



**COHAB MINAS**  
COMPANHIA DE HABITAÇÃO  
DO ESTADO DE MINAS GERAIS

## GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Companhia de Habitação do Estado de Minas Gerais

Presidência

Relatório de Administração - Exercício de 2020 - COHAB/PRE

Belo Horizonte, 27 de abril de 2021.

### RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO – EXERCÍCIO DE 2020

A Companhia de Habitação do Estado de Minas Gerais - Cohab Minas, por meio 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 exercício de 2020, elaborado em conformidade com as disposições legais e estatutárias.

#### 1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A atual gestão da Companhia, que assumiu o mandato em abril de 2019 elaborou o planejamento estratégico para o período de 2019-2022, que passou a nortear a conduta e ações de gestores e equipes técnicas envolvidas, na busca permanente dos objetivos e resultados traçados com ampla participação e envolvimento dos empregados da Companhia.

A rotina de monitoramento do planejamento estratégico estabelecido se tornou imprescindível aliada na manutenção do foco e do ritmo das realizações ao longo do ano de 2020 e, mesmo em contexto de teletrabalho em decorrência do cenário de pandemia vivenciado, foi possível manter grande parte das atividades e iniciativas programadas em pleno funcionamento. É importante destacar a identidade organizacional definida em 2019 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) Sanear 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.

As 5 iniciativas de planejamento estratégico em andamento em 2020 foram separadas em um dos 3 Eixos de atuação, sendo elas: Regularização de Empreendimentos, Novos Empreendimentos, Patrimônio Imobiliário, Qualificação da Carteira, Soluções Financeiras e a iniciativa Gestão Documental foi

estruturada no Pilar: Ser mais ágil, enxuta, eficiente e coerente com o contexto. Os resultados serão apresentados nos demais tópicos deste relatório.

Estão em fase de planejamento e/ou maturação as iniciativas:

- Consultoria aos municípios: suspensa em 2020 devido ao período eleitoral, evitando riscos de infrações, sendo adiada a sua implantação para 2021, e
- Voucher Habitacional: que passará pela avaliação *ex ante* da Fundação João Pinheiro, mediante contrato assinado em dezembro de 2020.

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

1. Diariamente os líderes, gestores e equipes dos eixos e iniciativas reportam o andamento de suas ações e responsabilidades por meio da ferramenta Trello;
2. Semanalmente são realizadas reuniões de acompanhamento com os líderes dos eixos e gestores das iniciativas com a equipe da Gerência de Planejamento da Companhia de forma a identificar soluções para entraves e reportar as realizações;
3. Mensalmente é realizada Reunião Gerencial, com a presença de todas as lideranças da companhia (diretores, gerentes, líderes e gestores) para apresentação do andamento dos eixos e das iniciativas para a busca de soluções para entraves e apresentar produtos concluídos no período;
4. Trimestralmente o desempenho dos líderes e gestores é avaliado por método 360º pela Gerência de Planejamento, possibilitando dar retorno aos gestores e reportar à DEX o desempenho individual de cada um 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(as) os(as) colaboradores(as) da Cohab Minas, de forma a dar amplo conhecimento e compartilhamento das realizações de todos os eixos e iniciativas.

Com o Planejamento Estratégico implementado e em execução, vem sendo possível avaliar a viabilidade da Cohab Minas e seu papel na política de habitação no Estado de Minas Gerais, bem como encontrar eventuais caminhos alternativos para cumprimento desse papel, criar métricas, usufruir de uma cultura de planejamento, finalizar as Iniciativas que se encontram em andamento com a entrega dos produtos pactuados, eventualmente abrir novas, conforme demanda e priorização da Diretoria Executiva da Companhia, na busca contínua de ferramentas eficazes ao acompanhamento, comunicação e envolvimento de todas as áreas e equipes.

### **1.1. INICIATIVAS DO EIXO: SANEAR INTEGRALMENTE OS PASSIVOS**

A Cohab Minas ao longo de sua existência vem acumulando pendências relacionadas aos programas e às políticas implantadas, problemas de difícil solução e também compromissos assumidos por gestões anteriores sem o devido cumprimento. Entende-se que para que a visão de futuro definida no planejamento estratégico seja cumprida, é necessário que a Companhia consiga dar soluções, podendo

assim cumprir as diretrizes governamentais, sem gerar passivos maiores e mais graves que os existentes hoje. Desta forma, foi definido como um dos eixos, o objetivo de “Sanear integralmente os passivos”.

No âmbito do planejamento estratégico instituído, a Diretoria Executiva da Companhia definiu que o Eixo Passivos contemplaria Iniciativas voltadas para atuar, por meio de uma estrutura matricial pautada pela metodologia de gestão de projetos, na eliminação das pendências de temas sensíveis e complexos para a empresa.

Neste contexto, a liderança do Eixo Sanear Integralmente os Passivos, juntamente com a Gerência de Planejamento, elaborou Termo de Abertura de Iniciativa – TAI para os passivos considerados mais relevantes pelo corpo operacional da empresa para o período. A Diretoria Executiva, após avaliação das propostas de TAI deliberou que a plataforma de planejamento da Companhia contemplasse, inicialmente, 3 (três) grandes Iniciativas: (i) Novos Empreendimentos, (ii) Patrimônio Imobiliário e (iii) Regularização de Empreendimentos. Em seguida, foram organizados Grupos de Trabalho para que cada iniciativa desenvolvesse seu respectivo Plano de Iniciativa. Esses Planos foram apresentados para a Diretoria Executiva que autorizou a realização das atividades previstas contemplando prazos, metas, recursos e produtos. A seguir são apresentados os resultados alcançados no ano de 2020 das três referidas Iniciativas do Eixo.

