



RELATÓRIO DOS

RESULTADOS DO PLANO DE NEGÓCIOS DE 2024



SUMÁRIO

- APRESENTAÇÃO.....3**
- ADMINISTRADORES.....3**
 - Conselho de Administração.....3
 - Diretoria Executiva.....3
- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....4**
 - Resultados do Plano de Negócios da Emgea.....4
 - Resultados dos indicadores de desempenho de 2024.....9
 - Instrumentos complementares para o cumprimento do Planejamento Estratégico.....10

APRESENTAÇÃO

Este relatório apresenta a análise dos resultados do Plano de Negócios da Empresa Gestora de Ativos S.A. – EMGEA, conforme art. 23 §2º da Lei nº 13.303/2016.

ADMINISTRADORES

Conselho de Administração

Gustavo Sampaio de Arrochela Lobo
Conselheiro-presidente

Cristina Fróes de Borja Reis
Conselheira

Fabício Da Soller
Conselheiro

Leila de Moraes
Conselheira

Luciana Leal Brayner
Conselheira

Diretoria Executiva

Fernando Damata Pimentel
Diretor-presidente

José Carlos Alves
Diretor de Operações e Diretor Comercial Interino

Martvs Antonio Alves das Chagas
Diretor de Administração

Romulo Greficce Miguel Martins
Diretor Financeiro

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Observando o previsto na Lei nº 13.303/2016, a Emgea elabora a Estratégia de Longo Prazo, com análise de riscos e oportunidades, para um período de cinco anos e o Plano de Negócios para o exercício seguinte.

No quadro a seguir, são apresentados os objetivos, as estratégias e iniciativas estratégicas para cada perspectiva definida no Balanced Scorecard – BSC, para o Plano de Negócios de 2024.

Objetivos estratégicos: Gestão de ativos e sustentabilidade financeira		
Perspectivas	Estratégias	Iniciativas Estratégicas
Finanças	1. Viabilizar o ingresso de recursos financeiros que permitam a sustentabilidade econômica e financeira.	1.1. Viabilizar processos de novações FCVS; 1.2. Cobrar e recuperar créditos; 1.3. Manter fluxo de caixa adequado às necessidades.
Processos	2. Redesenhar os processos visando a eficiência operacional.	2.1. Otimizar processos organizacionais; 2.2. Aprimorar a organização e disponibilização de Informações e do Conhecimento; 2.3. Tratar pendências operacionais e mitigar riscos; 2.4. Adequar a estrutura física e tecnológica; 2.5. Promover uma comunicação clara e bilateral.
Clientes	3. Promover ambiente de atendimento que maximize os resultados do relacionamento com os clientes.	3.1. Estruturar monitoramento e avaliação sobre satisfação do cliente; 3.2. Desenvolver plano de comunicação com os clientes; 3.3. Buscar novos negócios.
Pessoas	4. Desenvolver competências para atuação adequada aos processos.	4.1. Implementar programas de motivação e de capacitação da equipe;

Na seção a seguir apresentamos os resultados alinhados às iniciativas estratégicas referentes ao exercício de 2024.

Resultados do Plano de Negócios da Emgea

No que diz respeito à gestão dos negócios, foram intensificadas as ações voltadas para a arrecadação de recursos originários da gestão dos ativos da Empresa, por meio de ações diretas de cobrança junto aos devedores.

Nesse contexto, visando atender a iniciativa estratégica **cobrar e recuperar créditos** foram adotadas ações arrecadatórias, sendo implementadas medidas voltadas à eficiência na gestão das carteiras, realizando renegociações, liquidações e priorizações de créditos das carteiras sob gestão da Emgea com maior potencial de retorno.

A carteira de imóveis não de uso, incorporados ao ativo não circulante por ocasião da realização das garantias de empréstimo habitacional, em face do inadimplemento com o financiamento habitacional, encerrou o exercício com 1.455 unidades, localizadas em todas as regiões do país, em diversas tipologias, situações jurídica e de ocupação.

Foram implantadas diversas ações negociais e operacionais, visando à redução de custos com despesas incidentes sobre os imóveis, com arrecadação de R\$ 10,62 milhões e diminuição nas despesas totais de condomínio e IPTU em 14,4% em relação ao exercício de 2023.

No âmbito do crédito imobiliário pessoa física, em 2024, arrecadamos recursos na ordem de R\$ 76,71 milhões, oriundos de prestações pagas pelos mutuários e de renegociação ou liquidação de dívidas. Foram liquidados 2.337 contratos no ano, o que possibilitou a aquisição da casa própria pelos mutuários.

