

**CARTA ANUAL  
DE POLÍTICAS PÚBLICAS E  
GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Exercício 2018

Brasília, julho de 2019

**EMPRESA GESTORA DE ATIVOS S.A - EMGEA**  
**CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA**  
**EXERCÍCIO 2018**

Em conformidade com o artigo 8º, incisos I e VIII, da Lei nº 13.303, de 30.6.2016, o Conselho de Administração da EMGEA subscreve a presente Carta Anual sobre Políticas Públicas e Governança Corporativa referente ao exercício social de 2018.

**IDENTIFICAÇÃO GERAL**

<b>Denominação:</b> Empresa Gestora de Ativos S.A. - EMGEA		
<b>Sede:</b> Brasília-DF		
<b>CNPJ:</b> 04.527.335/0001-13	<b>Código CNAE:</b> 8411-6/00	
<b>Código NIRE:</b> 533.0000.651-2	<b>Código SIORG:</b> 55962	<b>Código SIAFI:</b> UPC 179102
<b>Tipo de estatal:</b> empresa pública	<b>Acionista controlador:</b> União	
<b>Tipo societário:</b> sociedade anônima	<b>Tipo de capital:</b> fechado	
<b>Abrangência de atuação:</b> nacional	<b>Setor de atuação:</b> recuperação de ativos	
<b>Diretor Financeiro:</b> José Lages Júnior	<b>Telefone:</b> 3214.4910	
<b>e-mail:</b> gabin@emgea.gov.br		
<b>Sítio eletrônico:</b> www.emgea.gov.br		
<b>Endereço:</b> Setor Bancário Sul, Qd. 2, Bl. B, subloja, Edifício São Marcus, CEP 70.070-902, Brasília - DF		
<b>Assessoria de comunicação:</b> ascom@emgea.gov.br		

**Auditores independentes**

<b>Empresa:</b> Maciel Auditores S/S
<b>Telefone:</b> (61) 3041-9592
<b>Endereço eletrônico:</b> contato@macielauditores.com.br

**Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas Públicas**

Nome	CPF	Cargo
Leonardo Silveira do Nascimento	833.852.401-82	Presidente do Conselho
Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo	824.379.551-00	Conselheiro
Lisandro Cogo Beck	524.237.781-04	Conselheiro
Pedro Paulo Alves de Brito	894.268.947-72	Conselheiro
Rogério Rodrigues Bimbi	842.116.017-68	Conselheiro
Ronaldo Affonso Nunes Lopes Baptista	035.269.957-45	Conselheiro

**Conselheiros de Administração em 31.12.2018**

Nome	CPF	Cargo
Leonardo Silveira do Nascimento	833.852.401-82	Presidente do Conselho
Debora Santille	119.092.178-24	Conselheiro
Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo	824.379.551-00	Conselheiro
Lisandro Cogo Beck	524.237.781-04	Conselheiro
Ronaldo Affonso Nunes Lopes Baptista	035.269.957-45	Conselheiro

#### Administradores subscritores da Carta Anual de Governança Corporativa

Nome	CPF	Cargo
Vinicius Baudouin Mazza	055.150.777-25	Diretor-Presidente
José Lages Júnior	009.109.684-70	Diretor
Luiz Felipe Monteiro	078.969.077-20	Diretor
Marcus Vinicius Magalhães de Pinho	457.892.821-72	Diretor

#### Administradores em 31.12.2018

Nome	CPF	Cargo
Roberto Meira de Almeida Barreto	059.552.971-20	Diretor-Presidente
Daniel Rodrigues Alves	010.980.801-06	Diretor
Daniele Lunetta	925.402.798-72	Diretor
Marcus Vinicius Magalhães de Pinho	457.892.821-72	Diretor

## IDENTIFICAÇÃO GERAL

---

A Lei 13.303/16, em seu art. 8º, inciso I, determina a elaboração de *“carta anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos”*. Essas informações estão detalhadas a seguir.

### 1. Interesse público subjacente às atividades empresariais

A EMGEA é uma empresa de gestão de ativos – bens e direitos – provenientes da União e de entidades integrantes da administração pública federal. Foi criada pelo Decreto nº 3.848, de 26.6.2001, com base na autorização contida na Medida Provisória nº 2.155/2001 (atual Medida Provisória nº 2.196-3, de 24.8.2001), que estabeleceu o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais (PROEF).

Quando da constituição da Empresa, em 2001, a operação inicial envolveu a cessão pela Caixa Econômica Federal (CAIXA) de R\$ 26,61 bilhões em contratos de financiamentos imobiliários, grande parte deles oriundos do antigo Sistema Financeiro da Habitação (SFH). Em contrapartida, a EMGEA assumiu obrigações da CAIXA, compostas por dívidas perante o FDS (Fundo de Desenvolvimento Social), o FAHBRE (Fundo de Apoio à Produção de Habitações para a População de Baixa Renda) e, em maior percentual, perante o FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço).

Na sequência, ainda na fase de constituição, a União efetuou uma integralização de capital no valor de R\$ 4,25 bilhões, por meio da transferência de créditos imobiliários decorrentes de operações oriundas da CAIXA.

Em 2014, ampliando seus negócios, a EMGEA adquiriu, novamente da CAIXA, mediante pagamento com créditos perante o FCVS (Fundo de Compensação de Variações Salariais), ativos no montante de R\$ 1,62 bilhão constituídos por contratos de operações de crédito comercial e imobiliário.