### **1.1.1. Iniciativa Novos Empreendimentos**

Considerando a ausência de recursos próprios, a falta de programas para viabilizar a produção de unidades habitacionais na esfera federal para atuação das Companhias de Habitação diretamente como agente financeiro e a ausência de alocação de recursos do Fundo Estadual de Habitação para a Cohab Minas nessa função programática, a partir de 2016 os esforços foram concentrados na obtenção de recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço/FGTS - Programa Minha Casa Minha Vida - MCMV, atuando dessa forma como Agente Promotor em parceria com a Caixa Econômica Federal.

A partir de agosto de 2020, o Programa Habitacional do Governo Federal foi renomeado para “Casa Verde e Amarela”, gerenciado pelo atual Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR). O público-alvo deste Programa é, prioritariamente, de renda familiar de até R\$ 2.600,00 (dois mil e seiscentos reais), atuando a Caixa Econômica Federal - CAIXA como agente financeiro e cabendo à Cohab Minas, nesta modalidade, as atribuições de vistoriar e aprovar as áreas do empreendimento, levantar a demanda, elaborar os projetos, realizar a licitação, contratar a construtora, acompanhar as obras e entregar as unidades habitacionais aos mutuários.. As remunerações devidas à Companhia pela execução de tais atribuições são: 4% sobre o valor dos financiamentos concedidos, 2% para a legalização do empreendimento e de até 0,76% sobre o valor das edificações para projetos.

Considerando os critérios do Programa do Governo Federal e alinhamentos mantido com a CAIXA, foram classificados como tecnicamente viáveis 50 empreendimentos, para os quais a Cohab Minas vem imprimindo esforços para viabilização, totalizando a entrega de mais de 2 mil unidades habitacionais. Vale ressaltar que os 50 empreendimentos trabalhados estão diretamente relacionados à performance de cada um, já que, mesmo dentro desse grupo, aqueles que eventualmente deixem de atender os avanços e cronogramas estabelecidos podem ser cancelados.

Para gestão da carteira de 50 empreendimentos selecionados, em fevereiro de 2020 a Cohab Minas criou a Iniciativa de Novos Empreendimentos, que gerencia e monitora todos os trâmites entre Cohab Minas (Agente Promotor), CAIXA (Agente Financeiro) e a Prefeitura Municipal (Parceiro responsável pela viabilização e cumprimento de condicionantes do terreno no qual será implantado o empreendimento).

Em abril a Diretoria Executiva da Cohab Minas aprovou a Resolução 391/2020 que regulamenta os critérios para cancelamento dos empreendimentos dessa carteira que não apresentem a performance necessária para conclusão das obras no horizonte estabelecido pela Resolução.

No atípico ano de 2020, tanto a Iniciativa, como também a estrutura organizacional da Cohab Minas, tiveram que se adaptar, alterando a forma de trabalho e buscando soluções para a manutenção do fluxo de documentos e informações. As mudanças na forma de trabalho impactaram significativamente a condução da carteira dos Novos Empreendimentos em decorrência das alterações nos procedimentos vivenciados pela CAIXA, cartórios e prefeituras municipais. Este panorama afetou negativamente os cronogramas de planejamento estabelecidos.

Para superar os desafios impostos pelo cenário, foram adotados recursos da tecnologia da informação para viabilizar o fluxo de informações e documentos necessários ao avanço da Iniciativa, o que vem se mostrando até mesmo mais eficaz do que os métodos tradicionais. Outros pontos de destaque em 2020 para a Iniciativa Novos Empreendimentos foram:

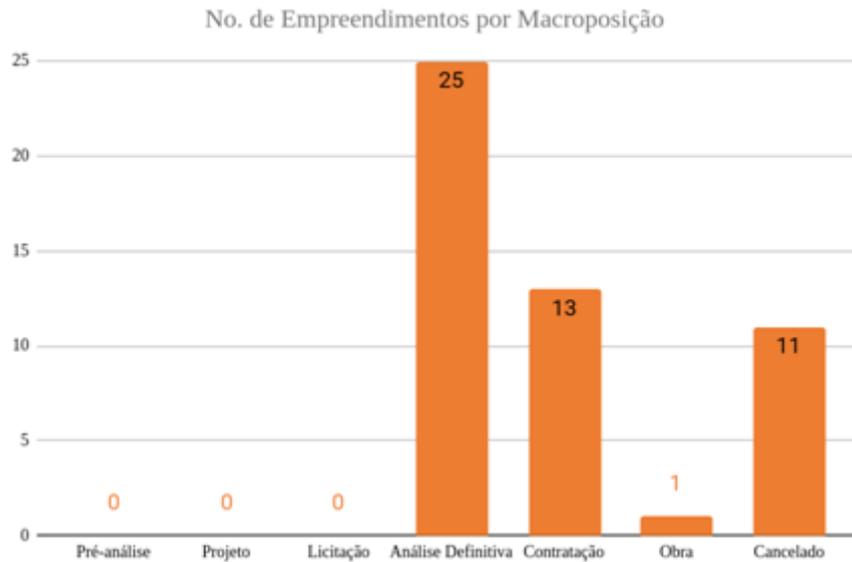
- a Iniciativa assumiu a responsabilidade pelas tratativas relativas à doação de terrenos dos empreendimentos pelos municípios, que até então eram de responsabilidade da área de Patrimônio da Gerência de Habitação, o que demonstrou melhora nos encaminhamentos e soluções;
- adaptação dos instrumentos processuais para a realização das licitações na modalidade eletrônica utilizando o Portal de Compras do Estado.
- obtenção e atualização do Dossiê Jurídico Único - DJU junto à CAIXA.

Durante o ano de 2020, a Cohab Minas iniciou a construção do Conjunto Habitacional Santa Catarina III, no município de Paraopeba, que é composto por 48 casas. A conclusão do empreendimento estava inicialmente planejada para setembro de 2020, mas a obra sofreu atrasos devido a problemas no fluxo de pagamento da Caixa e impactos decorrentes da pandemia, tais como a escassez de matéria prima e atraso em entregas por parte dos fornecedores. A obra está em fase final de acabamento e deve ser concluída no primeiro trimestre de 2021.

