

## SUMÁRIO

1.	IDENTIFICAÇÃO GERAL	3
2.	POLÍTICAS PÚBLICAS	4
2.1.	INTERESSE PÚBLICO SUBJACENTE ÀS ATIVIDADES EMPRESARIAIS	4
2.2.	POLÍTICAS PÚBLICAS - PLANO PLURIANUAL (PPA)	7
2.3.	METAS RELATIVAS AO DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES QUE ATENDAM AOS OBJETIVOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS	7
2.4.	RECURSOS PARA CUSTEIO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS	. 12
3.	GOVERNANÇA CORPORATIVA	. 13
3.1.	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	. 13
3.1.1.	RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS PRÓPRIOS	. 13
3.1.2.	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE COBRANÇA ADMINISTRATIVA E CRÉDITOS SOB GESTÃO DA SECRETARIA DO PATRIMÔNIO DA UNIÃO (SPU)	A
3.2.	ESTRUTURA DE CONTROLES INTERNOS E GERENCIAMENTO I	
3.2.1.	FATORES DE RISCO	. 15
3.3.	DADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS E COMENTÁRIOS DOS ADMINISTRADORES SOBRE O DESEMPENHO E ATENDIMENT DAS METAS E RESULTADOS	
3.4.	POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	. 20
3.4.1.	INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA	. 21
3.4.2.	REQUISITOS E VEDAÇÕES PARA OS MEMBROS DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS	
3.4.3.	INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA	. 23
3.4.4.	GESTÃO DA ÉTICA, INTEGRIDADE E CONDUTA	. 23
3.4.5.	PRINCIPAIS CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE E PARTES INTERESSADAS	
3.5.	DESCRIÇÃO DA COMPOSIÇÃO DA REMUNERAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E DO CONSELHO FISCAL	. 25



# EMPRESA GESTORA DE ATIVOS S.A - EMGEA CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA EXERCÍCIO 2019

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 2019.

