QUE A DESESTATIZAÇÃO DA EMPRESA SEJA REALIZADA DE FORMA EFICAZ**

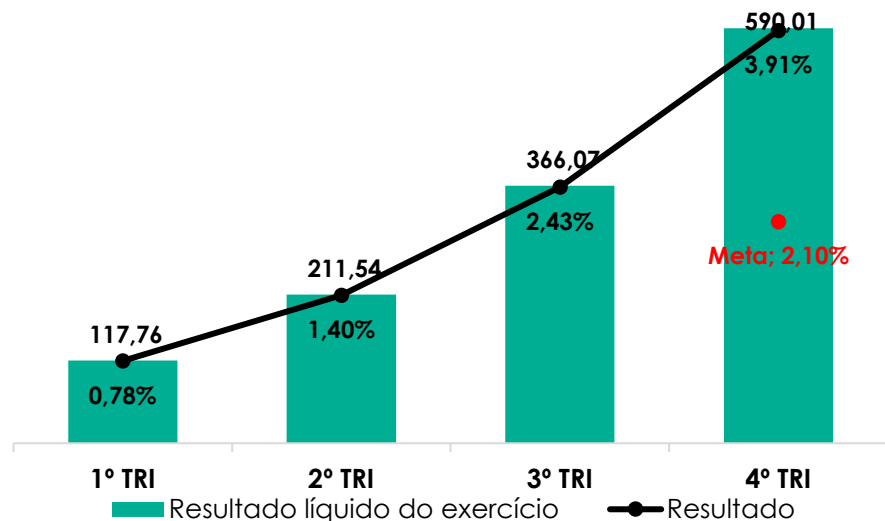
| SUBSIDIAR COM O MÁXIMO DE INFOMAÇÕES O PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO DOS ATIVOS DA EMPRESA | | | | |
|---|--|----------|-----------|------------|
| Indicador | O que mede | Meta | Realizado | Desempenho |
| Qualificar as informações judiciais das carteiras de crédito | Percentual de identificação de partes, valores das causas, se o processo é físico ou eletrônico, e em qual fase se encontra | 100% | 98,25% | 98,25% |
| Qualificar as informações operacionais das carteiras de crédito ² | Percentual de disponibilização da integralidade das informações operacionais das carteiras de créditos | 100% | 83,33% | 83,33% |
| APRIMORAR AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NECESSÁRIAS PARA ASSEGURAR O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA E MANTER O SER VALOR ATÉ A DESESTATIZAÇÃO | | | | |
| Indicador | O que mede | Meta | Realizado | Desempenho |
| Aprimorar a capacitação dos administradores e dos colaboradores | Percentual de participação dos administradores e dos colaboradores em, no mínimo, um evento anual de capacitação sobre ética, integridade e conduta. Percentual de participação dos administradores em, no mínimo, um evento anual de capacitação sobre legislação societária e de mercado de capitais; divulgação de informações; controle interno; política de gestão de riscos; e Lei Anticorrupção. | 1 evento | 100,00% | 100,00% |
| Desenvolver soluções tecnológicas para suportar o alcance dos objetivos estratégicos (PDTI) | Percentual das ações previstas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) - 2021. | 80% | 70,37% | 87,96% |

² Quanto ao indicador "Qualificar as informações operacionais das carteiras de crédito" esclarecemos que a qualificação de 83% das informações operacionais se refere aos dados eletrônicos transferidos dos sistemas operacionais da CAIXA para os sistemas da EMGEA, não contemplando a documentação que ainda está pendente de disponibilização pela CAIXA.