A carteira comercial perante pessoa física, contratada em diversas linhas de crédito concedidas pela Caixa Econômica Federal e cedidas para Emgea em 2014, fechou o exercício de 2024 com uma diminuição de 145 mil créditos, decorrentes da baixa operacional daqueles com valor de dívida inferior a R\$ 200,00 e daqueles inferiores a R\$ 4.000,00, localizados em municípios com decretação de calamidade no estado do Rio Grande do Sul e, ainda, mediante quitação do saldo devedor. A arrecadação gerou ingresso de R\$ 8,46 milhões.

A carteira de créditos vinculados a pessoas jurídicas é composta por 725 contratos e se divide entre os setores público e privado. Em 2024, foram priorizados aqueles com maior valor e expectativa de retorno para a Emgea. Como resultado, houve arrecadação de R\$ 20,53 milhões na carteira de créditos vinculados a pessoas jurídicas.

A atuação da Emgea tem permitido dar tratamento a ativos com alto risco de crédito, bem como o cumprimento de políticas públicas, com a regularização dos contratos habitacionais de milhares de famílias e cidadãos brasileiros. Na tabela a seguir são apresentados o total de créditos e saldo operacional, em 31.12.2024:

Carteiras de Créditos	Quantidade	Saldo Operacional (milhões)
Créditos Imobiliários perante Pessoas Físicas	59.185	3.037,11
Créditos perante Pessoas Jurídicas - Setor Privado	719	88.746,39
Créditos perante Pessoas Jurídicas - Setor Público	6	4.554,84
Créditos Comerciais	1.394.438	4.363,66
Créditos perante o Fundo de Compensação de Variações Salariais - FCVS	158.811	14.690,38

No contexto da iniciativa estratégica de **viabilizar processos de novações FCVS**, em 2024, foram celebrados 33 contratos de novação (Lei nº 10.150/2000), com a obtenção de recursos financeiros (valores em espécie e títulos CVS) no montante de R\$ 5.880,81 milhões.

No exercício, também foram formalizados 63 novos processos de novação, no valor de R\$ 1.495,09 milhão, valor este que, somado aos valores dos processos de novação formalizados em anos anteriores e não finalizados, de R\$ 3.181,06 milhões, totaliza R\$ 4.676,15 milhões na posição de 31 de dezembro de 2024.

Mesmo após a expressiva celebração de contratos de novação em 2024, a carteira de créditos perante o FCVS da Empresa ainda é muito relevante, com um saldo contábil líquido de R\$ 9.459,81 milhões, sendo que, desse montante, 98,10% dos créditos encontram-se homologados pela Administradora do FCVS.

Em 2024, a Emgea promoveu avanços em eficiência operacional, destacando-se a melhoria do Sistema de Gestão de Ativos (Sisgea), iniciado em 2019 com a internalização de serviços antes prestados pela Caixa Econômica Federal. Implantou também o Sistema Eletrônico de Informação (SEI), substituindo o Sisdoc e agilizando a tramitação documental, em consonância com as iniciativas estratégicas de **otimizar processos organizacionais** e **aprimorar a organização e disponibilização de Informações e do Conhecimento**.

Firmou parceria com empresa especializada em arquivologia para digitalização de documentos relacionados aos Créditos FCVS. Na segurança da informação, contratou nova storage e estações de trabalho, incluindo notebooks e telas extras, para ampliar a produtividade em áreas estratégicas, em alinhamento com a iniciativa estratégica de **adequar a estrutura física e tecnológica**.

Em alinhamento com a iniciativa estratégica de **implementar programas de motivação e de capacitação da equipe**, a Emgea promoveu, ao longo de 2024, 11

treinamentos distintos, totalizando 7.200 horas de capacitação e envolvendo 767 participações, contribuindo para o fortalecimento das competências institucionais e engajamento dos colaboradores. As ações abrangeram temas relevantes como planejamento estratégico; governança, desenvolvimento e sustentabilidade; assédio moral, ética e integridade, securitização de recebíveis, cibersegurança e LGPD, análise de dados por amostragem, e uso do sistema SEI.

Durante o período, foram implementadas ações voltadas à padronização de comunicação, reorganização da intranet e do sítio eletrônico da empresa com o intuito de **promover uma comunicação clara e bilateral**. Além disso foram realizados questionários com os colaboradores da empresa para coleta de informações estratégicas, que subsidiaram o “Diagnóstico ASG e Pacto DEI na Emgea” e a “Pesquisa de Clima Organizacional”.