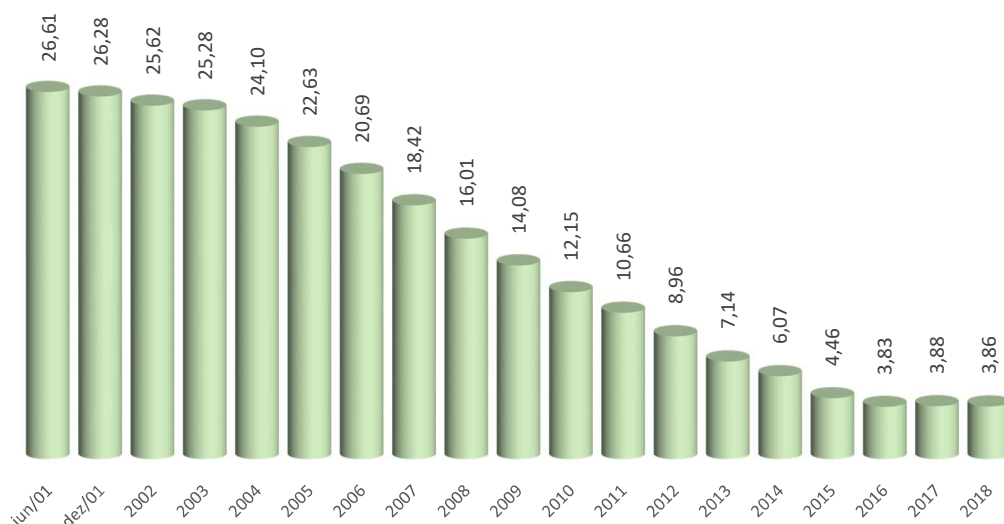
Ao absorver da CAIXA e dar tratamento a ativos com alto risco de crédito, a EMGEA desempenhou papel decisivo na realização dos propósitos do PROEF, contribuindo para a adequação daquela instituição financeira às regras do Acordo de Capital da Basileia<sup>1</sup>, e redução de eventual necessidade de aporte de capital pela União. Consequentemente, contribuiu para o fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional e para o equilíbrio das contas públicas.

---

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

Desde sua constituição, em 2001, a EMGEA já efetuou o pagamento de cerca de R\$ 43,32 bilhões das obrigações assumidas quando de sua criação<sup>2</sup> (capital e encargos), sendo que deste valor, R\$ 42,72 bilhões para o FGTS. O Gráfico 1, a seguir, demonstra a evolução do endividamento da Empresa de 2001 a 2018.

**Gráfico 1: Evolução do endividamento da EMGEA (R\$ bilhões)**



Além do cumprimento dos propósitos do PROEF, as soluções negociais desenvolvidas pela Empresa têm permitido a milhares de cidadãos a regularização de suas dívidas e a consolidação da propriedade de seus imóveis habitacionais, cujos financiamentos se encontravam havia tempos sem solução.

Merece destaque o “*Projeto Conciliação*”. Com o incentivo da Justiça Federal, a prática da conciliação nas ações ajuizadas envolvendo mutuários do Sistema Financeiro da Habitação tem sido uma maneira ágil e definitiva de solucionar os conflitos.

Para 2018, a EMGEA e o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em conjunto, estabeleceram como meta a realização de 5 mil audiências de conciliação.

A meta foi superada. Foram realizadas 9.129 audiências, sendo 6.913 finalizadas, tendo como resultado 2.892 acordos firmados e a recuperação de cerca de R\$ 128 milhões.

Desde 2002, quando teve início o Projeto, já foram realizadas mais de 150 mil audiências, com a efetivação de cerca de 77 mil acordos, no momento da audiência (em mais de 50% delas) ou com homologação posterior. O Gráfico 2, seguinte, demonstra a quantidade de audiências e de acordos realizados no período de 2002 a 2018.

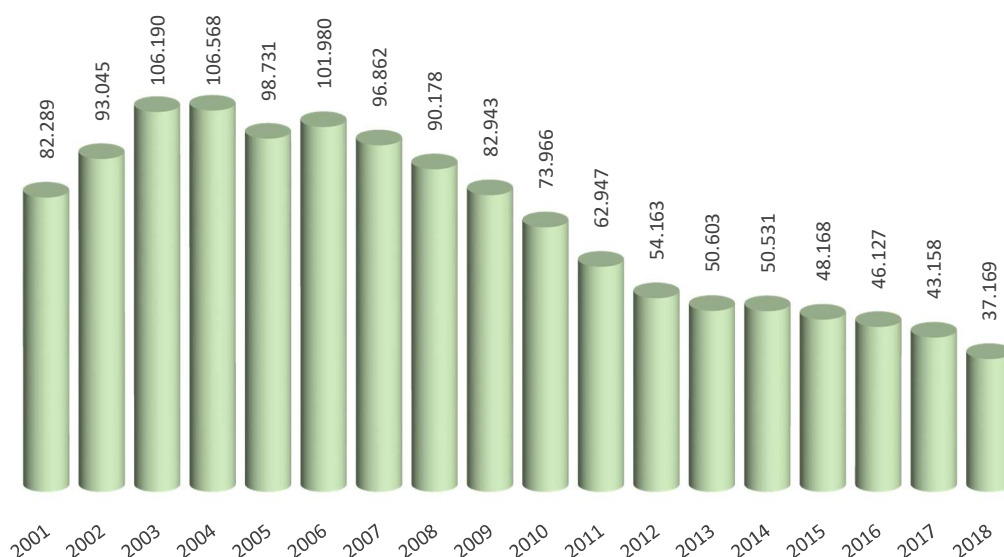
<sup>2</sup> Obrigações perante o FGTS, o FDS, o FAHBRE e a CAIXA.

**Gráfico 2: Quantidade de audiências e de acordos realizados**



Os acordos decorrentes das audiências de conciliação, além de contribuírem para a redução de processos tramitando na Justiça, têm grande repercussão social, sobretudo nas camadas mais carentes da população, na medida em que permitem ao devedor realizar o pagamento do débito por um valor compatível com sua capacidade de pagamento e, com isso, obter o registro definitivo do imóvel em sua titularidade, realizando “o sonho da casa própria”. O Gráfico 3, a seguir, ilustra a redução da quantidade de contratos em discussão judicial.

**Gráfico 3: Quantidade de contratos em discussão judicial**



Cumpridos os objetivos que motivaram a criação da Empresa no contexto do PROEF, a transferência de ativos para a EMGEA permanece como uma alternativa eficiente para a:

- recuperação de créditos de entidades da administração pública federal;
- reestruturação patrimonial e a adequação de capital aos níveis exigidos pelas autoridades reguladoras, no caso das instituições financeiras públicas federais;
- viabilização do pagamento de dívidas dos cidadãos.

Na condução da Empresa, os administradores – dirigentes e membros do Conselho de Administração – pautam suas atuações com o firme compromisso de alcançar os objetivos definidos e contribuir para a consecução de políticas públicas.

## 2. Políticas públicas - Plano Plurianual (PPA)

As diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública federal para viabilizar a implementação e a gestão de políticas públicas são definidos no Plano Plurianual (PPA), previsto no artigo 165 da Constituição Federal.

No âmbito do PPA para o período 2016-2019, aprovado pela Lei nº 13.249/2016, a EMGEA figurou somente com a previsão de investimentos fixos na própria Empresa (ações vinculadas ao Programa nº 0807 - “Programa de Gestão e Manutenção de Infraestrutura de Investimentos das Empresas Estatais Federais - 2016-2019”).