No fechamento do ano de 2020, foram assinados os contratos dos empreendimentos de São Vicente de Minas e Nazareno, que serão registrados em cartório para possibilitar a emissão das ordens de serviços para início das obras em 2021.

Pelos exemplos de atrasos expostos, a situação em dezembro de 2020 é similar à de dezembro de 2019, com 5 empreendimentos cujas ordens de serviços poderiam ter sido emitidas, mas devido à morosidade do processo burocrático, especialmente aqueles de responsabilidade da CAIXA, assim como as mudanças nos normativos, fizeram com que eles retornassem várias vezes a etapas anteriores do processo, somado ao fato da necessidade de renovação de documentos várias vezes durante esse período.

O gráfico a seguir mostra a situação da carteira de 50 empreendimentos da Iniciativa em 31/12/2020, por macroposição:



Conforme demonstrado, a Diretoria Executiva da Cohab Minas deliberou pelo cancelamento de 11 empreendimentos que contemplavam 569 unidades habitacionais, sendo que desses, 08 foram cancelados em 2020 (416 unidades habitacionais), conforme a seguir:

STATUS	EMPREENDIMENTO	# UHs	MOTIVO DE CANCELAMENTO
CANCELADOS	1 Pitangui (11/05)	64	Terreno invadido
	2 São Bento do Abade (11/05)	32	Desistência da prefeitura
	3 Formoso (25/05)	48	Prazo ultrapassa 2021
	4 Ibiraci (15/06)	48	Valor acima do teto estabelecido pela Caixa
	5 Extrema (13/07)	48	Prazo ultrapassa 2021 (Carta acordo energisa)
	6 Felixlândia (06/07)	48	Prazo ultrapassa 2021
	7 Visconde do Rio Branco (10/08)	64	Prazo ultrapassa 2021
	8 Guaranésia (16/11)	64	Prazo ultrapassa 2021
	9 Bonfinópolis de Minas (04/01)	30	Licitação deserta
	10 São Tomás de Aquino (04/01)	75	Prazo ultrapassa 2021
	11 São Vicente de Minas (prédio) (04/01)	48	Prazo ultrapassa 2021
<b>Total de UHs canceladas</b>		<b>569</b>	<b>Restam 1.766 UHs na carteira</b>

### 1.1.2. Iniciativa Patrimônio Imobiliário

A Cohab Minas ao longo dos anos recebeu em doação e adquiriu diversos terrenos para implantação de empreendimentos habitacionais. Parte desses terrenos de fato foi utilizada para implantação de unidades habitacionais, porém 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 deste patrimônio não está sendo utilizado ou ocupado pela Companhia e encontra-se em diversas situações, tais como, cedido em comodato, ocupado por Municípios ou mesmo por órgãos e entidades do Estado, além de muitos estarem invadidos por particulares.

Dessa forma, foi levantada por esta gestão a necessidade de se atualizar e conhecer o status destes imóveis, solucionar suas respectivas pendências e permitir que todos eles possam ser utilizados/destinados pela Cohab Minas. Para isso foi criada a iniciativa denominada Patrimônio Imobiliário.

A Iniciativa, em 2020, apresentou os seguintes destaques de atuação:

- Parceria com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG para obtenção das matrículas atualizadas dos imóveis de propriedade da Cohab Minas de forma gratuita. Por meio dessa parceria foi possível o acesso dos dados do Sistema CRI (Central Eletrônica de Registro de Imóveis do Estado de Minas Gerais) vinculados ao administrador master da SEPLAG;
- Obtenção e análise da matrícula atualizada de 2.416 imóveis;
- Realização de vistorias em 510 imóveis. Devido ao período de pandemia, as vistorias foram realizadas respeitando as permissões das ondas do Plano Minas Consciente;
- Reorganização dos 2.416 imóveis existente na base de imóveis de propriedade da Cohab Minas em 15 categorias, a saber:

#	Categoria	Quantidade
1	Lagoa dos Mandarins	710
2	<i>Clean Up</i>	254
3	Aptos a comercializar	352
4	Judicializados	82
5	APP – Área de Preservação Permanente	2
6	Ocupados pela COPASA	16
7	Ocupados por Municípios	189
8	Cedidos	41
9	Pré-processo	311
10	Ocupados por Terceiros	405
11	Ocupados pelo Estado	3
12	Adjudicados	45
13	Reparcelamento	4
14	Fazenda da Mata	1
15	Fazenda Marzagão	1
	<b>Total:</b>	<b>2.416</b>

A partir da categorização realizada, foi iniciado o processo de emissão de Notas Técnicas para a destinação dos imóveis da Companhia.

Foi priorizada a emissão da Nota Técnica da Categoria “Clean UP”, cujos 254 imóveis foram comprovadamente identificados como não sendo de propriedade da Cohab Minas e, dessa forma, não deveriam contar em sua base de controle de estoque imobiliário. Neste sentido, a base real de imóveis passou a contar com 2.162 imóveis, cujas demais categorias estão sendo alvo de emissão das respectivas notas técnicas.

A seguir demonstramos a situação de emissão das Notas Técnicas em 2020 e as indicações de estratégias iniciais de destinação, daquelas já concluídas:

- Nota Técnica da Categoria Aptos a Comercializar, com 352 imóveis: definiu-se pela licitação ou recomercialização, sendo que aqueles que não forem alienados após 3 tentativas será integralizado ao Fundo de Investimento Imobiliário em estruturação.

- Notas Técnicas Lagoa dos Mandarins, Judicializados e Área de Preservação Permanente – APP: em análise pela Diretoria Executiva para deliberação acerca da estratégia de destinação dos imóveis.
- Notas Técnicas Cedidos, Pré-Processo, Ocupados por Terceiros e Ocupados por Órgão do Estado de Minas Gerais: em elaboração.
- Notas Técnicas Adjudicados, Reparcelamento, Fazenda da Mata e Fazenda Marzagão: previstas no cronograma para elaboração em 2021.

