

Relatório DA ADMINISTRAÇÃO 2019 - COHAB/PRE

Belo Horizonte, 29 de julho de 2020.

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 2019

A Companhia de Habitação do Estado de Minas Gerais - Cohab Minas -, por intermédio de sua Diretoria Executiva, tem a satisfação de apresentar à sociedade o balanço das ações e resultados dos planos, projetos e programas da Companhia, no ano de 2019, elaboradas em conformidade com as disposições legais e estatutárias.

O ano de 2019 foi marcado por mudanças, iniciadas no mês de abril, do corpo gestor da Companhia, incluindo toda a Diretoria Executiva e respectivas Gerências, acarretando em profundas transformações no modelo de gestão, com foco especial em garantir a sustentabilidade, a efetividade da prestação de serviços, a meritocracia, bem com a liberdade e a autonomia de seu público alvo.

Foi um ano para avaliar o legado de mais de 50 anos de existência, repensar seu propósito, missão, e traçar novos objetivos, com formas inovadoras de se executar, sem perder de vista a realidade imposta pelo mercado e pelo cidadão mineiro. Sair de um modelo que se mostrou inviável para uma nova proposta de se executar a política habitacional.

1. PROGRAMAS HABITACIONAIS

1.1. PROGRAMA PARCERIAS – PROGRAMA MINHA CASA MINHA VIDA (MCMV)

Considerando a ausência de recursos próprios, a falta de programas para viabilizar a produção de unidades habitacionais na esfera Federal para atuação das Cohab's diretamente como agente financeiro, e ainda a falta de recursos do Fundo Estadual de Habitação a Cohab Minas, a partir de 2016, concentrou seus esforços na obtenção de recursos do FGTS, programa Minha Casa Minha Vida - MCMV, atuando como agente promotor em parceria com a Caixa Econômica Federal.

O público alvo deste programa é, prioritariamente, de renda familiar de até R\$ 2.600,00. O agente financeiro é a Caixa Econômica Federal, cabendo à Cohab Minas, nesta modalidade, a atribuição de vistoriar e aprovar as áreas, além de levantar a demanda, elaborar os projetos, licitar, contratar e acompanhar as obras, iniciar a comercialização e entregar as unidades aos mutuários. A remuneração devida a esta Companhia, pela execução de tais atribuições, são constituídas de 4% sobre o valor dos financiamentos concedidos, 2% para a legalização do empreendimento e até 0,76% sobre o valor das edificações para projetos.

Em 2019, foram entregues 45 unidades habitacionais em Piumhi, por meio do Minha Casa Minha Vida – Parcerias.

Também, no início do exercício de 2019, 208 processos de viabilização de empreendimentos habitacionais encontravam-se em andamento na Cohab Minas, oriundos de Protocolos de Cooperação firmados com diversos municípios.

Todavia a remuneração percebida para a execução do MCMV – Parcerias, em comparação aos custos impostos para a execução das atividades previstas neste programa, não se mostrou suficiente, considerando a estrutura encontrada na Companhia. Além disso foi encontrado um enorme passivo de inadimplência e de atrasos na prestação de serviços, sendo necessários esforços e melhor dimensionamento da equipe para interromper este ciclo vicioso. Nesse sentido, foram definidos critérios técnicos para classificação da viabilidade desses mais de 200 empreendimentos. Deste modo, somente seriam gerenciados e levados adiante pela Cohab Minas aqueles que confirmassem a viabilidade de entrega de chaves até 2022, não podendo ser inserido nenhum outro empreendimento. A intenção é que esta seja a última entrega de unidades habitacionais no referido modelo.

A partir de tais critérios e de alinhamentos com a CAIXA, foram então selecionados 50 empreendimentos, para os quais a COHAB imprimirá esforços para viabilizá-los, totalizando a entrega de mais de 2 mil unidades habitacionais. Vale ressaltar que este montante está diretamente relacionado à performance dos empreendimentos, já que aqueles que eventualmente deixem de atender os critérios estabelecidos também serão excluídos.

Foram juntados 03 outros, situados em terrenos de propriedade da Cohab, no município de Nova Lima, que se

encontram em fase final de aprovação/contratação na CAIXA, e perfazem um total de 300 unidades habitacionais, com frações ideais que totalizam R\$ 11,8 milhões em receita. Somente no ano de 2019, a Caixa, em parceria com a Cohab Minas, contratou a construção de 80 apartamentos em Nova Lima, sendo esta Companhia remunerada pelas frações ideais em R\$ 3 milhões, pagos a partir dos registros dos contratos de financiamentos das pessoas físicas adquirentes.

Assim, em dezembro de 2019 encontrava-se em fase de comercialização sete empreendimentos: Claraval, Nazareno, Nova Lima, Pains, Paraopeba, São João Batista do Glória e São Vicente de Minas, perfazendo 341 unidades habitacionais. Somando aos 80 apartamentos contratados de Nova Lima, o investimento total será da ordem de R\$ 46 milhões. Considerando os investimentos decorrentes da aprovação, pela CAIXA, da construção das mais de 2 mil unidades habitacionais somam um investimento na monta de R\$ 196 milhões.

1.2. OUTROS IMÓVEIS PARA FINS HABITACIONAIS

Em 2019, por meio da Lei nº 23.510, de 20 de dezembro de 2019, foi autorizada a integralização de capital do Estado de Minas Gerais à Cohab Minas, por meio do aporte de 116 (cento e dezesseis) imóveis (apartamentos), localizados no município de Belo Horizonte. Tal integralização ao patrimônio da Companhia está prevista para ocorrer no ano de 2020, visando a comercialização de tais unidades e consequente capitalização.

1.3. PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO DA COHAB MINAS

A Cohab Minas ao longo dos anos recebeu e adquiriu diversos terrenos para implantação de empreendimentos habitacionais. Parte desses terrenos foi utilizada para implantação de unidades habitacionais. Nesses terrenos remanesceram espaços nas formas de lotes urbanizados, áreas, unidades habitacionais, lotes, galpões, dentre outros, que compõem o atual patrimônio imobiliário da Cohab Minas. Parte desse patrimônio não está utilizado/ocupado pela Companhia e encontra-se em diversas situações, tais como, cedido em comodato, ocupado por Municípios/Estado e invadido por particulares (algumas vezes, até mesmo, por incentivo da prefeitura).

Em resumo a situação encontrada pela atual Gestão foi:

- patrimônio imobiliário composto por lotes urbanizados, áreas, unidades habitacionais, lotes e galpões, sendo que parte deste patrimônio encontra-se cedido em comodato, ocupado por Municípios/Estado e invadido por particulares;
- precária gestão dos imóveis;
- registros desatualizados;
- desconhecimento do universo total de imóveis disponíveis;
- dificuldade de realizar vistorias em todo o estoque imobiliário;
- cobranças indevidas de IPTU de imóveis já comercializados;
- ausência de registros e controle de IPTU e Taxas Municipais devidas dos imóveis, gerando ações fiscais e bloqueios nas contas bancárias da Companhia;
- omissão quanto às invasões e ocupações ilegais;
- pagamento de ônus tributários de terrenos, áreas, lotes, lojas e unidades habitacionais que retornam ao patrimônio, mas que possuem dificuldades de comercialização, por questões jurídicas, financeiras ou ausência de demanda do mercado.

Dessa forma, a atual gestão ao assumir identificou como uma das necessidades mais urgentes, a atualização do status desses imóveis, de forma a solucionar suas respectivas pendências e permitir que todos eles possam ser utilizados/destinados pela Cohab.

Considerando os desafios apontados, formou-se um grupo de trabalho para levantamento de imóveis constantes no patrimônio da Cohab Minas. O grupo criou uma linha de base classificando cada um dos 2.143 imóveis nas seguintes categorias:

Categoria Linha de Base	%	Quant. de imóveis
--------------------------------	----------	--------------------------

Categoria Linha de Base	%	Quant. de imóveis
Imóveis locados	0%	1
Ocupação pelo Estado	0%	4
Ocupação pela CEMIG	0%	1
Ocupação por terceiros – pessoa jurídica	0%	7
Ocupação pela COPASA	1%	11
Ocupação por terceiros por incentivo do município	1%	26
Imóveis em comodatos/cessão de uso vencidos, mas que continuam ocupados pelo comodatário	1%	27
Ocupação mista	2%	45
Imóveis em comodatos/cessão de uso vigentes	2%	33
Sem informação	3%	75
Adjudicação	3%	67
Livres (Doação com encargo)	4%	94
Pendência de Pré Processo	5%	100
Ocupação por município	9%	195
Ocupação por terceiros – pessoa física	14%	296
Apto a comercializar	54%	1161
TOTAL	100%	2143

A Diretoria Executiva da Cohab Minas entendeu haver a necessidade de se levantar o real patrimônio da Companhia e em que condição se encontram os imóveis. Sendo assim, no âmbito do Planejamento Estratégico estabelecido em 2019, foi aprovada a criação da Iniciativa Patrimônio Imobiliário, fazendo parte do Eixo Passivo. Por meio da iniciativa criada foi desenvolvido o Plano, segundo metodologia de projetos, no qual constou escopo, estrutura analítica, demanda de RH, riscos e indicadores. Tal Plano da Iniciativa vem, desde então, sendo acompanhada e monitorada intensivamente, já com resultados que serão detalhados a seguir.