O Quadro 1, seguinte, demonstra os valores aprovados e realizados no exercício de 2018.

**Quadro 1 - Programa 0807 - “Programa de Gestão e Manutenção de Infraestrutura de Investimentos das Empresas Estatais Federais - 2018” – Valores em R\$**

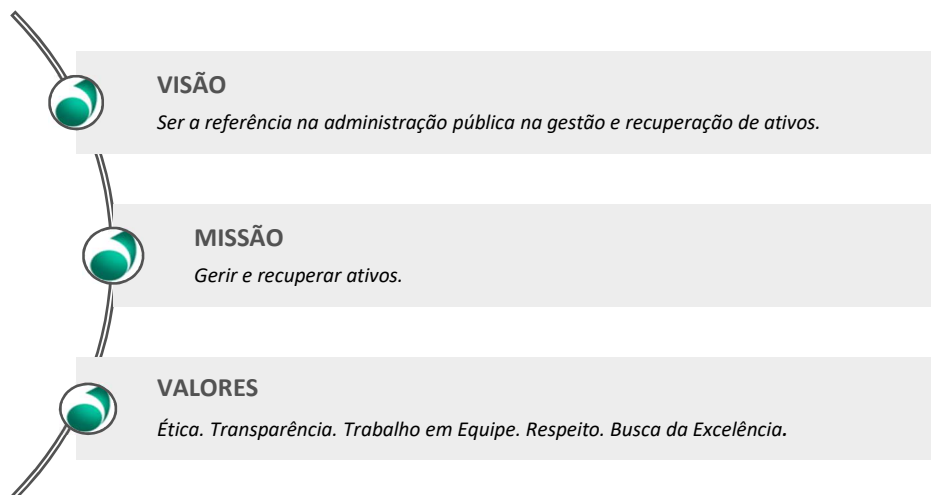
Código	Ação	Aprovado	Realizado	%
4101	Manutenção e Adequação de bens imóveis.	58.800,00	-	-
4102	Manutenção e adequação de bens móveis, veículos, máquinas e equipamentos.	341.036,00	41.940,00	12,30%
4103	Manutenção e adequação de ativos de informática, informação e teleprocessamento.	2.020.245,00	5.300,00	0,26%

Fonte: Superintendência de Contabilidade e Orçamento

A realização de investimentos abaixo do previsto resultou da decisão da Empresa de reduzir despesas, incluindo as relativas a aquisições de bens, equipamentos e licenças de *software*.

### 3. Metas relativas ao desenvolvimento de atividades que atendam aos objetivos de políticas públicas

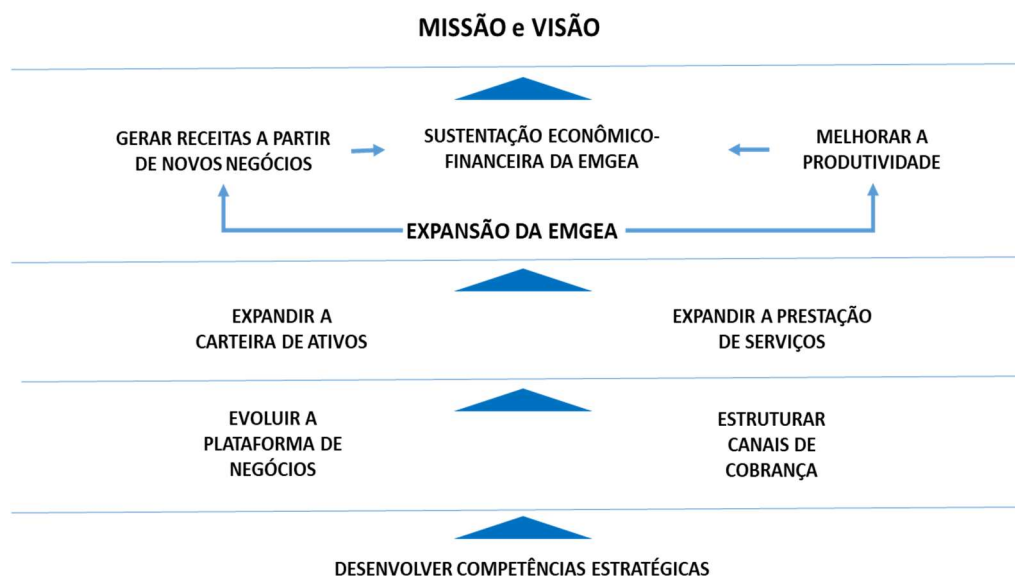
Atenta ao interesse público que motiva sua existência, a EMGEA tem a *ética*, a *transparência*, o *trabalho em equipe*, o *respeito* e a *busca da excelência* como valores. Esses valores são crenças fundamentais que a distinguem e habilitam para cumprir sua missão e alcançar sua visão.



A partir de 2017, aderente às disposições da Lei nº 13.303/2016 e do Decreto nº 8.945/2016, a EMGEA trabalha com estratégia de longo prazo, abrangendo um período de cinco anos, anualmente revisada.

A estratégia é elaborada com a participação de todos os gestores da Empresa e aprovada pelo Conselho de Administração.

Para o quinquênio 2018-2022 foram mantidos os objetivos estratégicos definidos para o período anterior (2017-2021), tendo como orientação a expansão dos negócios da Empresa. O Mapa Estratégico a seguir representa esses objetivos.





Três dos objetivos estratégicos – *desenvolver competências estratégicas, evoluir a plataforma de negócios e estruturar canais de cobrança* – têm como foco a melhoria de processos internos, com vistas a suportar a expansão dos negócios. As metas estabelecidas para o ano de 2018 foram alcançadas: os colaboradores participaram de eventos de capacitação para preenchimento das lacunas de competências identificadas; a plataforma de negócios (Sistema de Gestão de Ativos - SISGEA) foi aprimorada, com a agregação de novas funcionalidades; e os canais de cobrança foram diversificados, notadamente com a contratação de novas empresas prestadoras de serviços e disponibilização, no sítio eletrônico da EMGEA, de opções para negociação e pagamento de dívidas pelos devedores.

Quanto à *expansão da carteira de ativos*, a estimada aquisição de novas carteiras de créditos não se concretizou em 2018. Os projetos desenvolvidos para conferir maior liquidez a ativos constituídos por imóveis não de uso e por créditos perante o FCVS não geraram, ao longo do ano, recursos financeiros para viabilizar as aquisições. Não obstante, o objetivo de expansão continua para 2019.