### 1. IDENTIFICAÇÃO GERAL

Denominação	Empresa Gestora de Ativos S.A EMGEA			
Sede	Setor Bancário Sul, Qd. 2, Bl. B, subloja, Edifício São Marcus, CEP			
	70.070-902, Brasília - DF			
	Sítio eletrônico: www.emgea.gov.br			
CNPJ	04.527.335/0001-13			
Código CNAE	8411-6/00			
Código NIRE	533.0000.651-2			
Código SIORG	55962			
Código SIAFI	UPC 179102			
Tipo de estatal:	empresa pública			
Acionista controlador	União			
Tipo societário	sociedade anônima			
Tipo de capital	fechado			
Abrangência de atuação	nacional			
Setor de atuação	recuperação de ativos			
Diretor Financeiro	Marcus Vinicius Magalhaes o	le Pinho; Telefone: 32	214.4910;	
	E-mail: gabin@emgea.gov.br	-		
	ascom@emgea.gov.br			
Assessoria de comunicação				
Auditores independentes	Russell Bedford Brasil Audito	•	•	
Auditores independentes no Exercício 2019	Russell Bedford Brasil Audito Telefone: (61) 3041-9592; E-	mail : <u>Brasília@russe</u>	llbedford.com.br	
Auditores independentes no Exercício 2019 Conselheiros de	Russell Bedford Brasil Audito Telefone: (61) 3041-9592; E- Nome	mail : <u>Brasília@russe</u> <b>Cargo</b>	Ilbedford.com.br CPF	
Auditores independentes no Exercício 2019 Conselheiros de Administração subscritores	Russell Bedford Brasil Audito Telefone: (61) 3041-9592; E- <b>Nome</b> Gustavo Sampaio de	mail : <u>Brasília@russe</u> <b>Cargo</b> Conselheiro-	llbedford.com.br	
Auditores independentes no Exercício 2019 Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas	Russell Bedford Brasil Audito Telefone: (61) 3041-9592; E- <b>Nome</b> Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo	mail: <u>Brasília@russe</u> Cargo Conselheiro- Presidente	CPF ***.379.***-**	
Auditores independentes no Exercício 2019 Conselheiros de Administração subscritores	Russell Bedford Brasil Audito Telefone: (61) 3041-9592; E- Nome Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo Bernardo Souza Barbosa	mail: <u>Brasília@russe</u> Cargo Conselheiro- Presidente Conselheiro	***.612.***-**	
Auditores independentes no Exercício 2019 Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas	Russell Bedford Brasil Audito Telefone: (61) 3041-9592; E- Nome Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo Bernardo Souza Barbosa Bruno Bianco Leal	mail: Brasília@russe Cargo Conselheiro- Presidente Conselheiro Conselheiro	***.612.***-**  ***.123. ***-**	
Auditores independentes no Exercício 2019 Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas	Russell Bedford Brasil Audito Telefone: (61) 3041-9592; E- Nome Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo Bernardo Souza Barbosa Bruno Bianco Leal Francisco Eduardo de	mail: <u>Brasília@russe</u> Cargo Conselheiro- Presidente Conselheiro	***.612.***-**	
Auditores independentes no Exercício 2019 Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas	Russell Bedford Brasil Audito Telefone: (61) 3041-9592; E- Nome Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo Bernardo Souza Barbosa Bruno Bianco Leal Francisco Eduardo de Holanda Bessa	mail: Brasília@russe	***.612.***-**  ***.123. ***-**  ***.244. ***-**	
Auditores independentes no Exercício 2019 Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas	Russell Bedford Brasil Audito Telefone: (61) 3041-9592; E- Nome Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo Bernardo Souza Barbosa Bruno Bianco Leal Francisco Eduardo de Holanda Bessa Lisandro Cogo Beck	mail: Brasília@russe	***.612.***-**  ***.123. ***-**  ***.244. ***-**  ***.237. ***-**	
Auditores independentes no Exercício 2019 Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas	Russell Bedford Brasil Audito Telefone: (61) 3041-9592; E- Nome Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo Bernardo Souza Barbosa Bruno Bianco Leal Francisco Eduardo de Holanda Bessa Lisandro Cogo Beck Pedro Paulo Alves de Brito	mail: Brasília@russe	***.237. ***-**  ***.268. ***-**	
Auditores independentes no Exercício 2019 Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas Públicas	Russell Bedford Brasil Audito Telefone: (61) 3041-9592; E- Nome Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo Bernardo Souza Barbosa Bruno Bianco Leal Francisco Eduardo de Holanda Bessa Lisandro Cogo Beck Pedro Paulo Alves de Brito Rogério Rodrigues Bimbi	mail: Brasília@russe	***.237. ***-**  ***.237. ***-**  ***.116. ***-**	
Auditores independentes no Exercício 2019 Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas Públicas  Administradores	Russell Bedford Brasil Audito Telefone: (61) 3041-9592; E- Nome Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo Bernardo Souza Barbosa Bruno Bianco Leal Francisco Eduardo de Holanda Bessa Lisandro Cogo Beck Pedro Paulo Alves de Brito Rogério Rodrigues Bimbi Vinicius Baudouin Mazza	mail: Brasília@russe	***.244. ***-**  ***.268. ***-**  ***.160. ***-**  ***.268. **-**  ***.160. ***-**	
Auditores independentes no Exercício 2019 Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas Públicas  Administradores subscritores da Carta	Russell Bedford Brasil Audito Telefone: (61) 3041-9592; E- Nome Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo Bernardo Souza Barbosa Bruno Bianco Leal Francisco Eduardo de Holanda Bessa Lisandro Cogo Beck Pedro Paulo Alves de Brito Rogério Rodrigues Bimbi Vinicius Baudouin Mazza Alexandre Oliveira Mota	mail: Brasília@russe	***.237. ***-**  ***.244. ***-**  ***.116. ***-**  ***.150. ***-**  ***.938. ***-**	
Auditores independentes no Exercício 2019 Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas Públicas  Administradores subscritores da Carta Anual de Governança	Russell Bedford Brasil Audito Telefone: (61) 3041-9592; E- Nome Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo Bernardo Souza Barbosa Bruno Bianco Leal Francisco Eduardo de Holanda Bessa Lisandro Cogo Beck Pedro Paulo Alves de Brito Rogério Rodrigues Bimbi Vinicius Baudouin Mazza	mail: Brasília@russe	***.237. ***-**  ***.237. ***-**  ***.244. ***-**  ***.268. ***-**  ***.150. ***-**  ***.938. ***-**  ***.109. ***-**	
Auditores independentes no Exercício 2019 Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas Públicas  Administradores subscritores da Carta	Russell Bedford Brasil Audito Telefone: (61) 3041-9592; E- Nome Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo Bernardo Souza Barbosa Bruno Bianco Leal Francisco Eduardo de Holanda Bessa Lisandro Cogo Beck Pedro Paulo Alves de Brito Rogério Rodrigues Bimbi Vinicius Baudouin Mazza Alexandre Oliveira Mota José Lages Júnior Luiz Felipe Monteiro	mail: Brasília@russe	***.379.***-**  ***.612.***-**  ***.123. ***-**  ***.244. ***-**  ***.268. ***-**  ***.116. ***-**  ***.150. ***-**  ***.938. **-**  ***.938. **-**  ***.109. ***-**  ***.969. ***-**	
Auditores independentes no Exercício 2019 Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas Públicas  Administradores subscritores da Carta Anual de Governança	Russell Bedford Brasil Audito Telefone: (61) 3041-9592; E- Nome Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo Bernardo Souza Barbosa Bruno Bianco Leal Francisco Eduardo de Holanda Bessa Lisandro Cogo Beck Pedro Paulo Alves de Brito Rogério Rodrigues Bimbi Vinicius Baudouin Mazza Alexandre Oliveira Mota José Lages Júnior	mail: Brasília@russe	***.379.***-**  ***.612.***-*  ***.123. ***-*  ***.244. ***-**  ***.268. ***-*  ***.116. ***-*  ***.150. ***-*  ***.938. **-*  ***.109. ***-**	