PLANEJAMENTO INICIAL

Produtos e entregas planejadas

Produto/Entrega	Meta (quantificável)	Critério de aceitação	2019	2020	2020	2021	2021	2022	2022
				1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem
Linha de base da lista de patrimônio com respectiva categorização	1	Arquivo com a linha de base disponibilizado	1						
Validação da linha de base de patrimônio com respectiva categorização por situação	1	Arquivo com a linha de base disponibilizado		1					
Definição de estratégia para priorização do tratamento das categorias estabelecidas	1	Arquivo com estratégia disponibilizado		1					
Emissão de Nota técnica com propostas de implementação	14	Notas técnicas emitidas		4	10				
Estabelecer solução a ser adotada nos imóveis de cada categoria (Decisão DEX/Conselho)	14	Notas técnicas aprovadas pela DEX/Conselho		4	10				
Imóveis em condição de serem destinados/utilizados	2.143			107	107	964	964		

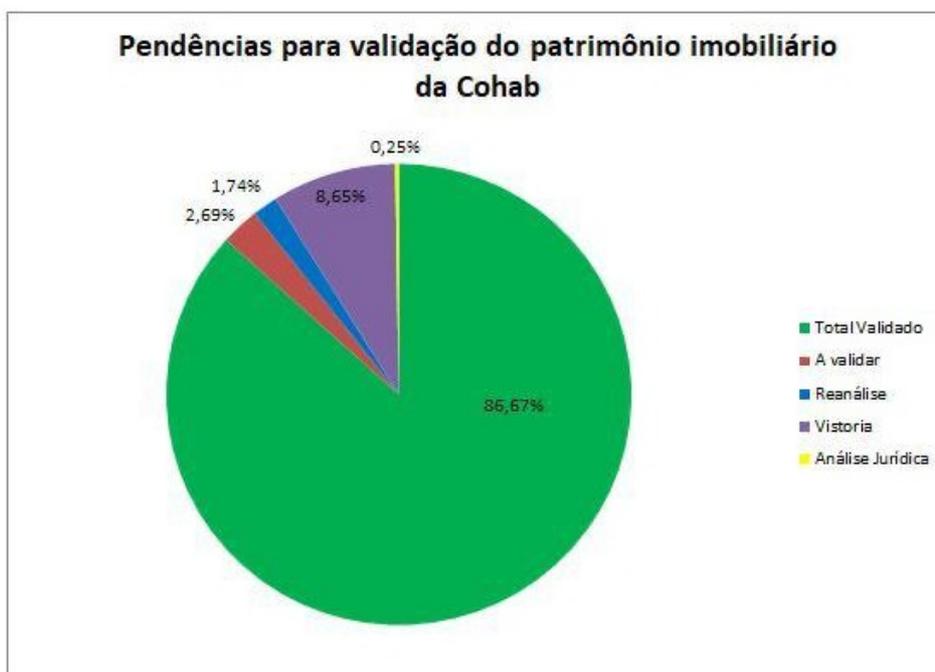
*Conclusão da validação da Linha de Base está prevista para 31/07/2020.

Indicadores de qualidade

Benefício esperado	Indicador	Fonte	VR	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Fórmula de cálculo	Polaridade	Periodicidade
Confiabilidade do banco de dados	% de imóveis validados	Grupo de Trabalho	2143	100%			$(\text{Imóveis validados}/2143) \times 100$	Maior melhor	Semanal
Definição de estratégia para destinação dos imóveis	Notas técnicas aprovadas pela DEX/Conselho	Grupo de Trabalho	14	100%			Nº de notas técnicas aprovadas	Maior melhor	Semestral
Imóveis disponibilizados	% de imóveis em condição de destinação/utilização	GH	2143	20%	100%		$(\text{Imóveis desimpedidos}/\text{Nº de imóveis no patrimônio}) \times 100$	Maior melhor	Trimestral
Imóveis destinados	% de redução do estoque de imóveis da Cohab	GH	2143	10%	100%		$(\text{Imóveis destinados}/\text{Nº de imóveis no patrimônio}) \times 100$	Maior melhor	Trimestral
Potencial redução de despesa	Valor de IPTU e demais taxas dos imóveis destinados	GH	Levantar valor de IPTU da linha de base após validação	90%	45%	0%	$(\text{Valor total de IPTU anual dos imóveis destinados}/\text{Valor total de IPTU anual dos imóveis constantes na linha de base}) \times 100$	Menor melhor	Anual

RESULTADOS JÁ ALCANÇADOS EM 2020

- parceria com a Seplag: A fim de se obter a matrícula atualizada dos imóveis de propriedade da Cohab Minas de forma gratuita, em reunião com a Seplag (CSC – Subsecretaria do Centro de Serviços), firmamos parceria e acessaremos o Sistema CRI vinculados ao administrador Master da Seplag;
- matrícula atualizada de 1178 imóveis (48,8%) – previsão de término 31/07/2020;
- hoje se sabe que o patrimônio imobiliário da Cohab é composto por 2416 imóveis (273 imóveis acrescidos em relação à linha de base);
- 2081 (86,13%) já passaram pela validação de suas informações, conforme gráfico abaixo:



Total Geral	Total Validado	A validar	Total com pendências	Reanálise	Vistoria	Análise Jurídica
2416	2094	65	257	42	209	6

PRÓXIMOS ETAPAS

- Realização de vistorias nos imóveis, para os quais não foi possível validar a situação com as informações disponíveis (até o momento 205 imóveis);
- Obs. atividade suspensa devido à pandemia;
- Iniciar elaboração de notas técnicas:
 - Nota técnica piloto dos 710 imóveis no estoque do Residencial Lagoa dos Mandarins – prevista para 29/07.

É importante destacar que o objetivo final da iniciativa, além de garantir informações seguras em relação à totalidade do patrimônio imobiliário, é propor para a Diretoria Executiva a melhor destinação para cada um dos imóveis objeto da Iniciativa, mediante a elaboração de respectivas notas técnicas.

1.4. IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

A Cohab Minas manteve convênio com a CEMIG/ANEEL para implantação de sistema de aquecimento solar de água para habitações de interesse social, com possibilidade de renovação. O sistema reduz o consumo de energia elétrica em até 50%.

Em 2019 foi concluída a instalação de 8400 previstos no contrato assinado com a CEMIG em 2016, por meio do Programa Energia Cidadã. Tal contrato previa a instalação desses equipamentos em unidades habitacionais produzidas pela Cohab Minas nos anos de 2017, 2018 e 2019.

1.5. PROCESSO ASSENTAMENTO DA OCUPAÇÃO DO GLÓRIA – UBERLÂNDIA

O Assentamento do Glória é uma ocupação consolidada, caracterizada por baixíssima renda, com grande apelo social e graves problemas causados pela falta de infraestrutura urbana básica. Essa ocupação teve início em 2012, quando 50

famílias ligadas ao denominado “Movimento dos Sem Teto do Brasil” (MSTB) ocuparam uma área de aproximadamente 65 hectares da Fazenda do Glória, situada às margens da BR-050, de propriedade da Universidade Federal de Uberlândia.

Em 2017, o Estado de Minas Gerais e a Cohab Minas assinaram com o Ministério Público Federal, Ministério Público Estadual, Universidade Federal de Uberlândia, Município de Uberlândia, Associação dos Moradores do Bairro Élisson Prieto e a Defensoria Pública da União, um Termo de Compromisso, pelo qual coube à Cohab Minas e ao Estado receber a área ocupada pelo Assentamento do Glória e promover sua regularização fundiária pela REURB, Lei nº 13.465/2017, como também a implantação da infraestrutura urbana essencial, com previsão de conclusão dos trabalhos em 5 (cinco) anos, podendo ser prorrogado por igual período, a partir da data de celebração.

Considerando a existência de um processo licitatório, iniciado na gestão anterior, para contratação dos projetos de infraestrutura por dispensa de licitação, em andamento, a Diretoria Executiva da Cohab Minas, baseada em parecer da UCI - Unidade de Controle Interno, deliberou, em reunião ocorrida em 06/05/2019, pela necessidade de adoção dos procedimentos necessários para atendimento às “Sugestões de Procedimentos” da NOTA DE AUDITORIA Nº 5071.21.07.01.19, considerando esta a forma mais ágil e juridicamente segura para um possível prosseguimento da contratação pretendida.”, o que culminou no cancelamento do processo de contratação dos projetos de infraestrutura urbana, por dispensa de licitação, a na determinação para providências da área técnica quanto à elaboração do Termo de Referência, para o devido processo licitatório para contratação dos projetos de infraestrutura, necessários à complementação da urbanização da área do assentamento.