Em relação à *expansão da prestação de serviços*, em dezembro de 2018 foi assinado contrato com a Secretaria do Patrimônio da União (SPU) para a prestação de serviços de cobrança administrativa, o que descortina uma nova frente para a atuação da EMGEA. Além de gerir e recuperar créditos próprios, a Empresa passa também a prestar serviços de cobrança administrativa de créditos de terceiros.

Finalizado o ano, o resultado foi positivo: lucro líquido de R\$ 396,22 milhões, que deduzidos ajustes de exercícios anteriores, decorrentes da aplicação de novas normas contábeis (CPC 48 - Instrumentos Financeiros), somou um resultado ajustado de R\$ 221,32 milhões. O gerenciamento do fluxo de caixa permanece como um desafio cotidiano, em face da estrutura patrimonial da Empresa que, desde a sua criação, é caracterizada por uma carteira de ativos composta por créditos de difícil recuperação (financiamentos e empréstimos originalmente concedidos pela CAIXA) e por um passivo líquido e certo (obrigações também originárias da CAIXA, preponderantemente dívidas perante o FGTS).

#### **4. Recursos para custeio das políticas públicas**

O capital social da EMGEA é de R\$ 9.057,99 milhões, totalmente integralizado pela União.

A atividade empresarial é custeada pela geração de caixa operacional da própria EMGEA, isto é, pelos recursos originados do recebimento de créditos perante pessoas físicas e pessoas jurídicas dos setores público e privado, bem como pela alienação de imóveis não de uso.

A Empresa não recebe repasse de verbas públicas e não utiliza financiamentos privados para a execução de suas atividades.

## 1. Atividades desenvolvidas

A EMGEA tem como atividades definidas em seu Estatuto Social a gestão de ativos – bens e direitos – provenientes da União e de entidades integrantes da administração pública federal, notadamente carteiras de operações de crédito imobiliário, crédito comercial e crédito perante o setor público, adquiridas por meio de assunção de obrigações das entidades transmitentes, por aumento de capital ou contra pagamento; e a prestação de serviços de cobrança administrativa de créditos sob gestão da Secretaria do Patrimônio da União (SPU).

### 1.1 Recuperação de créditos próprios

Na cadeia produtiva da Empresa, as carteiras de operações de crédito – *créditos imobiliários, créditos comerciais e créditos perante o setor público* – compõem os ativos primários.

Como gestora de ativos, a Empresa desenvolve e implementa soluções financeiras para a recuperação dos créditos, buscando e priorizando soluções conciliatórias, tanto na esfera administrativa como na judicial, para incentivar a liquidação ou a reestruturação das operações.

As atividades operacionais são realizadas por empresas contratadas para a prestação de serviços, incluindo o atendimento aos devedores.

O processo de recuperação dos créditos, que compõem os ativos primários, pode originar duas outras carteiras de ativos na Empresa: *créditos perante o FCVS* (Fundo de Compensação de Variações Salariais) e *imóveis não de uso*.

Grande parte dos contratos de crédito imobiliário adquiridos quando da constituição da EMGEA contava com previsão de cobertura pelo FCVS. À medida que as operações são liquidadas ou renegociadas, são gerados *créditos perante o FCVS*. Esses créditos podem ser convertidos em títulos públicos federais – mediante a novação, com a União, das dívidas do Fundo, nas condições previstas na Lei nº 10.150/2000 – ou utilizados como moeda para aquisição de novos ativos.

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 Empresa, classificados como *imóveis não de uso* e são ofertados à venda, nas modalidades previstas na legislação (concorrência pública ou venda direta), com vistas a concluir a recuperação do crédito e ingressar recursos financeiros no caixa da Empresa.

### 1.2 Prestação de serviços de cobrança administrativa de créditos sob gestão da Secretaria do Patrimônio da União (SPU)

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, ao amparo do previsto na Lei nº 13.465/2017.

Durante o ano de 2018 foram realizadas as tratativas necessárias para a formalização do contrato com a SPU, que foi assinado em 28.12.2018. A efetiva prestação de serviços está prevista para 2019.

## **2. Estrutura de controles internos e gerenciamento de risco**

Aderente às disposições legais e regulamentares e alinhada com as melhores práticas de mercado, a estrutura de controles internos da EMGEA abrange todos os níveis da Empresa e conta, a partir do comprometimento da alta administração, com quatro linhas de defesa.

A primeira linha de defesa é composta por todas as unidades organizacionais vinculadas às Diretorias e ao Diretor-Presidente. Cada uma das unidades é responsável por identificar, analisar, avaliar, monitorar e comunicar os riscos inerentes à sua área de atuação e por implementar ações de controle para mitigá-los.

Como segunda linha de defesa, atua uma unidade organizacional responsável pela gestão de riscos, controles internos e verificação de conformidade, diretamente vinculada ao Diretor-Presidente e com atuação independente em relação às demais unidades organizacionais.

A terceira linha de defesa é exercida pela unidade de Auditoria Interna, vinculada por meio do Comitê de Auditoria ao Conselho de Administração, ao qual se reporta diretamente, responsável por aferir a adequação do controle interno e a efetividade do gerenciamento dos riscos.

As avaliações independentes realizadas pelo Comitê de Auditoria, pelo Conselho Fiscal, pela auditoria independente e pelos órgãos de fiscalização e controle fornecem subsídios para aprimoramento das práticas organizacionais, inclusive dos controles internos e gerenciamento de riscos, caracterizando uma linha de defesa adicional (quarta linha de defesa).

A gestão de riscos integra a estrutura de controles internos e tem como objetivos:

- assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis da EMGEA, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais a Empresa está exposta;
- aumentar a probabilidade de atingimento dos objetivos da Empresa, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis;
- melhorar a capacidade de identificar riscos e definir as respostas adequadas, tanto na definição de estratégias e objetivos estratégicos como na gestão dos processos organizacionais;
- reduzir os riscos a níveis aceitáveis;
- contribuir para a redução de imprevistos e dos custos ou prejuízos a eles associados;

- melhorar a alocação de recursos, a eficiência operacional e os processos organizacionais;
- preparar a Empresa para aproveitar oportunidades, considerando tanto os aspectos positivos do risco quanto os negativos; e
- aumentar a capacidade de prever mudanças nos cenários internos e externos e responder adequadamente a estas mudanças, com vistas a assegurar a longevidade da Empresa.