O cumprimento das estratégias, foram monitorados por meio dos seguintes indicadores:

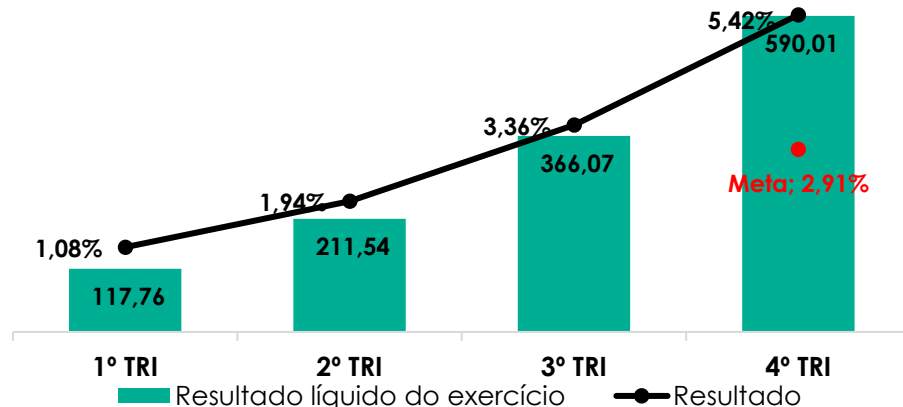
Retorno sobre o Ativo (ROA) "Maior Melhor"

Milhões



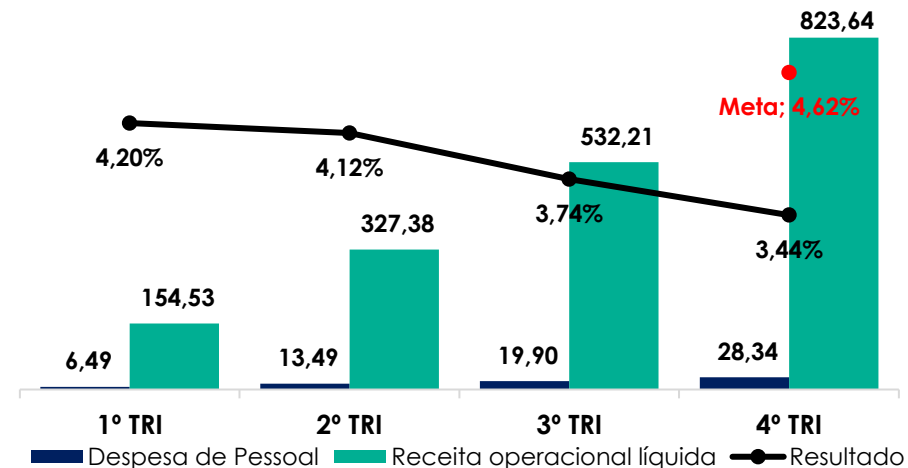
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) "Maior Melhor"

Milhões

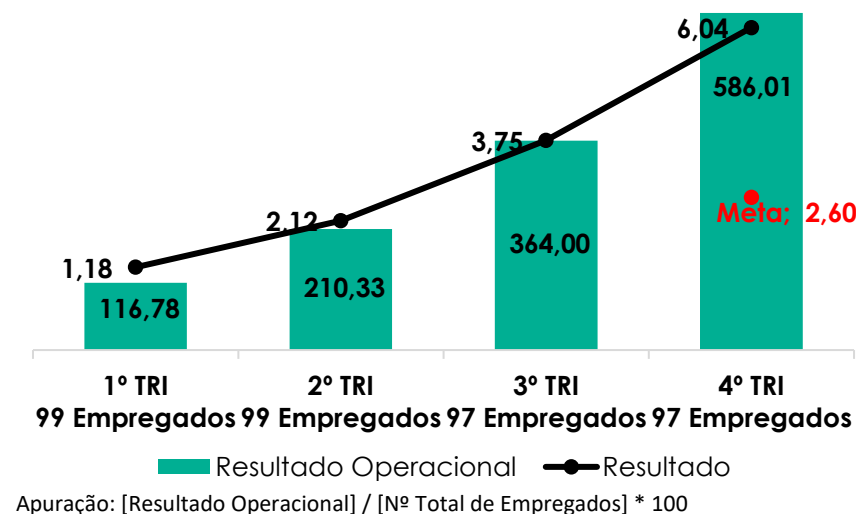


Índice de Eficiência Operacional (IEO) "Menor Melhor"

Milhões



Produtividade per Capita (PPC) "Maior Melhor"



Carteira de Crédito Imobiliário Perante Pessoas Físicas

A carteira de créditos imobiliários é composta por 66,50 mil créditos relativos a financiamentos imobiliários a pessoas físicas originalmente concedidos pela CAIXA, adquiridos pela EMGEA em 2001 e 2014. O saldo operacional em 31 de dezembro de 2021 somou R\$ 18,85 bilhões distribuídos nas carteiras apresentadas na tabela abaixo.