### 2. POLÍTICAS PÚBLICAS

A Lei nº 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.

### 2.1. Interesse público subjacente às atividades empresariais

A Empresa Gestora de Ativos S.A - EMGEA 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 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, 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 Fundo de Desenvolvimento Social - FDS, o Fundo de Apoio à Produção de Habitações para a População de Baixa Renda - FAHBRE e, em maior percentual, perante o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS.

Na sequência, em 2003, 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 originados pela CAIXA.

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

A partir da alteração do Estatuto Social, em 21.11.2017, a Empresa passou a adotar a forma de sociedade anônima de capital fechado. Essa mesma alteração estatutária ampliou o escopo de atuação da EMGEA para prestar, ao amparo da Lei nº 13.465/2017, serviços de cobrança administrativa de créditos sob gestão da Secretaria do Patrimônio da União - SPU. Nesse mesmo contexto, foi criada a Assembleia Geral de Acionistas, órgão máximo de governança da EMGEA.

Também em 2017 foi desenvolvida, na própria EMGEA, uma plataforma de negócios para a gestão dos créditos: o Sistema de Gestão de Ativos - SISGEA, ferramenta de



suma importância na gestão dos negócios da EMGEA e que vem sendo aprimorada a cada ano.

Ainda naquele ano, o processo de governança corporativa foi aprimorado e totalmente alinhado às exigências da Lei nº 13.303, de 30.6.2016 (Lei das Estatais), do Decreto nº 8.945, de 27.12.2016 (que regulamentou a Lei nº 13.303), e das Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União - CGPAR, o que rendeu à EMGEA o Certificado Nível 1, nos quatro ciclos da Certificação do Indicador de Governança IG-SEST: 1º Certificação em 2017, 2º e 3º Certificações em 2018; e 4º Certificação em 2019.

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. 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.

Consequentemente, contribuiu para o fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional e para o equilíbrio das contas públicas.

Em setembro de 2019, por meio de Decreto nº 10.008, a EMGEA foi incluída no Programa Nacional de Desestatização - PND.

Cumpridos os objetivos que motivaram a criação da Empresa, no contexto do PROEF, a EMGEA segue atuando como uma empresa de gestão e recuperação de ativos, sempre apta a contribuir para a execução de políticas públicas.

Com sede em Brasília, a EMGEA contrata, para a realização das atividades operacionais, empresas prestadoras de serviços, com atuação em todo o território nacional.

Embora a prestação de serviços de cobrança administrativa de créditos sob gestão da Secretaria do Patrimônio da União - SPU tenha sido incluída no objeto social da EMGEA quando da alteração estatutária realizada em novembro de 2017, essa atividade não é, ainda, realizada.

### Geração de Valor

.