Retomando o processo para regularização do assentamento, foi protocolado na Secretaria de Planejamento do Município de Uberlândia o projeto de Parcelamento de Solo, para fins de Regularização Fundiária, por meio do OF PRE. Nº 176/2019 (04/06/2019). Foi encaminhado à Reitoria da UFU, o OF PRE Nº 150 (08/05/2019), solicitando providências quanto ao registro da Escritura de Doação ao Estado de Minas Gerais, do terreno ocupado pelo assentamento. A UFU retornou à Cohab salientando que estava empenhada no cumprimento ao termo de compromisso assinado e, naquele momento, atendendo à primeira Nota Devolutiva do Cartório de Registro.

Paralelamente, a área técnica, de posse das Diretrizes Técnicas Básicas emitidas pelos órgãos municipais e concessionárias para elaboração dos projetos de infraestrutura, de terraplenagem de vias, drenagem pluvial com travessia sob a BR 050, pavimentação de vias locais e sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, procedeu aos estudos preliminares quanto às soluções técnicas, levantando pontos conflitantes, e concluindo pela necessidade de discussão com os órgãos pertinentes, responsáveis pela aprovação dos diversos projetos, principalmente no tocante à viabilidade técnico-financeira das soluções encontradas. Nesse momento, deu-se o início às negociações técnicas com os diversos órgãos como Secretaria Municipal de Obras, Departamento Municipal de Água e Esgoto-DMAE, Secretaria Municipal de Planejamento e a empresa ECO Rodovias, Concessionária da BR 050, quando ocorreram, além de vistoria local, diversas reuniões, com participação do corpo técnico da Cohab Minas. Tais articulações institucionais proporcionaram a emissão de novas “Diretrizes Técnicas”, pelos diversos órgãos, com alterações significativas em relação às apresentadas nas diretrizes anteriores, refletindo importante redução de custo de implantação dessas obras, em consequência de soluções técnicas mais realistas.

A partir da conclusão das tratativas técnicas com os diversos órgãos envolvidos, as novas diretrizes foram emitidas, o que possibilitou a realização do processo para cotação de orçamentos, de referência de mercado, para elaboração dos projetos e, em seguida, concluir o Termo de Referência, no qual foi dada relevante importância à comprovação de capacidade técnica para participação no processo licitatório, aliada ao menor preço.

Foi publicado no DOEMG em 05/12/2019, o edital de licitação para contratação dos projetos de infraestrutura urbana de terraplanagem, drenagem pluvial e travessia sobre a rodovia BR 050, sistema de abastecimento de água e de esgotamento sanitário e, pavimentação de vias locais. Abaixo o detalhamento do processo licitatório:

Projeto Básico – Informações do Processo Licitatório e Contratação dos Projetos Infraestrutura					
Nº Processo	Objeto	Publicação aviso de Edital de Licitação	Data Prevista Licitação	Prazo de Execução após a Ordem de Serviço	Valor de Referência
040/2019	Terraplenagem de Vias e Geométrico	05/12/2019	17/02/2020	30 dias	R\$ 36.560,00
041/2019	Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário	05/12/2019	17/02/2020	75 dias	R\$ 127.200,00
042/2019	Drenagem Pluvial Interna e de Travessia sob a BR 050	05/12/2019	18/02/2020	60 dias	R\$ 60.900,00
043/2019	Pavimentação das vias locais	05/12/2019	18/02/2020	65 dias	R\$ 22.500,00

044/2019	Serviços de Geotécnica	05/12/2019	19/02/2020	10 dias	R\$ 55.854,40
----------	------------------------	------------	------------	---------	---------------

Considerando as tratativas durante a 2ª reunião do Fórum de Acompanhamento da Regularização Fundiária Urbana do Glória (FARG), em que foi autorizada a execução de obras paliativas para minimizar as dificuldades com a chegada do período das chuvas mais intensas, a Cohab Minas decidiu pela implantação de obras emergenciais de terraplenagem e de drenagem pluvial, na Rua Geralda Francisca Borges, no trecho compreendido entre a Rua Chapada dos Guimarães e a Rodovia BR 050, local crítico com registros de ocorrências de alagamentos atingindo casas existentes ao longo da Rua Geralda Francisca Borges e na parte baixa, junto à faixa de domínio da BR 050.

O processo de contratação dessas obras ocorreu por Dispensa de Licitação, em conformidade com o Art. 29, Inciso I, da Lei Federal 13.303/2016 e, em 20/11/2019 foi assinado o Contrato de Empreitada por Preço Global, entre a Cohab Minas e a empresa Samuel Primon Fagundes 01328704106-ME, valor de R\$ 97.341,70, prazo de 135 dias, sendo que no mesmo dia foi dada a Ordem de Serviço, para início de obra no dia 21/11/2019, já considerado o período de mobilização. A publicação do Extrato de Contrato no DOEMG, ocorreu em 21/11/2019.

Outro ponto relevante sobre o assentamento do Glória é o elevado índice de inadimplência, considerando que 65% dos contratos possuem pelo menos uma parcela em atraso, conforme demonstrado na tabela abaixo:

Nº total de contrato	1989
Nº de contrato adimplente	699
Nº de contratos com parcelas em atraso	1290
% de contratos com parcelas em atraso	64,86%
Valor total em atraso	1.421.387,49
Juros de mora por atraso	69.705,17
Juros remuneratórios	17.297,47
Valor em atraso	1.508.390,13
Saldo devedor (Vincendo)	57.660.405,84
Valor Total (Valor Vencido + Valor Vincendo)	59.168.795,97

1.6. SUBSÍDIO TEMPORÁRIO

A Cohab Minas, como gestora e agente financeiro do Fundo Estadual de Habitação (FEH), tem a atribuição de executar o programa Estadual Nº 147 - Nossa Cidade Melhor, Ação: Nº 4443 - Concessão de subsídio temporário para auxílio habitacional, que tem por finalidade conceder benefício financeiro mensal, não reembolsável, de caráter emergencial e por tempo determinado, destinado ao auxílio para o provimento de moradia provisória às famílias em situação habitacional de emergência ou de vulnerabilidade temporária, removidas de áreas de conflitos socioambientais e fundiários urbanos e rurais, conforme previsto no Decreto Estadual nº 47.221/2017.

Em 2015, por meio da mesa de diálogo, o Estado assumiu a responsabilidade do pagamento do auxílio habitacional do aglomerado da serra, por intermédio da Cohab. Como naquele ano não havia regulamentação do FEH para custeio deste tipo de auxílio, optou-se por utilizar recursos próprios da Companhia.

Outra ocupação que surgiu em Belo Horizonte em 2018, foi a denominada Vicentão, iniciada na sede do Banco Hercules, composta por 90 famílias. No exercício de 2019 o auxílio habitacional foi custeado pela massa falida do referido banco no valor de R\$ 535.500,00.

Em 2019 a Companhia atuou na continuidade da concessão de parte de alguns subsídios temporários para auxílio habitacional, das ocupações irregulares localizadas nos municípios de Contagem (William Rosa e Marião – até 432 famílias) e Belo Horizonte (Aglomerado da Serra - até 29 famílias por meio de disponibilização de imóvel ou pagamento de subsídio temporário e Carolina Maria de Jesus – até famílias 200 famílias), conforme a seguir:

Área	Valor
Aglomerado da Serra (Recursos FEH)	72.000,00
William Rosa e Marião (50% FEH e 50% PM)	2.292.318,00
Carolina Maria de Jesus (Recursos FEH)	220.000,00
TOTAL	2.584.318,00

Embora tenha realizado parte dos pagamentos, a Cohab tentou por diversas vezes firmar acordos com os municípios e movimentos sociais visando viabilizar os subsídios temporários de auxílio habitacional. Como não obteve êxito nos acordos, além de a Companhia não dispor de fonte de financiamento específica para este fim e, em observância aos pareceres contrários da Unidade de Controle Interno – UCI da Cohab Minas acerca da utilização dos recursos do Fundo Estadual de Habitação – FEH para tal finalidade, estão sendo adotados procedimentos para que os pagamentos de auxílios habitacionais sejam encerrados. É importante ressaltar que tais pagamentos não se configuram papel da Companhia.

Importante destacar que também foram atacados em 2019 problemas de desconexão de algumas ações em curso com baixa ou nenhuma aderência ao objeto social da empresa, como é o caso de algumas ocupações/invasões cujas soluções pacíficas passaram a ser administradas pela Cohab. A empresa figurava irregularmente como pagadora de subsídios temporários às famílias e comprometeu parte significativa do seu patrimônio imobiliário para reassentá-las.

O negócio de atuação da Cohab Minas é o acesso à habitação, construção e engenharia, compreendendo as fases de regularização fundiária, construção, captação de recursos, aplicação de recursos, comercialização, financiamento, acompanhamento do financiamento e titularização para o público de baixa renda residente no Estado de Minas Gerais.