(R\$ Milhões)

| Carteira | Créditos | Saldo |
|----------------------------------|---------------|------------------|
| Garantia Fiduciária | 3.890 | 1.549,00 |
| Carta de Crédito | 10.631 | 1.734,66 |
| FAT (Material Construção) | 1.068 | 114,07 |
| Massa Velha com FCVS | 1.732 | 371,42 |
| Massa Velha sem FCVS | 34.289 | 14.979,71 |
| Baixados a Prejuízo até dez/2019 | 14.890 | 104,73 |
| Total | 66.500 | 18.853,58 |

Fatos relevantes

O ano de 2021 foi marcado pelo encerramento do contrato de prestação de serviços com a Caixa Econômica Federal e pela internalização da totalidade da carteira de créditos imobiliários, em razão da necessidade de equacionamento do fluxo de caixa da empresa, haja vista os custos da operação.

Tais medidas foram adotadas apesar dos procedimentos operacionais, notadamente aqueles afetos às soluções sistêmicas, ainda não estarem plenamente concluídas e sem que houvesse aumento do quadro de pessoas da empresa.

O encerramento do contrato de prestação de serviços ensejou a contratação de diversos outros serviços, tais como perícia, despachantes, agentes fiduciários, gráfica, entre outros, anteriormente fornecidos exclusivamente pela Caixa.

Neste sentido, a arrecadação dos créditos judicializados, cuja atuação conta com a participação dos escritórios de advogados contratados, foi de R\$ 28,26 milhões e a arrecadação dos créditos em execução extrajudicial, com atuação dos agentes fiduciários, foi da ordem de R\$ 18,22 milhões, sendo o restante da arrecadação (R\$ 62,04 milhões) proveniente do pagamento de prestações e negociações efetuados pela própria EMGEA:

(R\$ Milhões)

| Canal | Arrecadação |
|--------------------------|---------------|
| Escritórios de Advogados | 28,26 |
| Agentes Fiduciários | 18,22 |
| EMGEA | 62,04 |
| Total | 108,52 |

Foco na Estratégia

Para o recebimento desses créditos são adotadas medidas negociais, tanto na esfera administrativa como na judicial, que incentivam a liquidação ou, não sendo possível, a reestruturação das dívidas, com a retomada do fluxo de pagamentos.

Para consecução de tal fim, a Empresa conta com os serviços de escritórios de advogados credenciados, agentes fiduciários (créditos com garantia hipotecária - Dec. Lei nº 70/66) e despachante (alienação fiduciária - Lei nº 9.514/97), além do serviço de *call center* por meio de prestadores de serviços terceirizados.

A carteira apresenta resultado positivo com ingresso de recursos em valores superiores aos custos incorridos.

Merece destaque o desenvolvimento de sistema próprio de gestão e controle do crédito imobiliário (SISGEA), que ainda recebe implementações, responsável pela operacionalização de toda a carteira, inclusive em nível contábil.

O ano de 2021 foi o ano em que foram efetuadas diversas implementações sistêmicas com vistas à melhoria do atendimento ao cliente, como por exemplo a simplificação da emissão de boletos pelo Portal EMGEA na internet e a implementação de controles de gerenciamento das demandas geradas pelos devedores.

Registre-se ainda a liquidação de dívida de mais de 3 mil créditos decorrentes de negociações de dívidas e término do prazo de financiamento.