Como mecanismo para a gestão de riscos, é adotado um processo, cujas etapas abrangem:

- **identificação dos riscos:** levantamento dos eventos de risco que possam interferir no alcance dos objetivos e da missão da Empresa, e do relacionamento entre os diferentes riscos e os efeitos decorrentes da interação entre eles;
- **análise dos riscos:** análise da probabilidade e do impacto da ocorrência de eventos de risco;
- **avaliação dos riscos:** avaliação do grau de exposição do risco, considerando a probabilidade e o impacto;
- **tratamento dos riscos:** adoção de medidas de controle para mitigar os riscos, considerando o apetite a risco estabelecido;
- **monitoramento:** monitoramento contínuo dos eventos de risco, da efetividade das medidas de controle e do processo de gestão de riscos, com vistas à adoção de medidas para aprimoramento;
- **comunicação:** fluxo de informações, em todos os níveis da organização, e apresentação periódica de resultados consolidados dos trabalhos relativos ao gerenciamento de riscos.

### 3. Fatores de risco

Os resultados das etapas de identificação e de avaliação de riscos alimentam uma *Matriz de Riscos* que, considerando os níveis de probabilidade (possibilidade de materialização de um determinado evento de risco) e de impacto (efeito da ocorrência do evento de risco), auxilia na identificação dos riscos estratégicos, assim considerados aqueles que podem comprometer o alcance dos objetivos e da missão da Empresa, hierarquizando-os em graus de exposição (extremo, alto, médio ou baixo).

No encerramento do exercício de 2018, os resultados apresentados pela Matriz indicaram como estratégicos para a EMGEA quatro riscos: *risco de terceiro*, *risco de carteiras*, *risco de liquidez* e *risco de conjuntura*.

O **risco de terceiro**, conceituado como “*serviços prestados por terceiros ou produtos adquiridos sem os requisitos de qualidade contratados e esperados, ou não entregues nas datas previstas*”, é o principal risco para a EMGEA, uma vez que o modelo de negócio adotado tem como característica a contratação de empresas prestadoras de

serviços para a realização de atividades operacionais, incluindo o atendimento aos devedores.

Falhas na prestação de serviços ou eventual descontinuidade podem comprometer os resultados e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos e da missão da Empresa.

Para mitigar esse risco, são incluídas cláusulas específicas nos contratos firmados com as prestadoras de serviços e adotados controles nas unidades organizacionais para avaliar se os serviços são executados em conformidade com o pactuado.

O **risco de carteiras**, definido como *“degradação de créditos adquiridos e das garantias a eles vinculadas”* (similar ao “risco de crédito”, característico de empresas que concedem créditos), é também estratégico para a EMGEA, notadamente pelos impactos financeiros que a ocorrência de eventos de risco relacionados às carteiras de operações de crédito – imobiliário, comercial e perante o setor público –, bem como às carteiras de créditos perante o FCVS e de imóveis não de uso pode gerar, com reflexos no alcance dos objetivos e no cumprimento da missão da Empresa.

Para mitigar os riscos operacionais relacionados à recuperação dos créditos, à realização dos créditos perante o FCVS e à gestão e alienação de imóveis não de uso são adotadas ações de controle que contemplam a definição de políticas, normas e procedimentos específicos, bem como a avaliação da atuação das empresas prestadoras de serviços.

O **risco de liquidez**, conceituado como *“insuficiência de recursos financeiros para viabilizar a realização de negócios, ou para honrar compromissos assumidos”*, é um risco estratégico para a EMGEA em decorrência, principalmente, da estrutura patrimonial da Empresa, que desde a sua criação é caracterizada por uma carteira de ativos composta por créditos de difícil recuperação (financiamentos e empréstimos originalmente concedidos pela CAIXA) e um passivo líquido e certo (obrigações também originárias da CAIXA, preponderantemente dívidas perante o FGTS).

O fato de os ativos da EMGEA estarem constituídos em maior parte por créditos perante o FCVS, em consequência do baixo índice de novação de dívidas do Fundo pela União no período de 2016 a 2018, tem contribuído para elevar o risco de descasamento entre os prazos previstos para o ingresso de recursos (recebimentos) e os prazos previstos para a quitação de compromissos assumidos (pagamentos), notadamente das obrigações perante o FGTS.

Para o gerenciamento desse risco, o fluxo de caixa é monitorado diariamente pela unidade responsável pela gestão financeira e os resultados são apresentados nas reuniões da Diretoria Executiva, com vistas à definição de medidas de controle.

As medidas adotadas – em especial as renegociações da dívida perante o FGTS, com pactuação de prazos de carência, mediante dação em garantia de créditos perante o FCVS e manutenção da União como anuente/garantidora – têm contribuído para a mitigação do risco de insuficiência de recursos para honrar os compromissos assumidos.

Tem também contribuído para a mitigação do risco de liquidez o controle e redução dos desembolsos, especialmente daqueles relativos a despesas com pessoal, serviços

de terceiros, compras e contratações.

O **risco de conjuntura**, conceituado como “*mudanças nas condições políticas, culturais, sociais, econômicas, regulatórias, financeiras do Brasil ou de outros países*”, é também um risco estratégico, visto que fatores externos à gestão da EMGEA, em especial decisões governamentais, podem impactar as atividades da Empresa.

Para mitigar esse risco, a alta administração mantém tratativas permanentes acerca dos objetivos e da missão institucional da EMGEA com representantes do Ministério da Economia, na qualidade de ministério supervisor.

Contribui também para mitigar o risco de conjuntura o contínuo trabalho de prospecção de novos negócios com entidades integrantes da administração pública federal, demonstrando que a transferência de ativos para a EMGEA é uma alternativa eficiente para a recuperação de créditos; para a reestruturação patrimonial e a adequação de capital aos níveis exigidos pelas autoridades reguladoras, no caso das instituições financeiras públicas federais; e para a viabilização do pagamento de dívidas dos cidadãos.

Outros riscos relevantes para a Empresa, embora não categorizados como críticos, são monitorados continuamente. São eles: compras e contratações; conformidade; contábil; governança; infraestrutura; integridade; legal; mercado; orçamentário; pessoal; reputação; segurança da informação; sistemas; tesouraria; e tributário.

Trimestralmente, os resultados dos trabalhos de verificação de conformidade e de gestão de riscos são reportados, por meio de relatórios, ao Comitê de Governança, Riscos e Controles; à Diretoria Executiva; ao Comitê de Auditoria e aos Conselhos de Administração e Fiscal.