### **1. 1 .3 Iniciativa Regularização de Empreendimentos**

A atual gestão da Cohab Minas instituiu, como parte de seu planejamento estratégico, a Iniciativa de Regularização de Empreendimentos com o objetivo de regularizar 419 Conjuntos Habitacionais implantados pela Companhia, localizados em 275 municípios, totalizando 17.914 unidades habitacionais. Estes conjuntos habitacionais foram implantados pela Cohab Minas e possuem algum tipo de pendência registral que, conseqüentemente, impedem a emissão de titularidade final aos mutuários.

Os 419 conjuntos habitacionais estão divididos da seguinte forma:

- 277 conjuntos habitacionais não precisam de georreferenciamento;
- 132 conjuntos habitacionais dependem do georreferenciamento;
- 10 conjuntos habitacionais são referentes ao programa PROSAM, em Belo Horizonte.

Os 10 (dez) conjuntos habitacionais supramencionados referentes ao PROSAM não serão objeto de regularização fundiária urbana na modalidade de interesse social - Reurb-S. Para a regularização destes conjuntos foi firmado o Termo de Cooperação Técnica - TCT nº 019/2020 com a Defensoria Pública de Minas Gerais, em 20/10/2020. Tal TCT estabelece a cooperação mútua com união de esforços visando a regularização definitiva dos 10 (dez) conjuntos habitacionais com 1.102 unidades habitacionais, implantadas pela Cohab Minas, não comercializadas. A solução de regularização desses conjuntos será por meio de ação judicial de usucapião coletiva. Após a assinatura do referido TCT a Iniciativa deu início ao levantamento de documentação técnica e identificação do presidente da associação de bairros do conjunto piloto H5 - Vista Alegre III, com 142 unidades habitacionais.

Os demais 409 conjuntos serão objeto de regularização fundiária urbana na modalidade de interesse social - Reurb-S, por meio da Lei Federal nº 13.465/2017.

Com o objetivo de dar agilidade, segurança e robustez aos processos de regularização fundiária, foram firmadas duas grandes parcerias no ano de 2020:

- CORI-MG para intercâmbio de informações, visando a elaboração de roteiros e viabilização de procedimentos para a regularização, além de disponibilizar acesso à CRI para a busca imobiliária gratuita de conjuntos habitacionais objeto de Reurb-S;
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SEDE para elaboração de memoriais descritivos do perímetro e do sistema viário de 111 conjuntos habitacionais.

Foram levantados insumos referentes a documentação técnica dos 409 conjuntos habitacionais, tais como: projetos urbanísticos, memoriais e Descrição de Quadras e Lotes - DQL, informações essas imprescindíveis para a elaboração das pastas de REURB.

Em 2020, foram realizadas buscas imobiliárias por meio da CRI e analisadas as matrículas referentes a cada um dos 277 conjuntos habitacionais que não dependem de Georreferenciamento para regularização.

Com o levantamento dos insumos e a análise da documentação técnica foram elaborados os modelos para cada tipo de pendência e dessa forma montadas pastas dos processos de regularização fundiária para cada um dos referidos conjuntos. No ano de 2020, foram concluídas e incluídas 275 pastas de Reurb no Portal de Regularização Fundiária criado pela Cohab Minas para agilização do processo, de um total de 277, o que corresponde a 99,3% de pastas concluídas, sendo que outras 2 estão com o CORI-MG para validação.

Para os demais 132 conjuntos habitacionais que dependem do Georreferenciamento, insumo imprescindível à elaboração e montagem dos documentos que subsidiarão os municípios, foi realizado o processo licitatório de contratação do serviço dividindo o Estado em 4 (quatro) regiões - Licitações Eletrônicas Cohab Minas 017/2020, 018/2020, 019/2020 e 020/2020 – relativas à execução de levantamentos topográficos planialtimétrico e cadastral georreferenciados, em todos os conjuntos habitacionais implantados pela Companhia que necessitem desse tipo de cadastro. As empresas vencedoras dos certames já se encontram contratadas e aptas a receberem as ordens de serviço.

Para desencadear e agilizar os processos de regularização, foram criados os Procedimentos Operacionais Padrão:

- elaboração e montagem das pastas do processo da Regularização Fundiária;
- preenchimento do Termo de Cooperação Técnica com os Municípios;
- inclusão das pastas do processo de REURB no Portal da Regularização Fundiária.

Como estratégia, a Iniciativa buscou formas inovadoras e tecnológicas de agilizar o processo planejado, desenvolvendo uma plataforma digital para integrar os principais atores do processo de regularização (Municípios, Cohab Minas e CORI-MG), além de utilizar o Sistema Eletrônico de Informações do Estado de Minas Gerais – SEI MG – e formulários eletrônicos do *Google Forms* que serão disponibilizados aos Municípios para que incluam as informações colhidas nas fichas de cadastro de ocupantes dos Conjuntos Habitacionais em regularização.

Para auxiliar na atuação dos municípios foram desenvolvidos materiais educativos pelo próprio corpo técnico da Cohab Minas, a exemplo do vídeo institucional, da cartilha e do folder explicativo da Reurb.

Em 2020, foi elaborada Nota Técnica excluindo dos 419 empreendimentos escopo da Iniciativa os 38 conjuntos habitacionais construídos com recursos do Fundo Nacional de Habitação de Interesse Social - FNHIS para entrega aos respectivos Municípios com as orientações sobre a responsabilidade pela regularização desses imóveis.

Destacamos o papel do CORI-MG na validação dos fluxogramas do processo da REURB, dos modelos das pastas de loteamento, averbação de edificação e das pastas produzidas pela Iniciativa, que tiveram que

atender as exigências estabelecidas, tais como definição do perímetro do núcleo urbano informal, a produção de memoriais de sistema viário, a alteração do pedido de averbação da construção para averbação por mera notícia, adequações na ficha de cadastro e no título de legitimação coletiva. Tais exigências levaram à readequação dos projetos urbanísticos produzindo memoriais descritivos do novo perímetro e do sistema viário conforme as exigências do CORI-MG, reformulando assim, as pastas incluídas no Portal de Regularização.