Convergente a **estruturar monitoramento e avaliação sobre satisfação do cliente** e **desenvolver plano de comunicação com os clientes**, a empresa monitora as plataformas Fala.BR e Reclame Aqui, além de responder questionamentos recebidos nos endereços eletrônicos ouvidoria@emgea.gov.br, atendimento@emgea.gov.br, emgea@emgea.gov.br; e no telefone 0800 717 7742 por meio do qual os clientes são designados às áreas de interesse. Na plataforma Reclame Aqui, a Emgea melhorou sua avaliação de “Regular” para “Bom” em 2024, refletindo o empenho dedicado nas tratativas com seus clientes.

No âmbito da iniciativa estratégica de **tratar pendências operacionais e mitigar riscos**, iniciou ainda a mudança de sede, com conclusão prevista para 2025, visando a oferecer melhores condições de trabalho e, no campo da gestão de negócios, adotou ações estratégicas como revisão de alçadas de negociação, melhoria de sistemas de informação e saneamento de dados de devedores, visando fortalecer a segurança da informação e aumentar a arrecadação.

Em alinhamento com a iniciativa estratégica de **manter fluxo de caixa adequado às necessidades**, os resultados econômicos e financeiros alcançados em 2024 refletem a efetividade das medidas adotadas para garantir a solidez patrimonial, o equilíbrio entre receitas e despesas e a sustentabilidade das operações da Emgea no curto e longo prazo.

O Lucro Líquido de 2024 foi R\$ 569,66 milhões, representando um acréscimo de 128,33% em relação a 2023, que foi R\$ 249,49 milhões. Esse acréscimo decorre, principalmente, em razão da redução de 53,56% dos Custos Operacionais, da redução de 78,20% das Despesas operacionais e, adicionalmente, de um aumento de 111,78% do resultado financeiro.

O Patrimônio Líquido atingiu R\$ 12.154,71 milhões, aumentando em 1,69% em relação ao exercício anterior, em razão do registro do resultado econômico do exercício. Os Ativos Totais somaram R\$ 13.398,16 milhões em 2024, contra R\$ 16.530,24 milhões no exercício de 2023, representando decréscimo de 18,95% no ano, principalmente pelo uso de recursos no pagamento de obrigações, em especial junto ao FGTS.

O Passivo Circulante e Não Circulante totalizou R\$ 1.243,45 milhão, contra R\$ 4.577,47 milhões em 2023, o que representou uma redução de 72,84%, principalmente, em razão de quitação e amortizações extraordinárias de dívidas perante FGTS.

Em 2024, transitaram no caixa da Emgea R\$ 5.389,31 milhões, montante 615,09% superior ao registrado em 2023. Desse total, R\$ 5.108,36 milhões são originários de novações de dívidas do FCVS, em conformidade com as instruções e formalizações previstas na Lei nº 10.150/2000.

Os desembolsos no período somaram R\$ 4.258,54 milhões, dos quais destacamos os montantes relativos aos pagamentos com Serviço da Dívida - FGTS, referentes à liquidação dos Contratos 482.487 e 478.510, à amortização extraordinária e ao pagamento das prestações mensais do Contrato 450.169. Observa-se que os desembolsos em 2024 foram 460,25% maiores do que em 2023.

Em 2024, a Emgea recolheu tributos no montante de R\$ 305,48 milhões para diversos entes, fundos e esferas da administração pública, tendo um acréscimo de 28% em relação ao ano anterior. No entanto, o percentual da carga tributária em relação ao resultado do exercício de 2024 (27,88%) foi menor que em 2023 (38,97%), mesmo com o resultado de 2024 sendo maior. Nota-se então que houve um ganho da eficiência do planejamento tributário da Emgea.

Com a publicação do Decreto nº 12.032, em maio de 2024, a Emgea foi excluída do Programa Nacional de Desestatização, possibilitando a continuidade dos negócios e novos investimentos. Além disso, a Lei Federal nº 14.995 de outubro de 2024 permitiu ampliação de seu escopo de atuação no mercado.

Como parte desse processo, a Emgea promoveu a atualização de seu Estatuto Social, com o objetivo de adequar, dentre outras mudanças, o Objeto Social da Empresa à nova legislação, o que contribui para **buscar novos negócios** tanto no âmbito da aquisição e gestão de novos ativos quanto na contribuição para o fomento do crédito imobiliário nacional. Nesse contexto, o saldo de caixa da companhia ao final de 2024 alcançou R\$ 1.960,25 milhões, o que proporciona uma base sólida para a realização de futuras operações e investimentos.