#### 4. Dados econômico-financeiros e comentários dos administradores sobre o desempenho e atendimento das metas e resultados

No exercício de 2018 a EMGEA gerou lucro líquido de R\$ 396,22 milhões. Deduzidos desse lucro R\$ 174,89 milhões relativos a ajustes de exercícios anteriores, decorrentes da aplicação de novas normas contábeis<sup>3</sup>, o resultado ajustado foi de R\$ 221,32 milhões (16,3% maior que o de 2017). O Patrimônio Líquido da Empresa aumentou 1,17% em relação a 2017, totalizando R\$ 10.276,49 milhões. O Quadro 2, abaixo, apresenta os principais itens patrimoniais e de resultado no exercício.

**Quadro 2 - Destaques dos Itens Patrimoniais e de Resultado - R\$ milhões**

Descrição	2018	2017	Variação
Ativo	14.737,23	14.521,31	1,49%
Passivo Exigível	4.460,74	4.364,15	2,21%
Patrimônio Líquido	10.276,49	10.157,16	1,17%
Resultado do Exercício	396,22*	190,22	108,30%

(\*) Resultado antes dos ajustes decorrentes da implantação do CPC 48.

<sup>3</sup> CPC 48 - Instrumentos Financeiros



O Ativo somou R\$ 14.737,23 milhões, com uma variação de 1,49% em relação ao exercício anterior, em decorrência, principalmente, do aumento do saldo da carteira de créditos perante o FCVS, que permanece como o principal ativo da Empresa. Como não houve aquisição de novos ativos, o processo de recebimento de créditos resultou em consequente redução dos saldos das respectivas carteiras. Além disso, a adoção, no exercício, de critérios para reconhecimento da perda de crédito esperada, nos termos do recomendado pelo CPC 48, refletiu no saldo da carteira de créditos imobiliários e, em especial, na carteira de créditos comerciais. O Quadro 3, abaixo, sintetiza a composição do Ativo.

**Quadro 3 - Composição do Ativo - R\$ milhões**

<b>Descrição</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>Variação</b>
Créditos perante o FCVS	12.475,09	11.749,59	6,17%
Créditos imobiliários	1.161,20	1.352,06	-14,12%
Caixa e Fundos de Investimento	528,47	368,57	43,38%
Imóveis não de uso	331,53	403,46	-17,83%
Créditos vinculados	83,84	118,15	-29,04%
Créditos comerciais	59,40	441,36	-86,54%
Títulos CVS	43,24	14,04	207,98%
Depósitos judiciais	34,51	39,14	-11,83%
Tributos a recuperar	8,81	18,58	-52,58%
Créditos perante o Setor Público	8,77	13,16	-33,36%
Imobilizado	2,37	3,20	-25,94%
<b>Total do Ativo</b>	<b>14.737,23</b>	<b>14.521,31</b>	<b>1,49%</b>

O Passivo Exigível totalizou R\$ 4.460,74 milhões, com uma variação de 2,21% em relação a 2017. Destacam-se nesse Passivo as obrigações financeiras, notadamente perante o FGTS, como demonstrado no Quadro 4, seguinte.

**Quadro 4 - Composição do Passivo Exigível - R\$ milhões**

<b>Descrição</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>Variação</b>
Passivos financeiros	3.864,18	3.876,56	-0,32%
Obrigações perante o FGTS	3.863,81	3.875,70	-0,31%
Obrigações perante o FDS	0,37	0,86	-56,98%
Outros passivos	596,56	487,59	22,35%
<b>Total do Passivo Exigível</b>	<b>4.460,74</b>	<b>4.364,15</b>	<b>2,21%</b>

No exercício de 2018 foram recolhidos impostos, contribuições e taxas no montante de R\$ 124,11 milhões, incluindo as compensações tributárias efetuadas ao longo do ano.

## 5. Políticas e práticas de governança corporativa

A governança corporativa na EMGEA tem como princípios fundamentais:

- **Compromisso:** comprometimento com o alcance dos objetivos organizacionais e com a promoção de altos padrões de ética, conduta e integridade;
- **Equidade:** tratamento justo e isonômico ao acionista (União) e às demais partes interessadas (sociedade, fornecedores e colaboradores), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;
- **Integridade:** cumprimento da legislação e regulamentação aplicáveis; respeito aos valores éticos; e trabalho em prol do interesse público;
- **Liderança:** competências e responsabilidades formalmente definidas para todos os níveis organizacionais, tendo como foco o alcance dos objetivos organizacionais;
- **Prestação de contas:** relato sobre a atuação dos administradores e da Empresa de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências dos atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos respectivos papéis;
- **Responsabilidade:** zelo na definição de estratégias e na execução de ações para viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais e de resultados econômico-financeiros; e
- **Transparência:** disponibilização de acesso a informações completas, precisas e claras sobre o funcionamento e os negócios da Empresa.

O respeito a esses princípios e o empenho na busca do aprimoramento das práticas de governança renderam à EMGEA o Certificado Nível 1, com nota 10 (nota máxima), na 3ª *Certificação do Indicador de Governança IG-SEST*<sup>4</sup>, realizada em novembro de 2018. Nas duas edições anteriores (1ª Certificação, no segundo semestre de 2017, e 2ª Certificação, no primeiro semestre de 2018) a EMGEA também havia conquistado o Certificado Nível 1.

A obtenção do Certificado Nível 1 por três vezes consecutivas é um prêmio ao empenho de todos na Empresa, dirigentes e colaboradores, na busca do aprimoramento contínuo das práticas de governança e, ao mesmo tempo, um estímulo ao compromisso com a busca da excelência, um dos valores fundamentais da EMGEA.

### 5.1 Instâncias de Governança

As instâncias de governança da EMGEA (órgãos e unidades) são definidas no Estatuto Social e no Regimento Interno da Empresa. Nesses documentos estão prescritas a estrutura administrativa e as competências.

<sup>4</sup> IG-SEST: indicador criado pela Secretaria de Coordenação e Governança de Empresas Estatais (SEST), com o “objetivo de acompanhar o desempenho da qualidade da governança das empresas estatais federais, para fins de mensuração do cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, e diretrizes estabelecidas nas Resoluções CGPAR, buscando conformidade com as melhores práticas de mercado e maior nível de excelência”.



### **Assembleia Geral**

A Assembleia Geral é o órgão deliberativo máximo da Empresa, com poderes para deliberar sobre todos os negócios relativos ao seu objeto. Suas competências são discriminadas no Estatuto Social (art. 11). Pode ser convocada pelo Conselho de Administração ou, nas hipóteses admitidas em lei, pela Diretoria Executiva, pelo Conselho Fiscal ou pela União (art. 10 do Estatuto).