A gestão e a recuperação de créditos realizadas pela EMGEA geram valor para a União (acionista única) com o pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio; para o Estado e a sociedade, com a recuperação de créditos de entidades da administração pública federal; para os colaboradores, pelo pagamento de salários e benefícios; para os parceiros e fornecedores, por possibilitar a reestruturação patrimonial e a adequação de capital aos níveis exigidos pelas autoridades reguladoras, no caso das instituições financeiras públicas e pelos pagamentos pela aquisição de bens e de serviços; e para os cidadãos, com as alternativas oferecidas para a quitação ou repactuação das dívidas, a EMGEA tem possibilitado a milhares de cidadãos o

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



pagamento de seus financiamentos habitacionais e a realização do sonho da casa própria.

Desde sua constituição, a EMGEA já efetuou o pagamento de cerca de R\$ 43,51 bilhões das obrigações assumidas quando de sua criação (capital e encargos). Deste valor, R\$ 42,91 bilhões retornaram para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviços - FGTS.

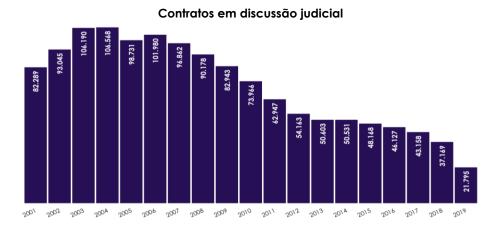
Com o incentivo da Justiça Federal, a prática da conciliação nas ações ajuizadas envolvendo mutuários do Sistema Financeiro da Habitação tem sido uma maneira ágil e definitiva de solucionar os conflitos.

Em 2019 foram realizadas 7.030 audiências, tendo como resultado 2.531 acordos firmados e a recuperação de cerca de R\$ 95,84 milhões.

Desde o início do Projeto Conciliação foram realizadas mais de 160 mil audiências, com a efetivação de cerca de 79 mil acordos, no momento da audiência ou com homologação posterior.



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, a seguir, ilustra a redução da quantidade de contratos em discussão judicial.





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.

### 2.2. 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 seguinte, demonstra os valores aprovados e realizados no exercício de 2019.

Código	Ação	Aprovado	Realizado	%
4101	Manutenção e Adequação de bens imóveis.	61.445,00	-	-
4102	Manutenção e adequação de bens móveis, veículos, máquinas e equipamentos.	356.382,00	119.385,00	33,5%
4103	Manutenção e adequação de ativos de informática, informação e teleprocessamento.	2.111.156,00	47.496,00	2,2%

A realização de investimentos abaixo do previsto resultou da decisão da Empresa de reduzir despesas em 2019 como medida de mitigação do risco de liquidez, incluindo as relativas a aquisições de bens, equipamentos e licenças de *software*.

### 2.3. 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 seu propósito 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. Com a inclusão da EMGEA no PND, no final de 2019 o Planejamento Estratégico foi revisado.



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

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

- Análise do cenário externo;
- Análise do ambiente interno;
- Definição da estratégia;
- Definição dos responsáveis por cada uma das escolhas estratégicas;
- 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, resultando na formalização da estratégia de longo prazo e no plano de negócios da EMGEA.

Para o quinquênio 2019-2023 foi mantida a diretriz de expansão e as escolhas estratégicas do ciclo anterior (2018-2022), quais sejam:

- aquisição de novos ativos; e
- prestação de serviços.

Ponderadas as oportunidades e ameaças, foram definidos objetivos estratégicos, tendo como orientação a expansão dos negócios da Empresa e o aprimoramento dos processos organizacionais para suportar a expansão.

A diretiva de expansão teve como objetivo imediato o aumento das receitas, por meio da expansão da carteira de ativos e da prestação de serviços, e como objetivo derivado a melhoria da produtividade.

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





O cumprimento da estratégia foi monitorado por indicadores de desempenho, todos eles vinculados ao Objetivo Estratégico *Melhorar a produtividade* que materializa os resultados dos esforços empreendidos para o atingimento dos demais objetivos.



Em maio de 2019, quando da renovação dos contratos de prestação de serviços com a CAIXA, houve um aumento significativo das tarifas, o que levou a diretoria dar novos rumos à gestão, visto o impacto na liquidez 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 PND e que, segundo o cronograma elaborado pelo BNDES a desestatização da Empresa estaria prevista para o 2º semestre de 2020.

Diante dessa nova realidade, a EMGEA revisou a sua Estratégia 2019-2023, adicionando aos Objetivos Estratégicos para 2019:

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.

As metas estabelecidas para o ano de 2019 foram alcançadas:

Para o Objetivo Estratégico *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.