Resultados dos indicadores de desempenho de 2024

Visando avaliar pontos chave das iniciativas estratégicas estabelecidas, foram elaborados indicadores de desempenho, distribuídos entre o plano de negócios e os programas de incentivo ao cumprimento da estratégia.

O monitoramento da execução do Plano de Negócios para 2024 e dos Programas deu-se por meio de relatórios dos quatro trimestres do ano, nos quais as métricas de aferição de resultados permitiram avaliar a evolução do desempenho das áreas da Empresa e eventuais desvios ocorridos. Isso ajuda a fazer ajustes e melhorias, garantindo que a empresa esteja sempre alinhada com sua estratégia de longo prazo.

Indicador:	Retorno sobre o Ativo (ROA)
Meta	1,43%
Escopo	O indicador ROA compara o resultado líquido do exercício em relação ao total do Ativo do exercício anterior. A meta foi estabelecida objetivando alcançar um resultado líquido superior a R\$ 408 milhões, e foi alcançado R\$ 569,66 milhões.
Desempenho	241,26%.

Indicador:	Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)
Meta	1,98%
Escopo	O indicador ROE compara o resultado líquido do exercício em relação ao total do Patrimônio Líquido do exercício anterior. A meta foi estabelecida objetivando alcançar um resultado líquido superior a R\$ 408 milhões e foi alcançado R\$ 569,66 milhões.
Desempenho	240,91%.

Indicador:	Índice de Eficiência Operacional (IEO)
Meta	5,97%
Escopo	O indicador IOE compara o valor das despesas de pessoal em relação a receita operacional líquida. A meta foi estabelecida objetivando manter as despesas de pessoal em 4,15% do valor da receita operacional líquida, estimulando tanto o controle das despesas quanto o incremento de receita.
Desempenho	174,05%.

Indicador:	Produtividade per Capita (PPC)
Meta	R\$ 2,50 milhões/empregado
Escopo	O indicador PPC compara o resultado operacional do exercício com a média do número de funcionários do quadro próprio da Emgea durante o ano. A meta foi estabelecida para atingir R\$ 2,50 milhões de receita por empregado e foi alcançado uma proporção de R\$ 6,75 milhões por empregado.
Desempenho	270,08%.

Indicador:	Liquidação da Carteira Pessoa Física (LPF)
Meta	100%
Escopo	O indicador de LPF compara o número total de contratos liquidados da carteira de créditos imobiliários de pessoa física no exercício com a meta de liquidação. A meta foi estabelecida objetivando a liquidação de 2.000 contratos, e foram liquidados 2.337.
Desempenho	116,85%.

Indicador:	Liquidação da Carteira Comercia (LCC)
Meta	100%
Escopo	O indicador de LCC compara o número total de contratos liquidados da carteira de créditos comerciais no exercício com a meta de liquidação. A meta foi estabelecida objetivando a liquidação de 117.000 contratos e foram liquidados 145.649.
Desempenho	124,49%.

Instrumentos complementares para o cumprimento do Planejamento Estratégico

Como instrumentos complementares ao Planejamento Estratégico, a Emgea conta com dois programas voltados à remuneração variável, acordados com empregados e administradores. O Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) abrange os cargos comissionados, desde assessores até o nível de superintendentes. Já o Programa de Remuneração Variável Anual (RVA) é direcionado exclusivamente à Diretoria Executiva da Empresa.

Além disso, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) estabelece as ações de tecnologia da informação previstas para 2024, com o objetivo de apoiar a execução das iniciativas e o alcance dos objetivos estratégicos, em conformidade com o Planejamento Estratégico da Emgea.

Os resultados são detalhados no [Relatório Integrado - exercício 2024](#), publicado no sítio eletrônico da Emgea, na sessão de Prestação de Contas.

Por fim, o ano de 2024 foi marcado por importantes conquistas, superação de desafios e a consolidação de estratégias voltadas à sustentabilidade financeira e à eficiência operacional da companhia na gestão de ativos.

Os resultados apresentados refletem o comprometimento de nossas equipes, a confiança de nossos parceiros e a efetividade do nosso plano de negócios, em consonância com os princípios da administração pública e com as diretrizes de governança.

A trajetória da Emgea fortalece a missão de viabilizar o ingresso de recursos financeiros em prol do interesse público e reafirma seu papel no fortalecimento das políticas públicas. Seguimos com foco na inovação, na sustentabilidade e na geração de valores contínuos, reafirmando nosso compromisso com o crescimento responsável e consistente da empresa nos próximos anos, alinhando nossas ações às melhores práticas de gestão e aos objetivos estratégicos da União.



MINISTÉRIO DA
FAZENDA