Foco na Arrecadação

Considerado o cenário interno desafiador, o agravamento da situação de pandemia (COVID-19) e o decréscimo anual médio da carteira, da ordem de 21,3% (de 2011 a 2020), o resultado do ano de 2021 apresentou-se significativo à medida que conseguiu reverter a tendência de queda e superar em 2,60% a arrecadação realizada no ano anterior:

(R\$ milhões)

| Arrecadação | | Variação |
|-------------|--------|----------|
| 2021 | 2020 | |
| 108,52 | 105,77 | 2,60%↑ |

Destaque-se que, se tomado o decréscimo anual médio de 21,3%, a arrecadação estimada para 2021 seria de R\$ 83,2 milhões. Assim, a arrecadação de 2021 está, de fato, 30,3% superior àquela que seria a arrecadação natural decorrente da diminuição da carteira.

Para o ano de 2022, há expectativa de resultados ainda mais positivos pela consolidação dos processos que foram internalizados e das parcerias que foram formadas.

Carteira de Crédito Imobiliário Perante Pessoas Jurídicas

A carteira de créditos perante pessoas jurídicas é composta por 753 créditos, que se dividem entre os setores público e privado. As operações, decorrentes, na sua maioria, de créditos concedidos para construção de imóveis com recursos oriundos do Sistema Financeiro de habitação - SFH ou adquiridos de governos estaduais no âmbito do Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária - PROES, foram cedidas pela CAIXA à EMGEA no ano de 2001. Em 31.12.2021 o saldo operacional total da carteira era de R\$ 70,74 bilhões, distribuídos conforme a tabela abaixo:

(R\$ Milhões)

| Segmento | Quantidade | Dívida total |
|---------------|------------|------------------|
| Setor Privado | 745 | 67.812,00 |
| Setor Público | 8 | 2.934,00 |
| Total | 753 | 70.746,00 |

Foco no conhecimento

No final do ano de 2020 a EMGEA estruturou projeto voltado à depuração de todos os processos judiciais vinculados a contratos da carteira de créditos perante pessoas jurídicas.

Iniciado em janeiro de 2021, o projeto permitiu que os processos judiciais vinculados a 560 operações da carteira fossem objeto de estudo pelos Escritórios Jurídicos contratados pela EMGEA, mesmo considerando todas as dificuldades de acesso aos processos físicos, em decorrência da pandemia. O trabalho permitiu o levantamento de informações cruciais para a gestão dos créditos, como a situação atual das ações e o alcance de bens dos devedores para garantia e satisfação dos créditos da EMGEA. Os dados gerados permitiram o enriquecimento das bases gerenciais e agregam valor à carteira, que vem sendo objeto de estudo pelo BNDES no âmbito do PND, do Governo Federal, valendo salientar que os estudos ainda estão em curso.

Foco nas melhorias

Em decorrência da rescisão do Contrato de Prestação de Serviços firmado com a CAIXA, em 2020 foi dado início à internalização das operações de crédito perante pessoas jurídicas e adequação dos sistemas próprios para gestão destes ativos.

Com isso, as operações passaram a ser controladas e geridas por meio de sistema de gestão de ativos próprio, voltado não só a evolução dos créditos, mas também à consulta de informações processuais, interface com prestadores de serviços e controle de solicitações e despesas relativas aos contratos ou processos judiciais.

Mesmo estando em curso frentes de trabalho voltadas à adequação e melhorias do sistema, os módulos em uso conferem maior agilidade aos processos gerenciais e negociais da EMGEA.

Foco na Arrecadação

Os esforços permitiram que no ano de 2021 a carteira de créditos perante pessoas jurídicas do setor privado obtivesse a maior arrecadação da sua história: R\$ 159,77 milhões.

(R\$ Milhões)

| Segmento | Arrecadação |
|---------------|---------------|
| Setor Privado | 159,77 |
| Setor Público | 1,34 |
| Total | 161,11 |

Carteira de Crédito Comercial

A carteira de créditos comerciais é composta por 1.670 mil contratos relativos a empréstimos a pessoas físicas originalmente concedidos pela CAIXA, adquiridos pela EMGEA em 2014. Como principais características, a carteira apresenta:

- (i) grande quantidade de contratos com ticket médio baixo;
- (ii) envelhecimento acelerado;
- (iii) alta incidência de inconsistências cadastrais;
- (iv) produtividade concentrada em parcela relativamente pequena dos créditos.