A *plataforma de negócios* (Sistema de Gestão de Ativos - SISGEA) foi aprimorada, com a agregação de novas funcionalidades, quais sejam:

- desenvolvimento do Portal de Imóveis e de interface para os investidores interessados;
- 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;
- evolução das rotinas de contabilização das carteiras de créditos comerciais, de acordo com as regras da CPC 48, integradas ao ERP TOTVS RM;
- evolução das rotinas de apuração de metas de arrecadação, de remuneração e de distribuição da carteira Comercial Pessoa Física às assessorias de cobrança;
- implantação do módulo de simulação de acordos para a carteira Minha Casa Melhor;
- revisão das rotinas de acionamento dos devedores para apuração de metas de desempenho das assessorias de cobrança;
- adaptação das rotinas de integração com os serviços da SERASA;
- internalização da carteira FCVS, incluindo as rotinas de contabilização integradas ao ERP TOTVS RM.

Os canais de cobrança foram diversificados, notadamente, com a estruturação, em março de 2019, de um "call center" no ambiente da EMGEA, com um efetivo de 7 colaboradores: 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\$ 519,28 mil e a redução de aproximadamente R\$ 69 mil referentes 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.

Em relação à Expansão da 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.

Quanto à *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.

Assim como a Expansão da carteira de ativos, o Objetivo Geração de receitas a partir de novos negócios, 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 a 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.

Para *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 de carteiras de crédito imobiliário e 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.

### Retorno sobre o Ativo Operacional Milhões

79,68

153,94

246,41

79,68

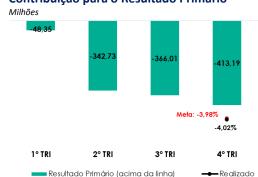
1°TRI 2°TRI 3°TRI 4°TRI

□ Incressos Operacinais

□ Realizado

**Apuração:** [Ingressos Operacionais] / [Ativo Operacional em 31.12.2018 = **12,89 Bilhões**]

#### Contribuição para o Resultado Primário



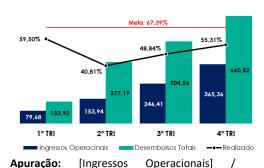
**Apuração:** [Resultado Primário (acima da linha)] / [Patrimônio Líquido em 31.12.2018 = **10,27 Bilhões**] \* 100



#### **Resultado Financeiro Estrutural**

[Desembolsos Totais] \* 100

Milhões



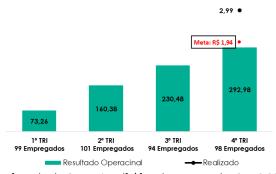
Eficiência Operacional



**Apuração:** [Despesas Administrativas] / [Receita Operacional Líquida] \* 100

### Produtividade Per Capita

Milhões



Apuração: [Resultado Operacional] / [№ de Empregados 31.12.2019] \* 100

Em relação ao Objetivo "Manter disponibilidade de recursos financeiros que permitam honrar os compromissos assumidos pela Empresa, até a desestatização", as ações realizadas para "melhorar a produtividade" 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, conforme previsto na Medida Provisória nº 2.196-3, de 24.8.2001 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.

A Empresa vem "contribuindo para que a desestatização seja ágil e eficiente", visto que de setembro a dezembro 2019 o cronograma do plano de desestatização da empresa foi cumprido conforme planejado pelo Ministério da Economia.

### 2.4. 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.



### 3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

### 3.1. Atividades desenvolvidas

Tendo como atividade principal a gestão de ativos – bens e direitos – provenientes da União e de entidades integrantes da administração pública federal, a EMGEA desenvolve e implementa soluções financeiras para a recuperação de créditos.

### 3.1.1. Recuperação de créditos próprios

Para a recuperação de créditos, busca e prioriza soluções conciliatórias, tanto na esfera administrativa como na judicial, para incentivar a liquidação ou a reestruturação das operações, objetivando o máximo valor alcançável, ponderados os aspectos institucionais, jurídicos, financeiros, contábeis, tributários e as características dos créditos.

A Empresa não possui unidades descentralizadas, porém atua em todo o território nacional por intermédio de empresas contratadas para a prestação de serviços, incluindo o atendimento aos devedores e a aplicação das medidas negociais aprovadas para a recuperação dos créditos.