No final de abril de 2020 foram iniciadas as assinaturas dos Termos de Cooperação Técnica – TCT com município que, no entanto, tiveram que ser suspensas em junho deste mesmo ano em observância as restrições impostas pelo período eleitoral. Tal informação foi repassada formalmente a todos os municípios envolvidos.

Considerando esse contexto, o cronograma da Iniciativa foi replanejado e as atividades que demandavam interface com os municípios foram retomadas em janeiro de 2021.

## **1.2 INICIATIVAS DO EIXO: TRANSFORMAR OS ATIVOS EM SOLUÇÕES RENTÁVEIS**

O Eixo denominado Transformar Ativos em Soluções Rentáveis, contempla iniciativas que visam qualificar a carteira de recebíveis da Cohab bem como buscar formas alternativas e mais eficientes de sua gestão. Além de buscar a otimização na administração destes direitos creditórios, outra ação importante do Eixo Ativos ataca a gestão de um importante ativo da Companhia que é o patrimônio imobiliário. Patrimônio este que vem sofrendo os impactos da incapacidade operacional da Cohab para fazer sua guarda e arcar com os tributos relacionados aos mesmos.

### **1.2.1 Iniciativa de Qualificação da Carteira**

A Cohab Minas acumulou ao longo dos anos de sua trajetória um rol de contratos de financiamento imobiliário/habitacional provenientes de sua própria receita e também de titularidade do Fundo Estadual de Habitação. Esta carteira de contratos é marcada por: altos níveis de inadimplência; descumprimento de acordos provenientes de renegociações de dívida; contratos com garantias de baixa liquidez e carência de base de dados estruturadas e relatórios gerenciais.

Pode-se afirmar que o processo de cobrança executado pela Companhia apresenta atualmente um alto grau de ineficiência, com um alto custo e resultados tímidos. Para melhorar esta situação a atual gestão entendeu ser necessário a criação da Iniciativa de Qualificação da Carteira que contemplou a instituição de novas estratégias de cobrança, frentes de substituição da modalidade contratual e qualificação das bases de dados, dentre outras ações detalhadas a seguir.

#### **a) Enriquecimento da Base de Dados de contatos dos Contratos de Financiamento**

A Cohab Minas possui aproximadamente 48 mil contratos em cobrança, sendo que tais contratos não possuíam dados de pessoas físicas devidamente atualizados como o esperado, havendo ainda a comprovação de que boa parte dos cadastros realizados à época das comercializações estavam incorretos ou incompletos, não possuindo, então, a confiabilidade necessária.

Historicamente, a Companhia não havia realizado nenhum procedimento que permitisse a higienização, enriquecimento ou atualização dos dados cadastrais dos mutuários e ocupantes. A carência dos dados estruturados e padronizados impacta diretamente na gestão dos contratos e tende a favorecer a inadimplência.

Nesse sentido, a fim de atender os objetivos da Iniciativa de Qualificação da Carteira de recebíveis e permitir maior assertividade no contato e nas ações de cobrança com os mutuários, surgiu a necessidade de realizar procedimentos que aprimorassem tais dados.

Foram realizadas 4 etapas complementares:

- Cruzamento das bases de dados existentes: tentativa de cruzamento de dados entre a base de dados da empresa responsável pela cobrança terceirizada, Cohab Atende e Sistema Gestor Hipotecário - SGH, com a finalidade de se verificar a necessidade de contratar no mercado empresa para proceder com o enriquecimento qualificado da base.
- Contratação de um enriquecimento por meio de base externa: Essa etapa foi condicionada ao resultado da etapa indicada no item "a" e tem como objeto a obtenção de novas informações através de um enriquecimento realizado por uma empresa especializada no mercado.
- Estudo de possíveis ocupantes: Identificação de endereços aos quais o atual ocupante não compatibiliza com o contratante do financiamento.
- Contratação de uma plataforma online de enriquecimento: Para permitir a consulta esporádica, completa e individual de mutuários, para se obter o dado mais atualizado possível no momento da execução da ação, a depender de cada necessidade.

Concluída a primeira etapa, em torno de 60 mil campos foram recolhidos das bases de dados previstas, sendo que cerca de 9 mil campos, entre e-mails e telefones foram atualizados com as informações do SGH. Contudo, o resultado foi considerado insuficiente. Dessa forma, foi contratado o enriquecimento de base junto à empresa Target Data, com um sucesso de 97,18% de enriquecimento, sendo que, foram adicionados 17.914 novos e-mails atualizados na base de dados do SGH, bem como 218.231 números telefônicos atualizados.

O projeto foi iniciado no dia 20/12/2019 e teve seu principal produto entregue no dia 21/09/2020 - Base de Dados dos Mutuários dos Contratos de Financiamento e Estudo de Possíveis Ocupantes.

#### **b) Projeto Força Tarefa de Cobrança - 120 dias**

A partir do ano de 2017 a cobrança de parte dos contratos geridos pela Cohab Minas foi terceirizada para empresas especializadas em cobrança. Uma das peculiaridades da contratação desde o início da terceirização foi a definição de que somente os débitos com atrasos superiores a 119 dias seriam disponibilizados para a atuação da empresa terceirizada.

Como não foi identificada informação técnica que justificasse a tal definição, o padrão de contratação foi revisto com entendimento de que uma atuação de empresa especializada na faixa de prazo de inadimplência de até 120 dias seria de fundamental importância na tentativa de ser evitar o prolongamento da inadimplência no tempo.

Ante a impossibilidade de um mero aditivo no Contrato e a necessidade de uma nova licitação, a Iniciativa propôs e a Companhia implantou o projeto denominado de Força Tarefa 120 dias - FT120, para proporcionar atuação efetiva e direcionada para qualificação da carteira de recebíveis geridas pela Cohab Minas, estabelecendo mecanismos para atuação na cobrança para contrato com até 120 dias de atraso.