O Conselho de Administração e a Diretoria Executiva exercem a alta administração da Empresa.

### **Conselho de Administração**

O Conselho de Administração é o órgão de deliberação colegiada da Empresa, responsável por fixar a orientação geral dos negócios e aprovar o planejamento estratégico e orçamentário, em consonância com a política do Governo Federal, bem como acompanhar a sua execução. Suas competências são discriminadas no Estatuto Social (art. 29).

Os membros do Conselho de Administração são eleitos pela Assembleia Geral (art. 11, inciso II, do Estatuto).

Vinculadas ao Conselho de Administração e reportando-se diretamente a ele, atuam duas unidades: a Auditoria Interna (art. 48 do Estatuto) e a Ouvidoria (art. 52 do Estatuto).

### **Diretoria Executiva**

A Diretoria Executiva é o órgão executivo de administração e representação, responsável por assegurar o funcionamento regular da EMGEA de acordo com a orientação definida pelo Ministério da Economia e pelo Conselho de Administração. Suas competências são discriminadas no Estatuto Social (art. 33).

A Diretoria é composta por um Diretor-Presidente e até quatro Diretores (art. 31, I e II, do Estatuto), eleitos pelo Conselho de Administração (art. 12, § 3º, e art. 29, III, do Estatuto).

Estão vinculados ao Diretor-Presidente, além dos Diretores, o Gabinete de Apoio aos Órgãos Estatutários e Comitês; a Consultoria Jurídica; a Assessoria de Estratégia, Organização e Comunicação; e a Superintendência de Gestão de Riscos e Controles Internos.

Aos Diretores estão vinculadas as Diretorias (unidades estratégicas) e a estas as Superintendências, segmentadas em Gerências (unidades táticas).

### **Órgãos de apoio à gestão**

Como órgãos de apoio à gestão atuam seis Comitês, sendo dois estatutários, dois estratégicos e dois táticos:

- Comitês estatutários - previstos no Estatuto Social da Empresa: *Comitê de Auditoria* (art. 7º, V, e arts. 40 a 42 do Estatuto) e *Comitê de Elegibilidade* (art. 7º, VI, e arts. 43 a 45 do Estatuto);

- Comitês estratégicos - compostos por gestores da Empresa, incluindo ao menos um membro da Diretoria Executiva: *Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC)* e *Comitê Executivo de Tecnologia da Informação (CETI)*;
- Comitês táticos - compostos por comissionados da Empresa, não incluindo membros da Diretoria Executiva: *Comitê Gestor de Tecnologia da Informação (CGTI)* e *Comitê de Segurança da Informação (CSI)*.

A EMGEA conta também com quatro Comissões como órgãos de apoio à gestão: *Comissão de Ética; Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD)* e *Comissão de Responsabilidade Socioambiental (CRSA)*.

### **Fiscalização e controle**

Além do Comitê de Auditoria e da Auditoria Interna, vinculados ao Conselho de Administração, integra a estrutura de governança o Conselho Fiscal, como órgão de fiscalização de atuação colegiada e individual. Suas competências são discriminadas no Estatuto Social (art. 39).

Os membros do Conselho Fiscal são eleitos pela Assembleia Geral (art. 11, inciso II, do Estatuto).

Complementando a estrutura de governança, atua a auditoria independente, com a atribuição de emitir opinião sobre as demonstrações financeiras, tanto no que tange ao cumprimento das exigências legais e regulamentares aplicáveis quanto à fidedignidade da evidenciação da situação patrimonial e financeira da Empresa.

## **5.2 Requisitos e vedações para os membros dos órgãos estatutários**

Os requisitos e vedações para os membros dos órgãos estatutários são expressamente definidos no Estatuto Social (art. 12).

Os membros da Diretoria Executiva e dos Conselhos de Administração e Fiscal devem ser brasileiros, residentes e domiciliados no País, de notórios conhecimento e experiência, idoneidade moral, reputação ilibada, capacidade técnica compatível com o exercício do cargo e submetem-se às normas previstas na Lei nº 13.303/2016, na Lei nº 6.404/1976, no Decreto nº 8.945/2016 e na legislação aplicável, notadamente quanto a requisitos obrigatórios e vedações para sua investidura (art. 12, § 1º do Estatuto).

Os membros da Diretoria Executiva devem possuir, cumulativamente com um dos requisitos de que tratam as alíneas “a”, “d” e “e” do inciso IV do Art. 28 do Decreto nº 8.945/2016, experiência profissional de no mínimo 5 (cinco) anos ocupando cargo: de Diretor, de Conselheiro de Administração, de membro de comitê de auditoria ou de chefia situado no nível hierárquico não estatutário mais alto de empresa de porte ou objeto social semelhante ao da EMGEA; ou em comissão ou função de confiança equivalente a nível 4, ou superior, do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS), em pessoa jurídica de direito público interno (art. 12, § 2º, do Estatuto Social).

### 5.3 Instrumentos de Governança

Somando-se à definição da estrutura administrativa e às competências estabelecidas no Estatuto Social e no Regimento Interno, a EMGEA adota uma série de práticas de governança, dentre as quais:

- estabelecimento de valores, missão e visão;
- Código de Ética, Integridade e Conduta;
- Programa de Integridade;
- estratégia de longo prazo (quinquenal), e planejamento estratégico, plano de negócio e planejamento orçamentário anuais;
- decisões colegiadas;
- regime de alçadas;
- políticas, normas e procedimentos formalmente definidos;
- demonstrações financeiras trimestrais;
- estruturas específicas dedicadas à gestão dos processos de negócio (recuperação de créditos); da ética, integridade e conduta; de riscos e controles internos; orçamentária e tributária; financeira; de pessoas; de tecnologia da informação; e da responsabilidade socioambiental;
- transparência ativa.

Para orientar o comportamento da Empresa em relação a temas técnicos, são definidas Políticas específicas, aprovadas pelo Conselho de Administração. As diretrizes expressas nas Políticas norteiam a atuação em todos os níveis organizacionais e devem ser observadas quando do desenvolvimento de processos e de produtos, da elaboração de normativos, da realização de negócios, da execução dos serviços e da tomada de decisão.

As rotinas de trabalho são estabelecidas em normativos internos – normas e procedimentos – formalmente definidos e publicados em sistema específico, na *intranet*.