Na cadeia produtiva da Empresa, as carteiras de operações de crédito – imobiliário, comercial e perante pessoas jurídicas dos setores privado e público – compõem os ativos primários. O processo de recuperação desses créditos pode originar dois outros tipos de ativos (secundários): créditos perante o FCVS e imóveis não de uso.

Os créditos perante o FCVS decorrem de contratos de crédito imobiliário 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.

Os imóveis não de uso são oriundos de dação em pagamento ou da realização de garantias por meio de adjudicação, arrematação ou consolidação de propriedade, que são medidas extremas adotadas para a recuperação dos créditos, especialmente dos créditos imobiliários, depois de esgotadas as ações de cobrança.

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

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

Embora a prestação de serviços de cobrança administrativa de créditos sob gestão da Secretaria do Patrimônio da União - SPU tenha sido incluída no objeto social da EMGEA quando da alteração estatutária realizada em novembro de 2017, não houve efetiva atuação nesse segmento em 2019, apesar de a EMGEA estar apta à prestação do serviço.



### 3.2. Estrutura de controles internos e gerenciamento de risco

Aderente às exigências da legislação e regulamentação vigentes e alinhada com as melhores práticas de mercado, a EMGEA adota uma estrutura de controles internos e gestão de riscos organizada em 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 do propósito da Empresa, bem como 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.

#### 3.2.1. 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 do propósito da Empresa, hierarquizando-os em graus de exposição (extremo, alto, médio ou baixo).

No encerramento do exercício de 2019, 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, consequentemente, o alcance dos objetivos e do propósito da Empresa.

Para mitigar o risco de terceiro são adotadas medidas de controle – tais como inclusão de cláusulas específicas<sup>2</sup> nos contratos firmados com as prestadoras de serviços; rotinas instituídas nas unidades organizacionais para avaliar se os serviços são

-

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Acordo de Nível de Serviço - ANS.



executados em conformidade com o pactuado; e contratação de novas empresas de cobrança visando a diversificação dos fornecedores de serviços.

Os termos dos contratos firmados com a Caixa Econômica Federal (CAIXA) em maio de 2019 (Contratos nº 13/2019 e nº 14/2019), em razão das tarifas definidas pela prestadora de serviços, implicaram aumento expressivo dos desembolsos mensais, o que afetou o fluxo de caixa e, consequentemente, o risco de liquidez.

Para mitigar esse risco, a EMGEA tem atuado para reduzir a dependência em relação aos serviços prestados pela CAIXA, com a internalização das operações da carteira de crédito comercial - 2017 e 2018; da carteira de créditos FCVS - 2019; e de parte dos contratos de créditos imobiliários perante pessoas jurídicas e dos contratos de créditos imobiliários perante pessoas físicas, iniciadas também em 2019.

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 pessoas jurídicas dos setores privado e 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 do propósito da Empresa.

Para mitigar os riscos relacionados à recuperação dos créditos, à realização dos créditos perante o FCVS e à gestão e alienação de imóveis não de uso, a Diretoria Executiva monitora continuamente a arrecadação, como subsídio para a adoção, se for o caso, de medidas para incremento da recuperação de créditos. Adicionalmente, 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 2019, 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, diariamente, o fluxo de caixa é monitorado e são realizadas projeções pela unidade responsável pela gestão financeira. Os resultados são apresentados à Diretoria Executiva, como subsídio para a tomada de decisões e acionamento 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.

Destaca-se também a redução de despesas relativas à prestação de serviços pela CAIXA, possível graças à absorção gradual dos serviços de administração e cobrança das carteiras de crédito pela própria EMGEA bem como a redução das despesas administrativas, relativas a gastos com pessoal, serviços de terceiros e a 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 do propósito institucional da EMGEA com representantes do Ministério da Economia, na qualidade de ministério supervisor.

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.

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

No exercício de 2019, a EMGEA alcançou um resultado econômico de R\$ 307,24 milhões, que representa 38,82% de aumento em relação ao resultado ajustado de R\$ 221,32 milhões de 2018³. Esse resultado foi influenciado positivamente principalmente pela reversão de provisão de taxa de performance da carteira de crédito perante o FCVS, no montante líquido de R\$ 126,01 milhões, devido à assunção de sua administração pela EMGEA, conforme aditivo contratual firmado em 5.9.2019.

O Patrimônio líquido fechou 2019 no valor de R\$ 10,51 bilhões com evolução de 2,28% no ano.