No entanto, as duas últimas gestões absorveram atividades típicas da administração pública direta no tratamento de conflitos fundiários. A Cohab passou a figurar como intermediária em processos de reintegração pacífica de terras e imóveis ocupados/invadidos, alocando parte de sua estrutura na operacionalização do pagamento de subsídios temporários. Vale ressaltar, ainda, que parte do seu patrimônio imobiliário foi comprometido como solução definitiva no reassentamento de famílias. Estas atividades estão sendo encerradas e novas tratativas já não se dão com a participação da Companhia.

2. OUTRAS REALIZAÇÕES

2.1. REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA

A Cohab Minas firmou parcerias com os Municípios Mineiros a partir de 2005 para implantação de conjuntos habitacionais. Dentre as obrigações que os municípios assumiram, destaca-se o aporte da contrapartida em forma de doação de terreno urbanizado para a edificação do empreendimento contratado, bem como, às expensas do município, o registro do parcelamento do terreno, com abertura de matrículas individuais dos lotes que seriam utilizados no empreendimento e do registro do Contrato de Doação dos lotes à Cohab Minas.

Esta, por sua vez, tinha a responsabilidade de providenciar a averbação das construções nas respectivas matrículas. Ocorre que a velocidade das obras não condizia com o tempo de processamento dos trâmites burocráticos e os custos da regularização dos empreendimentos, o que, após as inaugurações dos Conjuntos Habitacionais, restou de pendência em 285 municípios mineiros, que não conseguiram cumprir as obrigações pactuadas no início da parceria, no que tange à regularização cartorária, juntamente com a Cohab Minas, 460 empreendimentos habitacionais, totalizando 18.725 unidades habitacionais.

Em 2019, pelos moldes tradicionais de regularização, com base na legislação de registros públicos, a Cohab Minas regularizou 315 (trezentos e quinze) unidades habitacionais do Programa Lares Habitação Popular e BNH, nos municípios de Baldim, Ressaquinha, Itaú de Minas, Muriaé e Carandaí.

Com o advento da Lei nº. 13.465/17, denominada “Lei do REURB-S”, regulamentada pelo Decreto nº 9.310/18, que dispôs sobre a regularização fundiária rural e urbana foi prevista a isenção de custas e emolumentos dos atos registrais relacionados à regularização dos condomínios habitacionais de interesse social, proporcionando uma economia substancial tanto para o Município quanto para a Cohab Minas, além de possibilitar a regularização fundiária de um empreendimento habitacional em ato único, reduzindo a um único projeto de regularização fundiária a regularidade da propriedade do imóvel, parcelamento do solo, averbação da construção e titulação dos beneficiários.

Portanto, em 2019, a Cohab Minas firmou parceria com o CORI-MG (Colégio Registral Imobiliário de Minas Gerais), realizando treinamento para seu corpo técnico e definindo roteiros que viabilizem os procedimentos e providências junto aos municípios parceiros elaborando todo o processo necessário para a implantação da regularização fundiária (Reurb) das áreas onde foram construídos conjuntos habitacionais, para que sejam regularizados.

A Companhia criou uma força tarefa, denominada Iniciativa de Regularização Fundiária do Eixo Passivos, decorrente do planejamento estratégico da empresa, para atendimento às prefeituras, formalização de parcerias com os 285 municípios e envio de requerimentos de REURB-S, baseado na regulamentação da nova lei de regularização fundiária, contendo todos os modelos dos requerimentos de instauração de Reurb para os casos de pendências de loteamentos, de contratos de doação e de averbação de construções a serem registrados, além dos estudos preliminares das desconformidades da situação jurídica, urbanística e ambiental. A Cohab Minas elaborou, ainda, para fornecer às prefeituras, modelos de documentos legais, em nível municipal, que dão embasamento ao requerimento de instauração e aprovação da Reurb.

A conclusão do processo de Reurb dos 460 empreendimentos pendentes de regularização possibilitará a solução de outros diversos gargalos à empresa como a impossibilidade de emissão de escrituras definitivas de conjuntos sem registro regular, de transferências dos financiamentos em algumas modalidades contratuais que evitariam a informalidade nas operações de venda entre os beneficiários e sua consequente inadimplência, as dificuldades de cobrança das parcelas devidas por ausência de comprovação da propriedade por parte da Companhia e da fragilidade de seus instrumentos contratuais, além da desvalorização da carteira de créditos, uma vez que a irregularidade cartorária fragiliza a judicialização das cobranças, bem como os contratos firmados à época pela Cohab Minas com os seus mutuários. Como exemplo das dificuldades trazidas pela irregularidade dos empreendimentos pode-se citar também a impossibilidade de registro dos contratos de compra e venda com alienação fiduciária, importante instrumento de cobrança e de valorização da carteira de créditos da Companhia no mercado.

2.2. SEGURO HABITACIONAL

Os seguros habitacionais vinculados aos contratos do crédito imobiliário são obrigatórios de acordo com o Art. 79 da lei 11.977/09 e têm como seu período de vigência o prazo do financiamento do imóvel, constituindo uma garantia fundamental para o crédito imobiliário, com benefícios para todas as partes envolvidas, pois garante que a família permaneça com o imóvel na falta do mutuário por morte ou invalidez permanente, e para o agente financeiro que concedeu o financiamento, a quitação da dívida e também a indenização ou a reconstrução do imóvel, caso ocorram danos físicos causados por riscos cobertos.

O seguro habitacional é cobrado juntamente com as prestações mensais do imóvel financiado. O valor pago pelo seguro habitacional e a quantia das indenizações são recalculados mensalmente, em função do saldo devedor e do valor (atualizado) da avaliação do imóvel.

As coberturas começam a valer no ato da assinatura do contrato de financiamento e terminam no seu encerramento, qualquer que seja a sua causa: liquidação antecipada, saldo devedor nulo ou zerado ou decurso do prazo do financiamento.

Os prêmios de seguro recebido devem ser repassados à seguradora contratada, que garante o pagamento das indenizações em caso de sinistro. Como a grande maioria das prestações dos contratos atualmente administrados pela Companhia são provenientes de financiamentos subsidiados pelo Fundo Estadual de Habitação (FEH), o Estado, que recebe as referidas prestações por meio de Documentos de Arrecadação Estadual (DAE), ressarcie a Companhia dos valores dos prêmios devidos e embutidos nos boletos que são creditados no caixa único estadual.

A Cohab Minas contrata seguro habitacional coletivo para toda a sua carteira, mediante apólice de mercado, com taxas atrativas quando comparadas à maioria dos agentes financeiros. Em 2019, em razão do vencimento do prazo máximo de renovação do seguro (5 anos / 60 meses), a Companhia abriu processo licitatório para a contratação de empresa de seguros, visando cobrir sua carteira de financiamentos imobiliários.

Considerando o envelhecimento da carteira atual, a ausência de perspectivas de novos contratos (oxigenação) e as dificuldades de ordem financeira da Cohab Minas, houve êxito no processo de licitação ao se conseguir a manutenção das taxas aplicadas desde 2014, sem nenhum reajuste. A empresa vencedora do certame foi a Companhia Excelsior de Seguros, que foi a licitante vencedora de outros certames da Cohab Minas em anos anteriores. Espera-se que em decorrência desta experiência pregressa tenha-se segurança na manutenção das atividades, no controle dos sinistros e no aperfeiçoamento das operações. As atuais taxas aplicadas em todos os contratos da Cohab Minas, independentemente da idade do segurado, permaneceram em 0,074 para cobertura de MIP (Morte e Invalidez Permanente) e 0,017 para cobertura de DFI (Danos Físicos ao Imóvel).

É importante destacar que a atual gestão recebeu uma dívida no valor de R\$ 4.179.837,85 (quatro milhões, cento e setenta e nove mil, oitocentos e trinta e sete reais e oitenta e cinco centavos), sendo quitada no exercício de 2019 R\$ 1.825.438,16 (um milhão, oitocentos e vinte e cinco mil, quatrocentos e trinta e oito reais e dezesseis centavos), conforme detalhado abaixo:

Competência	Valor Devido	Valor Pago em 2019
ago/2018	524.955,36	524.955,36
set/2018	515.409,95	515.409,95
out/2018	520.972,29	262.578,90
nov/2018	524.905,94	
dez/2018	522.336,72	
jan/2019	524.142,91	
fev/2019	524.620,73	
mar/2019	522.493,95	522.493,95
Total Geral	4.179.837,85	1.825.438,16

Além de equalizar parte dos pagamentos em atraso, foram ainda quitadas as parcelas de competências a partir de abril/2019 com a arrecadação auferida a partir de 01/04/2019, totalizando R\$ 3.470.688,49 em pagamentos.

2.3. **COMPETÊNCIA OUTORGA DE ESCRITURAS**

O processo de regularização escritural na Cohab Minas, compreende a análise, elaboração e entrega do documento final (Escritura, Carta de Liberação da Hipoteca ou Carta de Cancelamento da Propriedade Fiduciária) dos financiamentos. A concessão do documento final acontece após a quitação do financiamento, ou seja, a quitação de todas as prestações vencidas e vincendas.