Em dezembro de 2021, o saldo operacional somou R\$ 4,62 bilhões distribuídos nos produtos apresentados na tabela abaixo.

(R\$ Milhões)

| Produto | Contratos | Saldo |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|
| Construcard | 197,82 | 2.181,85 |
| Minha Casa Melhor - MCM | 232,74 | 1.046,82 |
| Crédito Direto CAIXA - CDC | 312,05 | 743,86 |
| Crediário CAIXA Fácil | 317,06 | 366,44 |
| Microcrédito Produtivo Orientado | 127,14 | 189,09 |
| Crédito Caixa Fácil Rotativo | 482,64 | 90,73 |
| Renegociação Comercial | 1,00 | 4,17 |
| Total | 1.670,45 | 4.622,95 |

A arrecadação anual somou R\$ 41,26 milhões em entradas de recursos no caixa, conforme tabela abaixo.

(R\$ Milhões)

Anexo - Resultado do Plano de Negócios 2021 e Estratégia de Longo Prazo

| Produto | Arrecadação em 2021 |
|----------------------------------|---------------------|
| Minha Casa Melhor - MCM | 20.952,80 |
| Construcard | 13.687,69 |
| Crédito Direto CAIXA - CDC | 4.390,94 |
| Microcrédito Produtivo Orientado | 1.066,31 |
| Crediário Caixa Fácil | 743,67 |
| Crédito Rotativo | 307,94 |
| Renegociação Comercial | 112,59 |
| Total | 41.261,94 |

Envelhecimento dos contratos da carteira

Em 2021, o saldo dos contratos com dívidas vencidas até 5 anos, com maior potencial de cobrança e negociação, reduziu para cerca de R\$ 7,05 milhões. Para efeito de comparação, em dezembro de 2020, esse saldo era de cerca R\$ 37,86 milhões. O envelhecimento da carteira é um processo natural e implica em maior esforço de cobrança para as dívidas com mais de 5 anos de atraso.

(R\$ Milhões)

| Faixa de atraso | Saldo em | | Variação |
|------------------|-----------------|-----------------|---------------|
| | 2020 | 2021 | |
| Até 5 Anos | 7,05 | 37,86 | -81,38% |
| De 5 a 7 Anos | 140,85 | 998,71 | -85,90% |
| De 7 a 9 Anos | 1.829,29 | 2.043,70 | -10,49% |
| De 9 a 11 Anos | 1.824,91 | 1.302,41 | 40,12% |
| Acima de 11 Anos | 820,85 | 391,21 | 109,82% |
| Total | 4.622,95 | 4.773,89 | -3,16% |

Foco Negocial

Para manter o nível de arrecadação, a EMGEA lançou mão de estratégias de incentivo para a cobrança executada pelas cinco empresas de assessoria contratadas e operantes em 2021. Cada assessoria recebeu metas semestrais de arrecadação e competiram num ranking de classificação, tendo também metas mínimas para se habilitar para o próximo período.

As assessorias receberam remuneração pelos valores arrecadados. Campanhas com regras inovadoras adotadas durante o “período avaliativo” geraram incentivos para a negociação de acordos e consequente arrecadação.

No ano, foram gerados mais de 40 mil acordos que somaram mais de R\$ 38,88 milhões, com recebimentos à vista e em parcelas.

(R\$ Mil)

Anexo - Resultado do Plano de Negócios 2021 e Estratégia de Longo Prazo

| Canal | Valores Negociados |
|-------------------------|--------------------|
| Assessorias de cobrança | 36.867,62 |
| Escritórios Judiciais | 1.665,36 |
| Portal | 302,33 |
| EMGEA | 51,84 |
| Total | 38.887,15 |