-

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Resultado após ajustes de aplicação do CPC 48.



Os Ativos Totais somaram R\$ 14,79 bilhões em 31.12.2019, representando crescimento de 0,33% no ano, sendo os créditos perante o FCVS os de maior representatividade (89,68% do total de Ativos).

Em 31.12.2019, o Passivo Exigível alcançou R\$ 4,28 bilhões, com redução de 4,16% em relação a dezembro de 2018. As obrigações com o FGTS representam 89,98% desse Passivo.

### Destaques dos Itens Patrimoniais e de Resultado - R\$ milhões

2019	2018	Variação
14.785,89	14.737,23	0,33%
4.275,13	4.460,74	-4,16%
10.510,76	10.276,49	2,28%
307,24	396,22*	-22,46%
	14.785,89 4.275,13 10.510,76	14.785,89 14.737,23 4.275,13 4.460,74 10.510,76 10.276,49

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

Principais Ativos	2019	2018	Variação
FCVS	13.259,69	12.475,09	6,29%
Créditos Imobiliários	1.007,23	1.161,20	-13,26%
Fundos de Investimentos	72,72	527,51	-86,21%
Imóveis Não de Uso	199,23	331,53	-39,91%
Créditos Vinculados	116,36	83,84	38,79%
Créditos Comerciais	12,82	59,40	-78,42%
Créditos perante o Setor Público	5,40	8,77	-38,35%

Passivo Exigível	2019	2018	Variação
Passivos financeiros	3.846,66	3.864,18	-0,45%
Obrigações perante o FGTS	3.846,66	3.863,81	-0,44%
Obrigações perante o FDS <sup>1</sup>	-	0,37	-
Outras obrigações	388,51	569,21	31,75%
Provisões	39,96	27,35	46,11%
Total do Passivo Exigível	4.275,13	4.460,74	4,16%

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Em setembro de 2019 foram quitadas as obrigações da EMGEA perante o Fundo de Desenvolvimento Social - FDS.

Em 2019 ingressaram no caixa da EMGEA R\$ 406,29 milhões, desempenho 44,96% inferior a 2018. Contribuíram para esse decréscimo a redução dos ingressos oriundos das carteiras de crédito imobiliário (-28,11%), de crédito comercial (-49,12%), da alienação de imóveis não de uso (-59,88%) e das receitas financeiras líquidas (-79,19%).

Os desembolsos no período, líquidos de compensações tributárias, somaram R\$ 861,23 milhões (48,93% maior que no exercício anterior), dos quais destacamos o recolhimento, ao Tesouro Nacional, de Dividendos/Juros Sobre Capital Próprio, no montante de R\$ 317,63 milhões, referentes aos exercícios de 2014 a 2018. Excluído esse efeito, observa-se que as saídas no período foram 6,0% menores que em 2018.

Registre-se, ainda, o desembolso de R\$ 193,83 milhões para pagamento de financiamentos ("serviço da dívida"). Esses financiamentos, registrados no Passivo Exigível, são constituídos por obrigações perante o FGTS e o FDS, originárias de débitos



da CAIXA transferidos para a EMGEA quando da criação da Empresa, em contrapartida à cessão de ativos.

A peça orçamentária da EMGEA é elaborada e acompanhada nos moldes do PDG - Programa de Dispêndios Globais das empresas estatais federais não dependentes, que compreende as fontes de recursos e os dispêndios previstos para o ano de referência, mantendo-se o alinhamento com os registros contábeis das respectivas empresas.

No ano, as receitas econômicas totalizaram R\$ 2,67 bilhões (102,28% do previsto) e as despesas R\$ 2,15 bilhões (95,67% do estimado).

No exercício de 2019 foram recolhidos impostos, contribuições e taxas no montante de R\$ 115,93 milhões, incluindo as compensações tributárias efetuadas ao longo do ano.

#### **PND**

Em setembro de 2019, por meio do Decreto nº 10.008, de 5.9.2019, a EMGEA foi incluída no Programa Nacional de Desestatização (PND), nos termos da Lei nº 9.491/1997 e do Decreto nº 2.594/1998.

As ações da EMGEA foram depositadas no Fundo Nacional de Desestatização dentro do prazo estabelecido no Decreto nº 2.594/1998.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), gestor do Fundo Nacional de Desestatização (FND), é o órgão responsável pela execução e acompanhamento dos atos necessários à desestatização da EMGEA, dentre eles os estudos com vistas a precificar os ativos da Empresa e a identificar a modalidade de desestatização mais apropriada para a EMGEA, cujos trabalhos estão previstos para o segundo semestre de 2020.