A outorga das Escrituras relativas aos imóveis comercializados pela Cohab Minas através de Contrato Particular de Promessa de Compra e Venda é realizada em consonância com disposto no parágrafo 5º do art. 61 da Lei Federal nº 4.380/64..

Isso só é possível porque a Cohab Minas integra do Sistema Financeiro da Habitação. Esse diferencial facilita o registro das Escrituras pelos Promitentes Compradores, pois o valor cobrado para sua emissão, que é fixo, é bem inferior ao cobrado pelos Cartórios de Notas, em que o preço é calculado conforme o valor de avaliação do imóvel (de acordo com a tabela de emolumentos da CGJ/MG vigente);

A Carta de Liberação de Hipoteca e Liberação da Caução, emitidas pela CAIXA, bem como a Carta de Liberação de Hipoteca e Carta de Cancelamento da Propriedade Fiduciária outorgadas pela Cohab Minas, já são entregues aos interessados com firma reconhecida, sem custo adicional.

Por meio da "Outorga de Escrituras" a Cohab Minas assegura ao proprietário a plena posse do imóvel adquirido por meio de financiamento. A escritura definitiva, além de garantir a posse do imóvel, significa exercício de cidadania e de segurança da família do adquirente.

Com uma carteira habitacional de quase 130 mil imóveis em sua história, a Cohab Minas possuía, no início de 2019, o número de 56.642 contratos no Sistema de Escrituras, que em princípio estavam aptos à outorga do documento final de seus financiamentos. Destes, 30.115 tiveram o Documento Final encaminhado a(o)s interessado(a)s para providências quanto ao registro/averbação junto ao Cartório de Registro de Imóveis competente; 7.979 tiveram as Escrituras encaminhadas a(o)s interessado(a)s para assinatura e/ou taxa de recuperação de despesas com a emissão do documento final porém ainda não retornaram a esta Cohab Minas para finalização; outros 11.941 tiveram Ofícios encaminhados a(o)s interessado(a)s informando os documentos necessários à elaboração do “documento final” do imóvel porém ainda não tivemos retorno e 6.607 foram cadastrados no “Sistema de Escrituras” aguardando análise da unidade responsável.

No ano de 2019 foram outorgadas (assinadas e entregues em definitivo) 3.371 escrituras, e todas as demandas dos mutuários foram atendidas. Além disso, foram encaminhados para assinatura outros 574 contratos, que não retornaram devidamente assinados pelos beneficiários, para posterior assinatura da Diretoria e, enfim, serem contabilizadas como outorgadas em definitivo no ano de 2019. Foram ainda analisados outros 612 casos que demandaram pedidos de documentos complementares, visando posterior digitação e emissão de escrituras.

A emissão imediata do documento final de alguns financiamentos encontra alguns entraves, dentre os quais destacamos:

- Empreendimentos do passado não regularizados, o que impossibilita a emissão do documento final dos financiamentos referentes a esses empreendimentos;
- Alguns contratos não foram devidamente registrados pela Companhia no momento de sua assinatura, ocasionando a impossibilidade de emissão da carta de cancelamento da propriedade fiduciária, mesmo o financiamento estando quitado;
- Atrasos na quitação do ônus hipotecário de alguns imóveis, impedindo a emissão da Carta de Liberação da Hipoteca dos mesmos, e conseqüentemente impedindo também a emissão do documento final desses financiamentos

É sabido que a entrega do documento final é o momento mais esperado pelo mutuário com a quitação do financiamento. Além disso, será por meio deste documento que o (a) morador (a) garantirá a posse definitiva do seu imóvel. Cientes dessa responsabilidade e atentos à importância deste momento, a atual gestão da Cohab Minas tem envidado esforços para aprimorar e dar maior celeridade ao sistema de escrituras da Companhia. Dentre estas ações destacamos a criação das iniciativas de patrimônio e de regularização fundiária no planejamento estratégico, pontos primordiais no destravamento de pendências que impedem a outorga do documento final; e o fortalecimento dos Mutirões de Audiências Pré-Processuais, que influenciam diretamente no processo de outorga das Escrituras, uma vez que destravam questões que não poderiam ser sanadas administrativamente pela Companhia.

2.4. MUTIRÕES DE AUDIÊNCIAS PRÉ-PROCESSUAIS

Em agosto de 2017, foi firmada a parceria com o Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), por meio da Celebração do Convênio 076/2017, o qual viabilizou a realização de Mutirões de audiências visando a solução pacífica dos conflitos existentes e dos conflitos em potencial que envolvem imóveis com contratos administrados pela Companhia. Trata-se de medida gratuita e rápida que permite a obtenção de uma sentença homologatória de acordo que, por sua vez, tem maior poder de exequibilidade. As audiências podem ocorrer em procedimentos pré-processuais ou processuais, e se realizam perante os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania - CEJUSC localizados nas comarcas do Estado de Minas Gerais.

O Judiciário designa audiência, emite uma Carta Convite para a outra parte com data, local e horário pré-definidos, a qual é presidida por um conciliador sob a coordenação de um Magistrado. A outra parte, em grande maioria dos casos, é assistida pela Defensoria Pública.

As solicitações de audiências pela Companhia têm como objetivo prioritário negociar débitos de contratos de financiamentos de difícil recebimento, regularizar a relação contratual e viabilizar a emissão de Escrituras.

No ano de 2019 foi realizado um total de 10 Mutirões pré-processuais em 7 municípios mineiros (Araxá, Divinópolis, Itajubá, João Pinheiro, Santa Luzia, Uberaba e Vespasiano), com o total de 1.948 audiências, das quais resultaram em mais de 90% de acordos firmados e homologados, com a arrecadação efetiva (pagamento a vista), no montante de R\$ 331.479,13 (trezentos e trinta e um mil, quatrocentos e setenta e nove reais e treze centavos), com previsão de recuperação de créditos a médio e longo prazo de um montante total de R\$ 4.418.460,30 (quatro milhões quatrocentos e dezoito mil quatrocentos e sessenta reais e trinta centavos).

2.5. PROCESSO RESIDENCIAL LAGOA DOS MANDARINS – DIVINÓPOLIS

O Residencial Lagoa dos Mandarins, situa-se em área de propriedade da Cohab Minas que, apesar de apresentar-se como gleba bruta, tem seu projeto de parcelamento devidamente aprovado e registrado no Cartório de Registro de Imóveis de Divinópolis.

Há alguns anos, a Cohab Minas havia sido procurada pelo Departamento de Edificações e Estradas de Rodagem (DEER), para apresentação do anteprojeto de duplicação da Rodovia Estadual MG 050, trecho Divinópolis. Após algumas reuniões de trabalho, o processo foi suspenso pelo próprio DEER/MG.

Em 2019 esse assunto voltou à pauta da Cohab Minas, por meio da Secretaria de Estado de Infraestrutura e Mobilidade (SEINFRA), com a informação de que os estudos para a duplicação da Rodovia Estadual MG 050, haviam sido retomados, solicitando uma reunião, para debater o assunto.

Em 03/06/2019 ocorreu a 1ª reunião de funcionários das áreas técnica e de habitação da Cohab Minas, com o Superintendente da SEINFRA, quando foram abordados diversos aspectos quanto a área do Residencial Lagoa dos Mandarins impactada, com base no projeto do traçado da duplicação da Rodovia MG 050.

A partir de então, após o envio à Cohab Minas, pela Concessionária AB Nascentes, dos arquivos de projetos técnicos de duplicação da rodovia MG 050, o setor de engenharia da Cohab Minas procedeu aos estudos do impacto no local de seu empreendimento, com um perímetro analisado de 90.398,75 m², observando um impacto direto em aproximadamente

16.000,00 m² da área analisada, em função da implantação da duplicação da mencionada Rodovia. Procedeu também a avaliação de mercado dessa área, para em seguida dar sequência às negociações com a AB Nascentes, tendo o DEER e a SEINFRA como intermediários, visando o processo de desapropriação consensual da citada área. Paralelamente, a Cohab Minas solicitou à Diretoria de Políticas Urbanas Municipal de Divinópolis as diretrizes básicas para subsídio ao desenvolvimento do projeto executivo de modificação do parcelamento de solo do loteamento.

Diversas reuniões foram realizadas com o corpo técnico da Diretoria de Políticas Urbanas de Divinópolis e também com o Secretário de Obras do município, quando foram discutidos detalhes técnicos e procedimentos para aprovação do projeto de modificação do parcelamento do loteamento e da permuta de lotes caucionados ao município, que seriam impactados e conseqüentemente desapropriados. Nesse intervalo, também foram realizados vários trabalhos com a Concessionária AB Nascentes.