Destacamos abaixo estratégias negociais realizadas durante o ano que proporcionaram mais de R\$ 12 milhões em negócios, com cerca de 65% já recebidos, impulsionando o desempenho e eficiência na gestão da carteira:

| | |
|--|--|
| Junho/21 - Disponibilização às assessorias da totalidade de contratos para a cobrança. | R\$ 5,64 milhões em acordos gerados sendo R\$ 4,29 milhões recebidos em 2021. |
| Junho/21 - Liberação de opção em sistema <i>on line</i> para negociação e fechamento de acordo para os escritórios jurídicos. | R\$ 1,67 milhão em acordos com R\$ 1 milhão já recebido. |
| Outubro/21 - Alteração de classificação de propensão de mais de 800 mil contratos. | R\$ 2,69 milhões em acordos, sendo R\$ 1,27 milhão já recebido. |
| Dezembro/21 - Higienização da base de cadastro e envio de cartas para mais de 40 mil devedores. | R\$ 2,32 milhões em acordos, com R\$ 702,27 mil recebidos até fevereiro de 2022. |

Outras ações negociais complementares foram desenvolvidas e reforçaram o resultado, a saber:

- Prolongamento do prazo para pagamento de acordo do produto Construcard para 48 meses.
- Definição de novas regras para campanha de bonificação das empresas de cobrança.
- Definição de alçada de negociação para ações judiciais polo passivo.

A gestão da carteira comercial contou, de forma inédita, com informações geradas a partir da implantação do BI - *Business Intelligence*, que disponibiliza relatórios e ferramentas de inteligência de dados.

O sistema de negociação das dívidas recebeu novas funcionalidades na interface com as assessorias de cobrança, escritórios jurídicos e no site da EMGEA, disponibilizando facilidades na comunicação e no fechamento de acordos para pagamento das dívidas.

Outra novidade do ano foi a disponibilização de atendimento automatizado para o cliente (Unidade de Resposta Audível - URA), através da central 0800, que oferece informações sobre dívidas, negociação, fechamento de acordos e emissão de boletos para pagamentos, entre outros.

Apesar das características cadastrais dos contratos, envelhecimento, concentração de negócios e das condições econômicas adversas durante o ano de 2021, as ações implementadas permitiram manter a arrecadação em níveis similares aos de 2020.

O desafio de manter o equilíbrio econômico na Carteira Comercial PF requer monitoramento constante das métricas de desempenho e performance negocial, além da gestão da eficiência operacional.

Carteira de Créditos Perante o Fundo de Compensação de Variações Salariais - FCVS

A EMGEA é titular de créditos perante o FCVS, performados na empresa após a liquidação ou decurso de prazo das operações de créditos imobiliários firmadas com os mutuários finais com a cobertura do Fundo, ou cedidos à Empresa nas negociações com devedores.

No encerramento do exercício de 2021, o montante de créditos perante o FCVS, deduzidas as possíveis perdas ao longo do processo operacional de realização dos créditos, totalizou R\$ 13,87 bilhões, superior ao saldo do exercício de 2020, de R\$ 13,30 bilhões, em 4,28%.

Composição da carteira de créditos perante o FCVS

(R\$ Milhões)

| Situação dos créditos | Saldo Operacional | Perda Esperada | Saldo Líquido |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Não habilitados | 118,26 | (75,33) | 42,93 |
| Habilitados e não homologados | 501,80 | (319,65) | 182,15 |
| Habilitados e homologados | 17.526,92 | (3.875,40) | 13.651,52 |
| Saldo | 18.146,98 | (4.270,83) | 13.876,60 |

Os créditos perante o FCVS, ao final de 2021, correspondem a mais de 80% dos ativos contábeis líquidos de provisões.

Novação em 2021

Em 22.9.2021 foi celebrado o Contrato de 17ª Assunção de Dívidas FCVS nº 246/2021-CAF (VAF 3 e 4), no valor total atualizado de R\$119.893,58 mil, e em decorrência deste foram emitidos 33.359 títulos CVSB, além da transferência em espécie de R\$ 98.748,64 mil que se referem às parcelas exigíveis de principal e juros vencidas até 1º.9.2021. O montante recebido foi caucionado ao FGTS, tendo sido destinado ao pagamento de prestações mensais da dívida da EMGEA perante aquele Fundo, à luz da Resolução CCFGTS nº 752/2014.