As normas estabelecem o conjunto de princípios, regras e critérios corporativos que devem ser adotados e definem métodos, padrões e parâmetros para os negócios e atividades da Empresa. Os procedimentos orientam sobre como realizar determinadas tarefas; complementam as normas, descrevendo as rotinas passo a passo.

As decisões são tomadas de forma colegiada, observando as alçadas estabelecidas, bem como as políticas, as normas e os procedimentos definidos.

### 5.4 Gestão da Ética, Integridade e Conduta

Como empresa pública, com uma função social a cumprir, a EMGEA pauta sua atuação em princípios de integridade, assim considerados: observância da legislação e regulamentação; respeito aos valores éticos; e trabalho em prol do interesse público.

A preocupação com a promoção de altos padrões de integridade norteia as ações e as decisões dos dirigentes, que atuam com o compromisso de transmitir exemplos de ética e de conduta em seus relacionamentos profissionais com os colaboradores, com terceiros, com autoridades governamentais e com clientes.

Esse compromisso é materializado e formalizado em dois documentos que orientam a atuação de todos os colaboradores: o “*Código de Ética, Integridade e Conduta*” e o “*Programa de Integridade*”.

No *Código de Ética, Integridade e Conduta* são expressamente definidos os valores éticos e prescrito o padrão de comportamento esperado. As disposições nele contidas se somam às do *Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal* e às do *Código de Conduta da Alta Administração Federal*.

O *Programa de Integridade* sintetiza as práticas adotadas pela Empresa para assegurar o cumprimento dos princípios de integridade, bem como para prevenir e combater comportamentos, ações ou omissões que com eles conflitem, tais como roubo, fraude, corrupção, conflito de interesses e nepotismo.

Ambos os documentos – *Código de Ética, Integridade e Conduta* e *Programa de Integridade* – fazem parte dos normativos internos da Empresa e são divulgados em canais de comunicação interno (*intranet*) e externo (sítio eletrônico [www.emgea.gov.br](http://www.emgea.gov.br)).

## **5.5 Principais canais de comunicação com a sociedade e partes interessadas**

A EMGEA considera que tanto a fiscalização pela sociedade quanto pelo Estado são importantes mecanismos auxiliares para a melhoria de seus processos e resultados.

Para a fiscalização pela sociedade, divulga no seu sítio eletrônico ([www.emgea.gov.br](http://www.emgea.gov.br)) informações sobre a Empresa e disponibiliza ao cidadão canais para denúncias, solicitação de informações, reclamações, sugestões e elogios. São eles:

- endereço da sede da Empresa (SBS, Quadra 2, Bloco B, Subloja, CEP 70070-902, Brasília), para atendimento presencial, encaminhamento de correspondências e atendimento no âmbito do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC);
- canais no sítio eletrônico [www.emgea.gov.br](http://www.emgea.gov.br):
  - Serviço de Informação ao Cidadão (SIC); e
  - Ouvidoria (e-Ouv), para encaminhamento de denúncias, reclamações, sugestões e elogios;
- endereço eletrônico [etica@emgea.gov.br](mailto:etica@emgea.gov.br), para comunicação com a Comissão de Ética: encaminhamento de denúncias, dúvidas, críticas e sugestões relativas à ética ou ao Código de Ética, Integridade e Conduta da EMGEA.

Os órgãos de fiscalização e de controle têm acesso a todos os documentos e informações, inclusive àqueles eventualmente classificados como sigilosos pela Empresa, necessários à realização de seus trabalhos.

## 6. Descrição da composição da remuneração da Administração e do Conselho Fiscal

A partir de 2017, conforme previsto no Decreto nº 8.945/2016, que regulamentou a Lei nº 13.303/2016 e criou a Assembleia Geral na EMGEA, a remuneração e demais vantagens dos administradores passaram a ser fixadas pela Assembleia Geral, observadas as orientações da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST).

Os critérios fixados pela Assembleia Geral estão registrados no Estatuto Social:

*“A remuneração dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal corresponderá a dez por cento da remuneração mensal média dos Diretores da empresa, excluídos os valores relativos a férias e benefícios, sendo vedado o pagamento de participação, de qualquer espécie, nos lucros da empresa.”* (art. 15, caput)

*“Os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, se residentes fora de Brasília, terão ressarcidas suas despesas de locomoção e estada necessárias ao desempenho de suas funções”. (art. 15, parágrafo único)*

*“É assegurado aos membros da Diretoria Executiva o gozo de férias anuais, proporcionais ao período trabalhado no respectivo ano, não cumulativas com o eventual recebimento dessa vantagem em seu órgão de origem, vedado o pagamento em dobro da remuneração relativa a férias não gozadas no decorrer do período concessivo”. (art. 31, § 5º)*

A EMGEA possui dois programas específicos para a participação de empregados e administradores nos resultados da Empresa, anualmente submetidos à aprovação da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração e do Ministério da Economia: o *Programa de Participação de Empregados nos Lucros ou Resultados da EMGEA - PLR Empregados* e o *Programa de Remuneração Variável Anual - RVA de Dirigentes da EMGEA*.

O *Programa RVA de Dirigentes* tem por objetivo vincular a parcela da remuneração variável dos dirigentes a seu desempenho em relação ao alcance de resultados na Empresa. Os critérios são compatíveis com a política de gestão de riscos, de modo a não incentivar comportamentos que elevem a exposição a riscos acima dos níveis considerados prudentes, garantindo-se o desenvolvimento sustentável da Empresa.

Participam do Programa RVA os membros da Diretoria Executiva, não sendo abrangidos os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal e do Comitê de Auditoria. O limite máximo de pagamento a cada participante é fixado em Acordo Anual de RVA.

Tanto no Programa PLR Empregados como no Programa de RVA de Dirigentes, os indicadores definidos são alinhados com o Planejamento Estratégico e com o Plano de Negócios da Empresa e os pagamentos são condicionados ao alcance das metas estabelecidas, sendo os valores dos indicadores verificados e auditados.

A remuneração dos colaboradores e dos membros dos órgãos estatutários da EMGEA é divulgada no sítio eletrônico da Empresa e nas Notas Explicativas que compõem as Demonstrações Financeiras, também publicadas no sítio eletrônico.



Setor Bancário Sul Quadra 2 Bloco B Lote 18  
Ed. São Marcus - 70070-902 - Brasília - DF  
[www.emgea.gov.br](http://www.emgea.gov.br) - [emgea@emgea.gov.br](mailto:emgea@emgea.gov.br)