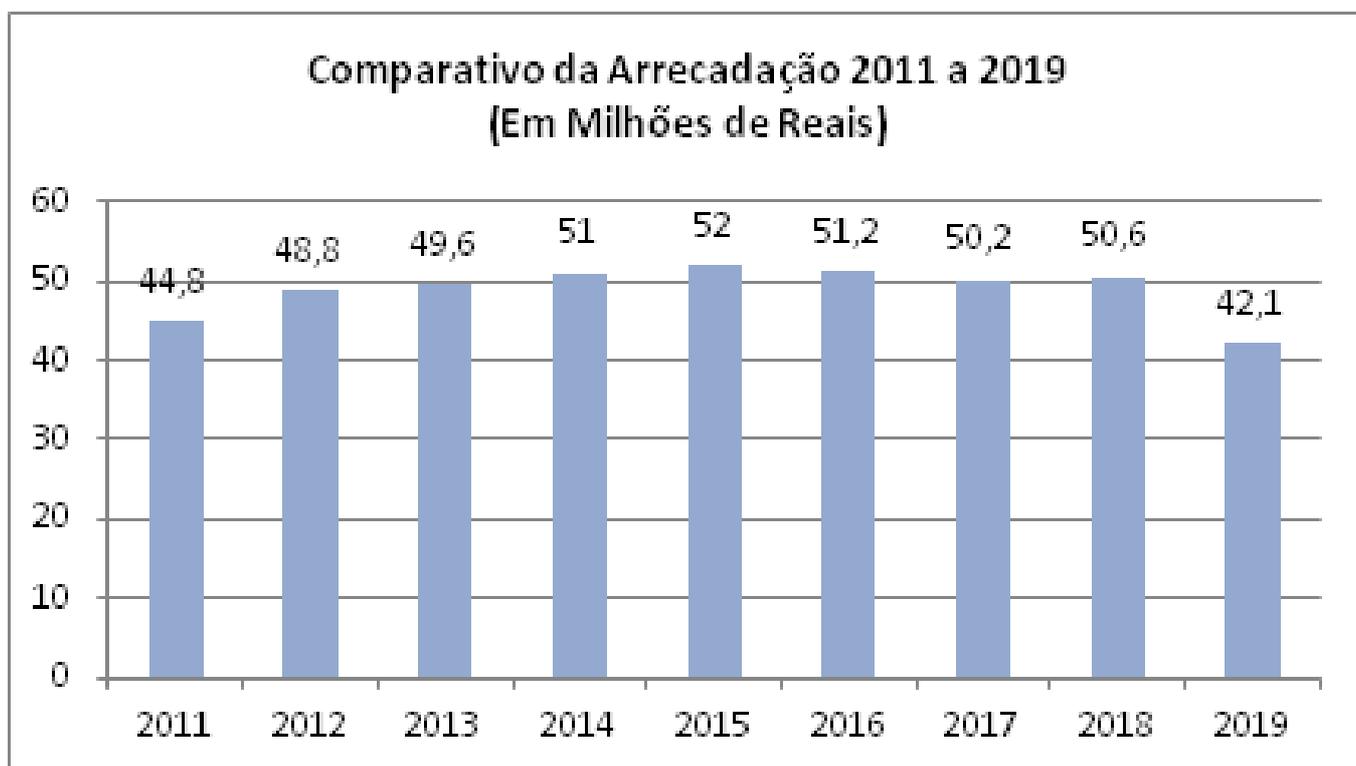
Após a concordância do DEER e da AB Nascentes ao projeto final, a Cohab Minas providenciará a devida regularização do loteamento, junto ao Município de Divinópolis e ao Cartório de Registro de Imóveis, obtendo assim a necessária documentação para efetivação do citado processo de desapropriação da área impactada, com também para alienação do restante dos lotes de sua propriedade.

2.6. ADMINISTRAÇÃO E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS DA CARTEIRA IMOBILIÁRIA

A Cohab Minas administra a carteira própria de financiamento, composta pelo estoque de contratos financiados com recursos próprios e/ou do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), firmados em período anterior a 2005, e que ainda se encontram em cobrança, além da carteira de Financiamento Habitacional do Fundo Estadual de Habitação (FEH), compreendendo os contratos firmados com os mutuários do Programa Lares Habitação Popular (PLHP), em parceria com o Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV) e Programa de Subsídio a Habitação de Interesses Sociais (PSH) e com os do Programa Lares Gerais Segurança Pública (PLSP).

Além dos mutirões de audiências, a Cohab Minas realizou campanhas de arrecadação visando um incremento das receitas. Em 2019, junto à empresa terceirizada de cobrança, foram articuladas estratégias para recuperação de créditos e realizadas campanhas nos meses de julho, agosto e dezembro, levando em consideração a liberação pelo Governo Federal do PIS/PASEP e pagamento pelas empresas do 13º salário.

A Companhia conta também com a atuação do Escritório Regional (ER) de Uberlândia que integra os esforços de cobrança, negociação e atuação nas Campanhas de Recuperação de Créditos em seus respectivos municípios de abrangência.



Analisando o quadro comparativo acima, observamos que houve uma diminuição de R\$ 8,5 milhões na arrecadação de 2019, comparada a 2018, em função do aumento nos níveis de inadimplência e descumprimento de acordos provenientes de renegociações de dívida.

Para diminuir os níveis de inadimplência, a Cohab Minas está implementando iniciativas para: (i) atuar judicialmente junto aos mutuários que descumprirem acordos provenientes de renegociações de dívida; (ii) novação de contratos que não estão na modalidade de Alienação Fiduciária, que são considerados frágeis perante o mercado de capitais; (iii) melhoria da base de dados estruturada e relatórios gerenciais; e (iv) alteração do processo de cobrança, por meio de um novo contrato de empresa terceirizada.

2.7. FUNDO DE COMPENSAÇÃO DE VARIAÇÕES SALARIAIS - FCVS

a) Situação encontrada

O Fundo de Compensação de Variações Salariais - FCVS foi criado por intermédio da Resolução nº 25, de 16 de junho de 1967, do Conselho de Administração do Banco Nacional da Habitação – BNH e ratificado pela Lei nº 9.443, de 14 de março de 1997.

Com a extinção do BNH, a gestão do FCVS foi transferida sucessivamente para a Caixa Econômica Federal - CAIXA, Banco Central do Brasil, Ministério da Habitação, Urbanismo e Meio Ambiente – MHU. Nos termos do inciso II do art. 4º da Lei nº 7.739, de 16 de março de 1989, da Portaria Interministerial nº 197, de 08 de novembro de 1989, da Portaria/MF nº 207, de 1995, e do Decreto nº 4.378, de 2002, desde 17 de março de 1989, compete ao Ministério da Fazenda – MF a gestão do FCVS. Listamos abaixo as finalidades que motivaram a criação do FCVS:

- I - Garantir o equilíbrio da Apólice do Seguro Habitacional do Sistema Financeiro da Habitação - SH/SFH;
- II - Garantir o limite de prazo para amortização dos financiamentos habitacionais, contraídos pelos mutuários no SFH, observada a legislação de regência;
- III - Assumir, em nome do mutuário, os descontos concedidos nas liquidações antecipadas, nas transferências de contratos de financiamento habitacional e nas renegociações com extinção da responsabilidade do Fundo, observada a legislação de regência;
- IV - Cobrir o saldo devedor de financiamento imobiliário, total ou parcial, em caso de morte ou invalidez permanente do mutuário, as despesas de recuperação ou indenização decorrentes de danos físicos ao imóvel e as perdas de responsabilidade civil do construtor, observadas as mesmas condições atualmente existentes na Apólice do SH/SFH, concernentes aos contratos de financiamento que estiverem averbados na Apólice do SH/SFH referida no inciso I deste artigo; e
- V - Liquidar as operações remanescentes do extinto Seguro de Crédito.

Em abril de 2019, a Cohab Minas possuía R\$ 680.506.717,61 para receber de créditos da União, conforme detalhamento abaixo da tabela:

Situação da carteira de FCVS em abr/2019		
Situação	Quantidade de Contratos	Total (Em R\$)
Quitado	4.724	67.009.287,96
Não Homologados	135	1.906.825,09
Homologado – RCV	34.321	680.506.717,61
Homologado – RNV	3.057	49.609.582,53
Homologado – SM	52	797.652,41
Negados	7.579	171.296.881,41
Total	49.868	971.126.947,01

b) Principais desafios

O grande volume de processos a serem trabalhados por si só se apresenta como um desafio. As normas e procedimentos exigidos pela Caixa Econômica Federal para formalizar os processos de novação de créditos perante o FCVS são algumas das dificuldades encontradas para avançar neste trabalho. Exigências de certas validações documentais aumentam ainda mais a rigidez do processo. Por se tratar de contratos assinados há mais de 30 anos, muitos dos dados e documentos exigidos pela Caixa não existem mais, o que acaba provocando a negativa do crédito.