O projeto foi executado entre 01 de junho de 2020 a 31 de julho de 2020. Durante esse período foram trabalhados 497 contratos, com inadimplência no valor total de R\$ 104.598,91 (cento e quatro mil, quinhentos e noventa e oito reais e noventa e um centavos), cujo montante efetivamente arrecadado foi de R\$ 97.265,74 (noventa e sete mil, duzentos e sessenta e cinco reais e setenta e quatro centavos), ou seja, 92,98% do montante negociado.

### **c) Contratação de Empresa Terceirizada de Cobrança**

A Cohab Minas, ao longo de sua história, tem apresentado dificuldades com relação à cobrança da sua carteira de recebíveis. Esta situação se agrava diante da falta de qualificação dos contratos e a pulverização dos empreendimentos dentro do Estado.

Com o objetivo de melhorar o desempenho na cobrança, a Cohab Minas firmou contratos com empresas terceirizadas desse setor, porém os resultados ainda não se apresentavam satisfatórios e, analisando esse contexto e percebendo tal deficiência, novas medidas se tornaram necessárias para a solução deste problema.

Assim sendo, após discussões e mapeamento dos entraves, algumas prioridades foram definidas, como: um novo contrato com empresa terceirizada de cobrança que aprimorasse os critérios de atuação e remuneração contidos nos contratos anteriores, a implementação de previsões tecnológicas inovadoras utilizadas no mercado (*chatbot*, envios de sms, notificações de vencimento, *push-ups*), campanhas com diretrizes bem definidas e pragmáticas possibilitando a implementação de metas flexíveis de acordo com o contexto, entre outras.

Um novo Termo de Referência que englobasse tais inovações foi elaborado por um grupo de trabalho da Companhia, incluindo funcionalidades e métodos não contemplados nos contratos anteriores e que poderiam ser incorporadas ao novo contrato. Nessa perspectiva e seguindo os trâmites licitatórios necessários, em 30/06/2020 foi assinado um novo contrato de terceirização da cobrança.

A implantação do projeto potencializou o desempenho da terceirização da cobrança no segundo semestre de 2020, apresentando sucessivos recordes de arrecadação. A arrecadação do mês de dezembro de 2020 representa um aumento de aproximadamente 52% comparado com o mesmo período do ano anterior.



#### d) Criação da Base de Dados Jurídicos

Seguindo diretrizes da assessoria técnica especializada Companhia São Paulo de Desenvolvimento e Mobilização de Ativos - SPDA contratada pela Cohab Minas para outra Iniciativa do Eixo Ativo, foi incluído no escopo da Iniciativa de Qualificação da Carteira a criação de uma base de dados dos processos judiciais que se relacionam com contratos de financiamento que lastreiam os créditos da Companhia.

Os dados até então disponíveis não eram atualizados e confiáveis, posto que a última base datava de 2015 com atualização até 2017 e, por serem dinâmicos, a carência de atualização tornou esta base precária.

A metodologia utilizada foi a análise de todas as pastas físicas contendo cópias (em sua maioria não organizadas e incompletas) dos processos, bem como dos arquivos de processos eletrônicos, sendo que os dados coletados eram compilados sob a supervisão da Iniciativa.

Após 60 dias da criação da Força Tarefa, verificou-se a incapacidade de conclusão das atividades no prazo almejado apenas com a força de trabalho disponível (3 colaboradores), sendo esta atividade reformulada e passou a contar com a participação de 33 colaboradores que dedicaram um número específico de horas diárias nesta atividade, considerando o tempo médio gasto para avaliação de cada processo. Após 30 dias neste novo formato a análise de todas as pastas foi concluída e iniciou-se os trabalhos internos de tratamento da base criada.

Paralelamente, foi contratado em 2020 um sistema informatizado de controle dos processos judiciais (Plataforma Autojur), se tornando importante ferramenta de manutenção e atualização da base de processos judiciais da Companhia que era, até então desconhecida.

Também, por meio de parceria com o Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais - TJMG, foi disponibilizado atendimento ao pedido da Companhia e foi enviado base de dados de todos os processos identificados por aquele Tribunal nos quais a Cohab Minas figurava como parte.

As atividades de conclusão do levantamento e atualização de todas as informações sobre processos judiciais, assim como a atualização cadastral dos contratos dos mutuários que figuram em tais ações, está

prevista para o início de 2021, com a edição de manual de manutenção da base emitido pela Diretoria Jurídica da Companhia.

Como resultado, o projeto gerou qualificação para carteira de recebíveis por meio da sincronização de dados entre bases de informações diferentes. Uma central de dados única, atualizada, coerente e moderna foi construída e ganhará rotinas e ferramentas de atualização.

Total processos ativos e baixados localizados	4.013
Total processos ativos localizados	2.483
Total processos ativos referentes a contratos de financiamento	1.795
Total processos com número de contrato	1.108
Total processos ativos que não se referem a contratos de financiamento	688