Histórico de novações

No quadro a seguir, é apresentado o histórico do montante de dívidas do FCVS novadas pela União com a EMGEA

Créditos perante o FCVS

(R\$ Milhões)

| Ano | Quantidade | Valor na data de formalização |
|--------------|----------------|-------------------------------|
| 2007 | 32.933 | 502,67 |
| 2008 | 7.017 | 148,75 |
| 2010 | 11.636 | 563,06 |
| 2011 | 31.847 | 1.091,70 |
| 2012 | 1.642 | 68,75 |
| 2013 | - | - |
| 2014 | - | - |
| 2015 | 16.219 | 616,98 |
| 2016 | - | - |
| 2017 | - | - |
| 2018 | 2.390 | 93,83 |
| 2019 | - | - |
| 2020 | 5.575 | 433,95 |
| 2021 | 3.993 | 113,18 |
| Total | 113.252 | 3.632,87 |

Novações em andamento

No exercício de 2021, foram instruídos processos de novação de dívidas do FCVS no montante de R\$ 1.552,37 milhão (valor atualizado em 31.12.2021), que somados aos processos formalizados em 2020 (R\$ 1.374,57 milhão), totalizam R\$ 2.926,94 milhões de créditos FCVS em processo de novação, na posição de 31.12.2021.

Carteira de Imóveis Não de Uso

Uma das últimas medidas adotadas para a recuperação dos créditos, especialmente dos créditos imobiliários, depois de esgotadas as ações de cobrança, é a realização das garantias por meio de adjudicação, arrematação, recebimento de dação em pagamento ou consolidação de propriedade. Os imóveis assim recebidos passam a integrar os ativos da EMGEA, classificados como imóveis não de uso e são ofertados à venda, observados os procedimentos, nos termos da Lei 13.303/2016 e Lei 9.514/1997, com vistas a concluir a recuperação do crédito e ingressar recursos financeiros no caixa da Empresa.

Como o objetivo é tornar a gestão de imóveis não de uso mais eficiente, melhorando o resultado foram estabelecidas duas diretrizes principais – reduzir o passivo da carteira e melhorar as margens operacionais e os resultados de vendas.

Dois fatores são de suma importância para este objetivo:

Anexo - Resultado do Plano de Negócios 2021 e Estratégia de Longo Prazo

- O tempo médio de permanência do imóvel em estoque. Quanto maior o tempo em estoque maior é o custo de manutenção acumulado (*propter rem* e outras despesas).
- A correção do passivo, *vis a vis* as taxas obtidas nas aplicações financeiras. Os juros por atraso no pagamento de *propter rem* é maior do que os juros que remunera o caixa.

Com o encerramento do contrato de prestação de serviços firmado junto à CAIXA em 2020, a EMGEA contratou outros prestadores a fim de reduzir custos e otimizar os resultados até então alcançados.

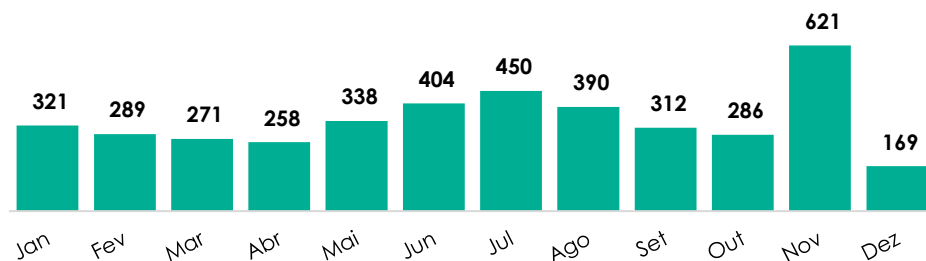
Em dezembro de 2021, a situação da carteira de Imóveis era a seguinte:

| Valor Avaliação | Valor Venda | Quantidade | Ticket médio |
|-----------------|-------------|------------|--------------|
| 418.404.497 | 256.317.124 | 1.854 | 138.251 |

(R\$)

Com foco no resultado operacional, houve aumento na disponibilização de ofertas na plataforma de venda.