Além disso, cabe o destaque para as mudanças constantes destas regras o que muitas vezes gera retrabalho da equipe e insegurança em relação aos trabalhos realizados. Por fim, o que mais gera o desafio desta atividade e que não se encontra no âmbito técnico de ação da Cohab, é a morosidade da Caixa em realizar a auditoria final que possibilita a novação da dívida, o que necessita de uma atuação política superior ou até mesmo a instauração de processo judicial para a sua mitigação.

c) Ações e resultados

Em função das dificuldades descritas acima, 9.000 contratos de financiamento encontravam em processo de reapresentação, conforme estabelecido no Capítulo XVIII do Manual de Normas e Procedimentos do FCVS, processo este que em abril de 2019 apresentava-se extinto pela CEF e sem parametrização das ações a serem seguidas pela Cohab Minas. Diante de tal cenário, a Diretoria Executiva autorizou que os trabalhos referentes à reapresentação fossem paralisados e que a atenção da equipe fosse direcionada para a tentativa de reversão de negativas dos contratos nesta situação. Porém, após a extinção do Capítulo XVIII citado não foi aceita pela Caixa nenhuma reapresentação, ou seja, não houve reapresentação, apesar das tentativas e continuidade do trabalho de montagem dos processos, até a autorização para a interrupção desta atividade em específico.

Além disso, a equipe está organizando os processos negados por motivo de forma a se estabelecer uma estratégia de atuação para cada caso. Ademais, está em elaboração um parecer técnico para permitir que a DEX autorize a homologação de contratos pendentes de validação/aceite ou ainda que oriente o recurso dos casos não validados que se encontram na Relação de Não Validados.

d) Realizações futuras

- Planejamento de uma iniciativa voltada para a definição de metas e prazos claros para o trabalho relativo ao FCVS;
- Organização dos insumos operacionais (pastas, documentos);
- Alinhamento de diretrizes com a Caixa;
- Realização de recursos para reversão das negativas, visando a validação de novos créditos;
- Realização de novas habilitações;
- Ação institucional junto à Caixa para alinhamento de regras, normas, procedimentos e forma de trabalho;
- Geração de insumos para a tomada de decisão pela diretoria acerca da relação de contratos não validados - RNV;
- Produção de insumos para subsidiar e qualificar as negociações para o Encontro de Contas FCVS/FGTS.

2.8. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diante da mudança na Diretoria Executiva da Cohab Minas em 2019 e, considerando a análise do cenário em que se encontrava a Companhia, houve a necessidade de se desenvolver uma nova identidade organizacional, de forma a atender as diretrizes atuais e resolver os problemas de falta de cultura de planejamento e ausência de metas claras.

Em busca de entender a visão dos colaboradores em relação à Companhia e à trajetória pessoal, foram realizadas reuniões de planejamento e conversas por equipes que contaram com a participação de 73% dos empregados,

permitindo identificar o anseio em relação à direção da Cohab Minas, e, ainda, a falta de interação entre as áreas e quase nenhum conhecimento sistêmico sobre a Companhia.

A diretriz da atual gestão orientou para a realização de um planejamento estratégico aberto, que possibilitou a participação dos colaboradores interessados em contribuir com a solução dos problemas. Sendo assim, a Gerência de Planejamento promoveu conversas de conhecimento, conduzidas por especialistas de cada área, e encontros de escuta ativa, que proporcionaram a abertura da manifestação de soluções de problemas e levantamento de questões pontuais.

Foram realizadas entrevistas com atores externos influentes na atuação da Cohab Minas, como Secretários de Estado de pastas atinentes à atuação da Companhia, bem como membros da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração e, também, levantamento junto aos colaboradores a respeito dos valores institucionais para fundamentar e então definir a nova identidade organizacional, a saber:

- Visão: Ser, em 2022, uma empresa sem passivos e apta a cumprir as diretrizes governamentais.
- Missão: Facilitar o acesso de famílias mineiras de baixa renda a moradia digna, por meio de soluções que garantam autonomia do cidadão com menor dependência do estado.
- Eixos: (i) Sanar integralmente os passivos; (ii) Transformar os ativos em soluções rentáveis; (iii) Desenvolver formas simples e não burocráticas de promover o acesso à habitação.
- Pilares: (i) Manter-se independente dos recursos do tesouro; (ii) Reduzir os custos operacionais ao mínimo; (iii) Conquistar uma nova realidade na gestão de pessoas; (iv) Ser mais ágil, enxuta, eficiente e coerente com o contexto; (v) Governança e Compliance.
- Valores: (i) Agilidade; (ii) Colaboração; (iii) Inovação; (iv) Integridade; (v) Respeito aos contratos; (vi) Responsabilização; (vii) Transparência; (viii) Uso racional dos recursos.

Depois de identificados os gargalos de administração, foram criados três eixos de atuação, Ativos, Passivos e Novo, e sete Iniciativas, sendo elas: Regularização Fundiária, Novos Empreendimentos, Patrimônio Imobiliário, Qualificação da Carteira e Gestão Documental, Produto Financeiro e Consultoria aos Municípios.

Para cada uma delas foi elaborado um Termo de Abertura (TAI), com o objetivo de submeter à aprovação da DEX de abertura do planejamento. Neste documento são apresentados o objetivo da iniciativa, a situação atual, o que está e não está contemplado no escopo, principais produtos e benefícios, áreas envolvidas e riscos.

Após aprovação do TAI pela DEX, foi instituído grupo de trabalho para construção do Plano de Gestão da Iniciativa, que traz o detalhamento do escopo, a estrutura analítica, que define os pacotes de trabalho, o planejamento do tempo e da qualidade, o levantamento da demanda de recursos humanos e custos e a gestão de riscos.

A escolha dos gestores das Iniciativas e do líder do Eixo Passivos foi realizada por meio de processo seletivo, no qual abriu-se a oportunidade de manifestação de interesse por parte dos funcionários, e posteriormente foi feita uma análise curricular e entrevista com os finalistas. Já a seleção dos gestores das iniciativas do Eixo Ativos e dos Pilares foi levada em consideração a participação dos membros dos respectivos Grupos de Trabalho.

A análise dos resultados dos Eixos e Iniciativas está sendo realizada conforme o novo modelo de governança instituído, que visa monitorar a evolução dos trabalhos e avaliar o desempenho por meio de ferramentas eficientes e reuniões de acompanhamento. O ciclo de governança prevê cinco momentos, quais sejam:

1. Semanalmente são realizadas reuniões de acompanhamento das iniciativas de forma a identificar soluções para entraves e reportar realizações;
2. Quinzenalmente realizado repasse para a DEX de como está o andamento do planejamento, destacando os principais entraves e mudanças de rumo;
3. Mensalmente realizada Reunião Gerencial, com a presença de todas as lideranças da companhia (diretores, gerentes, líderes e gestores) para apresentação do andamento das iniciativas e busca de soluções para entraves;
4. Trimestralmente o desempenho das iniciativas é avaliado pela Gerência de Planejamento e líder de eixo, de forma a dar feedback para os gestores e reportar à DEX; e por fim:
5. Semestralmente é realizada uma Reunião Gerencial Ampliada, com o mesmo objetivo da reunião mensal, mas contando com a presença de todos os colaboradores da Cohab, de forma a dar amplo conhecimento das realizações de todas as iniciativas.

Com o Planejamento Estratégico se vislumbra redefinir o papel da Cohab Minas na política de habitação no estado de Minas Gerais, bem como encontrar caminhos inovadores no cumprimento de seu papel, criar métricas para ações futuras, consolidar a cultura de planejamento dentro da Companhia, finalizar as Iniciativas que se encontram em andamento, abrir novas, conforme necessidade e demanda proveniente da Diretoria Executiva, e buscar continuamente ferramentas eficazes ao acompanhamento e comunicação das equipes da Cohab Minas.

2.9. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Por meio das Resoluções 378/2019 e 382/2019 a Diretoria Executiva da Cohab Minas resolveu alterar sua estrutura organizacional, considerando a necessidade de adoção de medidas para contenção e redução de despesas de diversas naturezas, atualizar o planejamento estratégico, a carteira de programas, a política de recursos humanos e o sistema de comando e controle.

A anterior estrutura organizacional contava com 05 (cinco) Diretorias, 08 (oito) Assessorias, 12 (doze) Gerências, além de Chefia de Gabinete, Secretaria Geral, Procuradoria Jurídica e Unidade de Controle Interno.

Com a reestruturação, a Cohab Minas passou a contar com 05 (cinco) Diretorias, 05 (cinco) Gerências, 03 (três) Coordenadorias, além da Unidade de Controle Interno. Desta forma a reestruturação reduziu de 29 (vinte e nove) para 14 (quatorze) o número de unidades administrativas.

Além disso, com a reestruturação, envolveu o fechamento de 02 escritórios regionais, um situado em Itajubá e ou outro em Montes Claros.

Com o fechamento dos escritórios regionais, quatro empregados da Cohab Minas, contratados por meio de recrutamento amplo, tiveram seus contratos encerrados. Outros quatro prestadores de serviço foram devolvidos para a empresa terceirizada. O local onde funcionava cada um dos escritórios teve o contrato de aluguel encerrado.