Tempo gasto na criação da base de dados: 65

dias

### 1.2.2 Soluções Financeiras

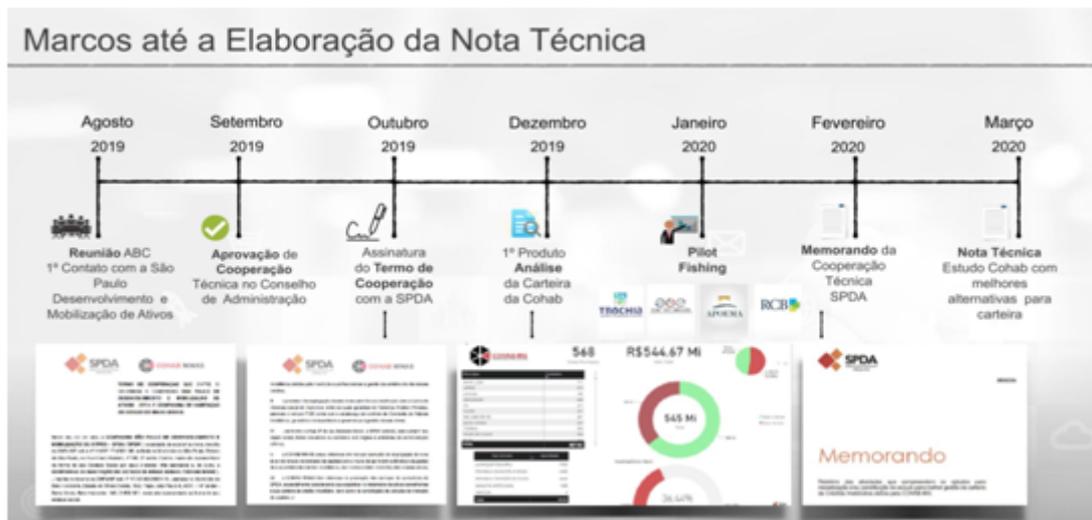
A Iniciativa Soluções Financeiras, que contempla uma série de estudos, pesquisas de benchmark e troca de experiência com outras empresas e estados, visa a estruturação de veículos de mercado de capitais que possam trazer a iniciativa privada para otimizar a gestão dos ativos da Cohab. No âmbito da Iniciativa foram implementadas em 2020 as seguintes atividades destacadas a seguir:

#### a) Fundo de Investimento em Direitos Creditórios - FIDC

Com finalidade de rentabilizar os ativos da Cohab Minas, a Diretoria Executiva por meio do Eixo Ativos realizou uma análise estratégica aprofundada das melhores práticas do mercado de capitais referentes à monetização de créditos de baixa liquidez. Foram identificadas práticas de sucesso, com destaque para a grande convergência dos trabalhos desejados como os desenvolvidos pela Companhia Metropolitana de Habitação de São Paulo que, em 2016, estruturou com sucesso um Fundo de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC) com sua carteira de recebíveis, carteira esta muito semelhante à da Cohab Minas, em especial quanto às peculiaridades do público contratante, inadimplência, transferências, modalidades e fragilidades contratuais e riscos.

Tal estruturação foi planejada e executada pela Companhia São Paulo de Desenvolvimento e Mobilização de Ativos – SPDA, empresa pública da prefeitura de São Paulo constituída por funcionários oriundos do mercado de capitais e com experiência na constituição de Fundos de Investimentos. O *benchmarking* culminou na contratação da SPDA em 2020 para prestar consultoria à Cohab Minas na concepção e decisão das soluções viáveis para rentabilizar os ativos da Companhia, com foco em seus direitos creditórios.

Em 7 de outubro de 2019, após interlocuções preliminares, a SPDA e a Cohab Minas assinaram um Termo de Cooperação, por meio do qual foram disciplinadas as condições em que se realizariam estudos, consultoria e assessoria para a monetização e/ou constituição de veículo para melhor gestão da carteira de créditos imobiliários da Cohab Minas, com emissão de Nota Técnica em março de 2020, conforme cronograma a seguir.



Os trabalhos realizados culminaram na modelagem da carteira de recebíveis da Companhia e levou à identificação do modelo de negócio mais apropriado para a Cohab Minas. A proposição foi levada ao conhecimento das instâncias centrais de Governo responsáveis pela aprovação da operação: Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social – SEDESE, Secretaria de Estado da Fazenda, Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Comitê Mineiro de Desestatização.

Além disso, restou evidenciada a importância da contratação de uma consultoria como a SPDA para atuar na condição de assessor técnico especializado para auxiliar na estruturação da estratégia selecionada e aprovada: Fundo de Investimento em Direitos Creditórios.

O cronograma a seguir relata as etapas vencidas:



Após processo administrativo por dispensa de licitação, contratou-se, portanto, a SPDA devido à sua experiência na estruturação inédita e única no Brasil realizada junto à Cohab de São Paulo. Destaca-se que a contratação foi atrelada ao êxito do projeto, onde a remuneração depende dos resultados efetivamente alcançados. Tal contratação foi publicada no Diário Oficial do Estado em 28 de julho de 2020 e a partir de então, a SPDA vem assessorando a Companhia nos trabalhos para a referida estruturação.

A consultoria contratada foi estruturada em etapas definidas por marcos denominados “entregas”, compreendendo a assessoria para execução das atividades que se fizerem necessárias à implementação

das soluções identificadas nos trabalhos de consultoria.

No âmbito da cooperação técnica aventada, as partes concordaram no desenvolvimento de atividades que corroborassem para (i) a análise da possibilidade da cessão de carteira para um veículo (fundo de investimento em direitos creditórios ou securitizadora), com discriminação das eventuais normas, diretrizes e das etapas que deveriam ser realizadas para a sua concretização; (ii) a avaliação das vantagens e desvantagens econômicas e financeiras em relação às alternativas apresentadas; (iii) o estudo das vantagens e desvantagens, em termos de governança, das alternativas apresentadas; (iv) o estudo das vantagens e desvantagens, em termos de riscos de mercado, risco operacional, risco jurídico, risco de imagem, entre outros, com a realização da operação, das alternativas apresentadas.

O cronograma contratual segue ao estabelecido na figura a seguir:



Contratada, a SPDA assessorou na mobilização de players, adequação da modelagem, sondagem do mercado e na consulta sobre a integralização da carteira de recebíveis do Fundo Estadual de Habitação - FEH, chegando ao final do ano na fase de elaboração de minutas de documentos para os próximos passos do cronograma (Termo de Referência para contratação de instituição Administradora constituída em forma de consórcio com a presença de Administrador, Gestor, Custodiante e *Master Service*, Regulamento do Fundo, Lei Autorizativa, dentre outros).

## b) Fundo de Investimento Imobiliário - FII

O Estado de Minas Gerais publicou em 26 de novembro de 2019 o Decreto n.º 47.766, que regulamentou a Política Estadual de Desestatização do Estado de Minas Gerais (PED). O decreto incentivou a utilização de instrumentos de mercado de capitais, regulados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) com o objetivo de maximizar o retorno para o Estado por meio de adequada precificação e estruturação, bem como garantir a transparência das operações.