### Gestão estratégica

Nos termos do Art. 11 da Medida Provisória nº 2196-3/2001, que autorizou a criação da EMGEA, foram firmados com a Caixa Econômica Federal (CAIXA) contrato de prestação de serviços de administração, contábeis, jurídicos e de engenharia, relativos às carteiras de créditos habitacionais, créditos comerciais e créditos perante o FCVS, bem como contrato de administração, arrendamento e alienação de imóveis da carteira de Imóveis não de uso.

A partir de maio de 2019, houve expressivo reajuste nas tarifas de serviços prestados pela CAIXA. Com o objetivo de reduzir a dependência de terceiros nos processos operacionais e de racionalizar custos, a EMGEA assumiu parte da operacionalização e gestão de carteiras de crédito imobiliário e de créditos perante o FCVS, o que possibilitou a mitigação dos efeitos do reajuste sobre despesas com serviços de terceiros.

No tocante à gestão de passivos, foi proposta pela EMGEA e aprovada pelo agente administrador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS a extensão da carência do contrato vencível em fevereiro de 2020 por mais 18 meses, o que permitiu a melhoria da gestão da liquidez corrente da Empresa.

No que diz respeito à gestão dos negócios, 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 o incremento no ingresso de recursos no segundo semestre de 2019, quando comparado ao primeiro semestre do mesmo ano.

Além disso, a orientação adotada pela empresa com relação à gestão administrativa permitiu a reorganização de diversos processos, o 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.

Com a redução dos ativos operacionais, a EMGEA tem o desafio de gerar caixa suficiente para pagar seus compromissos e manter a operação em funcionamento, considerando o cronograma de desestatização definido em conjunto com o BNDES.

### 3.4. 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, nas quatro edições de Certificação do Indicador de Governança IG-SEST (a 1ª Certificação em 2017; a 2ª e 3ª Certificações, em 2018 e 4ª Certificação em agosto de 2019).

A obtenção do Certificado Nível 1 por quatro 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 para a EMGEA.



### 3.4.1. 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.

#### **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).

### 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 dois Comitês estatutários e duas unidades: o Comitê de Elegibilidade, o Comitê de Auditoria (art. 40 do Estatuto), a Auditoria Interna (art. 48 do Estatuto) e a Ouvidoria (art. 52 do Estatuto).

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

### **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 das Diretorias, o Gabinete de Apoio aos Órgãos Estatutários e Comitês.

Subordinada às Diretorias (unidades estratégicas) atuam 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.

### 3.4.2. 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).



### 3.4.3. 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, propósito e visão;
- 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.

### 3.4.4. Gestão da Ética, Integridade e Conduta

Como empresa pública, com uma função social a cumprir, a EMGEA pauta sua atuação nos seguintes princípios de integridade: 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* apresenta, de forma consolidada, as práticas adotadas pela Empresa para assegurar o cumprimento dos princípios de integridade, bem como para prevenir, detectar, remediar e punir práticas de corrupção, fraude, irregularidades, desvios éticos e de conduta.

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).

### 3.4.5. 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) informações sobre a Empresa e disponibiliza ao cidadão canais para denúncias, reclamações, solicitações, sugestões, elogios e pedidos de acesso à informação:

- endereço da sede da Empresa: SBS, Quadra 2, Bloco B, Subloja, CEP 70070-902,
   Brasília DF, divulgado no sítio eletrônico, para:
  - atendimento presencial;
  - encaminhamento de correspondências;
  - Serviço de Informação ao Cidadão SIC;
  - encaminhamento de correspondências à Comissão de Ética.
- canais no sítio eletrônico:
  - Fala.BR;
  - endereços eletrônicos: etica@emgea.gov.br, para encaminhamento de correspondências à Comissão de Ética; audit@emgea.gov.br, para a Auditoria Interna; coaud@emgea.gov.br, para o Comitê de Auditoria; e ouvidoria@emgea.gov.br para a Ouvidoria.

A EMGEA analisa as reclamações e apura as denúncias recebidas.

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



### 3.5. 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 - 70.070-902 - Brasília -DF

www.emgea.gov.br

emgea@emgea.gov.br