O mobiliário da Cohab Minas, utilizado em ambos os escritórios, mediante autorização da DEX, foram doados para a Secretaria de Estado da Educação (Superintendência de Educação de Itajubá) e para o Hospital Aroldo Tourinho em Montes Claros. Essa doação foi possível vez que, após avaliação criteriosa, tais bens foram considerados inservíveis para a Companhia e seu custo para transporta-lo à Sede superior ao valor arrecadado com sua possível venda.

As atividades desenvolvidas nestes escritórios regionais, que na maioria das vezes envolvia atendimento aos mutuários (negociação de dívidas, escrituras, transferências) e às Prefeituras que compunham aquelas regionais foram transferidas para a Sede da Cohab Minas em Belo Horizonte, sendo inclusive divulgadas no próprio local onde funcionavam as dependências dos Escritórios, no site da Companhia e, por um tempo, nos boletos bancários encaminhados aos mutuários.

Em 2019 a Cohab Minas alcançou significativa redução em suas despesas e realizou desligamentos que refletiram diretamente na baixa do custo de pessoal. Além da redução do quadro de funcionários diretamente contratados pela Cohab Minas, também houve significativa diminuição no número de terceirizados, conforme comparação dos dados nos meses de dezembro nos anos 2018 e 2019, a seguir:

		Dez/2018		Dez/2019		Redução 2018-2019			
		Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	%	Valor	%
DESPESAS COM PESSOAL[1]	Efetivos	126	1.067.337,78	125	1.098.787,58	1	0,79	31.449,80	-2,95
	Recrutamento Amplo	60	499.758,17	39	302.891,37	21	35,00	196.866,80	39,39
	Diretores	5	109.254,76	5	112.627,95	0	0,00	- 3.373,19	-3,09
OUTRAS DESPESAS	Mão De Obra Terceirizada	60	247.771,16	25	105.804,10	35	58,33	141.967,06	57,30
	Frota	22	28.817,84	12	14.985,00	10	45,45	13.832,84	48,00
	Telefonia Móvel	66	721,54	0	-	66	100,00	721,54	100,00
	Scanner Leitor Digital	2	6.668,34	1	2.140,00	1	50,00	4.528,34	67,91
	Escritório Regional	3	13.016,60	1	4.961,37	2	66,67	8.055,23	61,88
TOTAL		R\$ 1.973.346,19		R\$ 1.642.197,37		R\$ 331.148,82			16,78%

Dada a situação financeira delicada da Companhia, optou-se por firmar acordo com o Sindicato da Categoria para a partir de maio/2019, para suspender o pagamento do adiantamento de salários, mantendo o pagamento no último dia útil de cada mês.

Para realizar estudos da revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Salários da Cohab Minas – PCCS, foi criada uma Comissão paritária composta por representantes do corpo funcional e indicados da Diretoria, que conduzem os estudos para a atualização do PCCS. Os estudos do plano encontram-se em estágio avançado, em fase de análise de tabelas criadas, e elaboração de normativo que regulamentará o plano.

No que tange à necessidade de redução do quadro funcional e das despesas de pessoal, entre julho e setembro de 2019 foram realizados estudos para a criação do Plano de Demissão Voluntária – PDV. Em outubro/2019 o plano foi apresentado ao Comitê de Orçamento e Finanças - COFIN e em dezembro foram realizadas as discussões com a equipe técnica da Secretaria de Estado de Fazenda – SEF. Ao final de 2019 a proposta do PDV encontrava-se ainda em análise, com previsão de que no 1º semestre de 2020 seja aprovado e implementado.

2.10. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Em 2019 foram desenvolvidos e/ou atualizados, dentro do Sistema Gestor Hipotecário (SGH) os módulos para as áreas de escrituras, jurídico, cobrança e financeiro.

Para melhoria dos mutirões das audiências pré-processuais, em ambientes externos ao da Cohab Minas, foi criado um módulo no SGH para facilitar a dinâmica no processo.

Buscando a sustentabilidade e o aperfeiçoamento do fluxo de processos e documentos, também em 2019 foi implementado o Sistema Eletrônico de Informação (SEI) no âmbito da Companhia.

2.11. TERMO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA COM A SPDA

Em outubro de 2019 a Cohab Minas firmou Termo de Cooperação com a Companhia São Paulo de Desenvolvimento e Mobilização de Ativos – SPDA, o qual tem como “objeto a cooperação técnica nos estudos para monetização e/ou constituição de veículo para melhor gestão da carteira de Créditos Imobiliários detida” pela Cohab Minas.

A cooperação foi firmada considerando que a “COHAB MINAS possui interesse em realizar operação de segregação de seus ativos via veículo de mercado de capitais com o intuito de aprimorar a eficiência da gestão de sua carteira de créditos imobiliários, bem como conferir maior liquidez a esses ativos”, e, ainda, “na consultoria da SPDA, especialmente considerando sua expertise no tratamento de ativos semelhantes à sua carteira de crédito imobiliário, bem como na constituição de veículos de mercado de capitais”.

Após a execução das atividades de Parceria, conhecendo melhor a carteira da Companhia, ter acesso às informações necessárias, consultar o mercado (*pilot fishing*), dentre outras premissas, a SPDA concluiu que a melhor forma de aprimorar a eficiência da gestão da carteira de recebíveis da Cohab Minas por meio de veículo de mercado de capitais é a Constituição de um Fundo de Investimento em Direitos Creditórios-FIDC, assim como ocorreu no caso da Cohab São Paulo.

A constituição desse fundo é autorizada e regulamentada pela Comissão de Valores Imobiliários-CVM e conta com publicidade e fiscalização por esta Autarquia Federal, a qual tem a função delegada de regulamentar e fiscalizar operações como a pretendida. O que, por via reflexa, corrobora com a política de *compliance* da Cohab Minas e com as disposições constantes do Decreto Estadual 47.766/2019.

Vale salientar que a consultoria prestada pela SPDA permitiu uma melhor compreensão sobre produtos de mercado viáveis e as formas de estruturas mais adequadas, o que possibilitou a definição estratégica de aproveitar o período entre acarretou na dedicação interna para melhorar a qualificação da carteira e, assim, melhorar a precificação e o aumento do *valuation*.

3. RESULTADO DO EXERCÍCIO

A demonstração do Resultado do Exercício (DRE) da Companhia apresentou um resultado bruto negativo das atividades operacionais e, somando-se as despesas gerais e administrativas um prejuízo líquido significativo, conforme se verifica nas demonstrações contábeis de 2019, que acompanham este Relatório.

É importante ressaltar que as despesas gerais e administrativas se mantiveram estáveis em relação ao exercício anterior, havendo um leve aumento nas despesas de serviços de processamento de dados em função dos reajustes e renovação

de contratos e despesas judiciais e de cartório devido ao aumento de ações em desfavor a Cohab Minas e regularização de empreendimentos.

Outro ponto a ser considerado foi a redução de 17% receitas em decorrência da ausência de investimentos em Habitação em anos anteriores e no aumento da inadimplência dos mutuários, que girou em torno de 56%, mesmo diante dos esforços envidados.

4. MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

A Diretoria Executiva da Cohab Minas agradece o apoio de todos aqueles que contribuíram, embora com as dificuldades conjunturais vivenciadas no exercício, para viabilizar a manutenção de suas atividades, o redirecionamento da organização e a busca de seus objetivos estatutários.

Merecem destaque, as medidas exitosas para definição da nova identidade organizacional, por meio do Planejamento Estratégico, bem como as negociações de débitos de contratos de financiamentos de difícil recebimento, que propiciou a regularização da relação contratual, por meio da realização de mutirões de negociação pré-processual, em parceria com o Tribunal de Justiça de Minas Gerais – TJMG, e a entrega de escrituras aos mutuários, que garante a posse do imóvel adquirido por meio de financiamento.

Será importante, no próximo exercício e nos seguintes, a busca constante dos objetivos e metas estabelecidos no Planejamento Estratégico implementado, que buscam fortemente ressignificar a atuação e a própria existência da Cohab Minas enquanto empresa pública.

Leonardo Petrus

Diretor Administrativo

Bruno de Oliveira Alencar

Presidente

[1] Cumpre esclarecer que apesar da redução no quantitativo de empregados, no comparativo dez/2018 e 12/2019, o aumento no valor das despesas deve-se ao reajustamento dos salários mediante dissídio, firmado em Convenção Coletiva de Trabalho que no caso da Cohab Minas, ocorre em novembro de cada ano. O reajustamento salarial é aplicado tanto aos efetivos, quanto comissionados e Diretores.



Documento assinado eletronicamente por **Leonardo Petrus, Diretor**, em 29/07/2020, às 14:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017](#).



Documento assinado eletronicamente por **Bruno Oliveira Alencar, Presidente**, em 30/07/2020, às 12:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.mg.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **17569438** e o código CRC **EFAB29F2**.