Imóveis a Venda



Como resultado desta oferta a arrecadação anual com a venda de imóveis foi de:

| 2021 | Metas PDG | Realizado | % |
|------|-----------|-----------|---------|
| JAN | 3,09 | 3,09 | 100,00% |
| FEV | 1,15 | 1,15 | 100,00% |
| MAR | 1,72 | 1,87 | 108,72% |
| ABR | 1,9 | 1,94 | 102,11% |
| MAI | 8,8 | 9,7 | 110,23% |
| JUN | 3,8 | 6,51 | 171,32% |
| JUL | 3 | 3,27 | 109,00% |
| AGO | 3,67 | 9,44 | 257,22% |

(R\$ Milhões)

Anexo - Resultado do Plano de Negócios 2021 e Estratégia de Longo Prazo

| | | | |
|--------------|--------------|--------------|----------------|
| SET | 2,5 | 5,14 | 205,60% |
| OUT | 2,5 | 3,67 | 146,80% |
| NOV | 3 | 13,78 | 459,33% |
| DEZ | 3 | 12,84 | 428,00% |
| TOTAL | 38,13 | 72,40 | 189,88% |

Com o objetivo de reduzir o passivo da área, foram implementadas as seguintes ações:

- A receita de venda da área que superar a meta de PDG automaticamente seria direcionada para amortização da dívida *propter rem*, garantindo uma fonte perene de recursos para esta finalidade, visando acelerar a quitação do passivo histórico.
- Utilização das prerrogativas estabelecidas no Artigo 28 da Lei 13.303/2016, conferindo maior agilidade na liberação para venda, a fim de fomentar a arrecadação pela venda de imóveis.

Adicionalmente, com vistas a aprimorar a gestão operacional foram implementadas as seguintes medidas:

- criação de base cadastral única para os imóveis da Empresa e integração com o sistema TOTVS (Módulo TCGI - Construção Gestão de Imóveis) implantado em julho de 2021, para gestão de imóveis. Com isso conseguimos iniciar o processo de integração das bases de informação, reduzindo risco operacional de inconsistência de informações, conferindo maior celeridade ao processo de saneamento e venda do imóvel; e
- saneamento documental (imóveis em estoque e imóveis em transição), com solicitação de laudo para 100% dos imóveis disponíveis, levantamento de 100% das certidões negativas de ônus reais e das matrículas dos imóveis, montagem de equipe exclusivamente focada no controle e atualização documental. Este saneamento permitiu reduzir o risco de desistência dos compradores, reduzir o tempo de liquidação da venda, melhorar o funcionamento da área, reduzindo retrabalho e conferindo maior agilidade na conclusão dos negócios.

Gestão do Passivo

Referem-se a obrigações perante o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) oriundas da CAIXA e assumidas pela EMGEA quando da constituição da Empresa, em 2001, com anuência da CAIXA e garantia da União. Os saldos dos contratos firmados com FGTS nº 478.510 e nº 482.487 foram reclassificados para o passivo não circulante em maio de 2021, em decorrência da prorrogação das carências de vencimentos das obrigações contratadas, que passaram de junho de 2021 e agosto de 2021 para dezembro de 2022 e fevereiro de 2023, respectivamente, com base na Resolução CCFGTS nº 988/2020, de 15.12.2020, e nos Primeiros Termos Aditivos aos Contratos, assinados em 28.5.2021. Em dezembro de 2021, o saldo do contrato nº 478.510 foi reclassificado para o passivo circulante em razão do novo vencimento da carência em dezembro de 2022.

A Administração monitora diariamente as projeções de fluxo de caixa, visando a adoção tempestiva de medidas de mitigação do risco de liquidez.

Conclusão

Os resultados da EMGEA no exercício de 2021 consolidaram seu direcionamento estratégico voltado para a disponibilidade de recursos financeiros que permitiram honrar os compromissos assumidos pela Empresa até a desestatização e a 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, 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.