Um dos principais ativos da Cohab é o seu patrimônio imobiliário, que é composto por imóveis de diversas naturezas localizados em vários municípios mineiros. A origem desses imóveis é variada, mas aqueles de maior expressão decorrem de planejamento feito para implementação futura de empreendimentos habitacionais. Ocorre que a Companhia perdeu capacidade de investimento e hoje

esses imóveis se tornaram um estorvo por serem de difícil gestão, sendo recorrentemente ameaçados de invasão pela falta de capacidade da Cohab de fazer a adequada guarda dos mesmos.

Além disso, a Companhia não tem conseguido arcar com os tributos que incorrem sobre esses imóveis tendo sido obrigada a proceder com processos de dação em pagamento, como é o caso de imóvel localizado em Ribeirão das Neves. Trata-se de um terreno de aproximadamente um milhão e meio de metros quadrados avaliado em mais de 80 (oitenta) milhões de reais e com uso e ocupação do solo restringindo seu aproveitamento exclusivamente para fins industriais. Portanto, a Companhia de Habitação possui um imóvel que não pode receber construções habitacionais, e continua incidindo impostos em desfavor da Cohab. A atual gestão, com vistas a arcar com IPTUs atrasados desde 2012 que foram cobrados judicialmente e ensejou no bloqueio de contas bancárias da Companhia, procedeu com o desmembramento de uma parte do terreno avaliada em aproximadamente 4 milhões de reais e firmou acordo judicial para transferi-la ao município com a finalidade de arcar com o passivo tributário, ou seja, o patrimônio vai se consumindo para pagar tributos. Vale destacar ainda, que o terreno tem liquidez praticamente nula, pois o mercado não absorve com facilidade a aquisição de um imóvel com esse perfil e nesse valor. Ademais, a Cohab não poderia firmar um contrato de permuta para receber o valor do terreno ao final da implantação de um empreendimento industrial, pois foge do seu objeto social.

Diante de situações como a descrita anteriormente, o acionista majoritário da Cohab Minas, por intermédio da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico - SEDE, deliberou por contratar o Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais - BDMG como assessor técnico para a análise de viabilidade e execução da estruturação de um Fundo de Investimento Imobiliário - FII com os bens imóveis de propriedade da Cohab Minas que não lograrem êxito nas licitações para alienação.

Para viabilizar os trabalhos do BDMG, a SEDE firmou com a Cohab Minas um Acordo de Cooperação Técnica com o cronograma de execução previsto para início no ano de 2021. A expectativa é que a facilidade com que um Fundo privado consegue gerir esse patrimônio traz maior segurança aos imóveis e tende a aumentar o número transações exitosas favoráveis à Cohab e ao estado.

### **1.3 EIXO: DESENVOLVER FORMAS SIMPLES E NÃO BUROCRÁTICAS DE PROMOVER O ACESSO À HABITAÇÃO**

Este eixo se configura como o mais finalístico dos 3 objetivos definidos no planejamento estratégico, e traz a definição de políticas públicas que se obtiverem êxito trarão resultados e entregas diretas para os principais público-alvo da Cohab Minas, quais sejam: os municípios mineiros e os cidadãos de baixa renda. Conforme relatado anteriormente, este eixo ainda não possui Iniciativas ativas, possuindo duas em planejamento e estudo, quais sejam: Consultoria aos municípios e *Voucher* Habitacional.

#### **a) Consultoria Habitacional**

Aproximadamente 100 pastas com documentos, vistorias, relatórios técnicos e eventuais projetos já elaborados para empreendimentos habitacionais foram elaboradas para devolver e doar aos municípios esse acervo de forma a possibilitar que os mesmos realizem diretamente sem a necessidade de interveniência de um terceiro, no caso a Cohab. Vale ressaltar que foi destacado para cada empreendimento um técnico de referência na Cohab para prestar assessoramento à equipe técnica do município. A intenção é transferir o conhecimento acumulado na Companhia e capacitar os municípios em como atacar seu déficit habitacional de forma autônoma.

#### **b) *Voucher* Habitacional**

A iniciativa, ainda em fase de planejamento, antecipou ações em 2020 e viabilizou a contratação da Fundação João Pinheiro para realizar uma Avaliação *ex-ante* do desenho da Política Pública. Tal contratação visa dar segurança à implementação da nova modalidade de subsídio, onde pretende-se antecipar o auxílio financeiro do estado, hoje diluído no juros subsidiados nas parcelas do financiamento. A proposta é que seja concedido ao beneficiário da política habitacional, historicamente atendido pela Cohab, um valor que facilite a entrada que deve ser paga para aquisição de uma habitação popular, ficando o mutuário responsável pela identificação e aquisição do imóvel que melhor atende às necessidades daquela família. Ressalta-se que o dinheiro é repassado diretamente ao vendedor que deve apresentar contrato de transferência da propriedade ao beneficiário possuidor do *Voucher*.

#### 1.4 INICIATIVA RELACIONADA AOS PILARES

No planejamento estratégico realizado em 2019, foram definidos alguns pilares que se configuram como objetivos estratégicos não finalísticos e sim de suporte, mas que apóiam e facilitam o atingimento dos objetivos dos eixos finalísticos e conseqüentemente a visão de futuro definida.

Diversas são as ações relacionadas aos pilares em execução por esta gestão, mas que estão sendo geridas pela estrutura funcional. Apenas uma foi destacada para ser monitorada de forma diferenciada, qual seja: a Iniciativa de Gestão Documental. Esta tem relação com dois pilares, a saber:

- ser mais ágil, enxuta, eficiente e coerente com o contexto;
- reduzir os custos operacionais ao mínimo.

##### 1.4.1 INICIATIVA DE GESTÃO DOCUMENTAL

Uma das questões que mais preocupou a gestão atual ao assumir foi a fragilidade das práticas de guarda e de gestão documental praticadas na Companhia até então, com elevado risco de perda e degradação de importantes acervos da Cohab Minas, tais como, carteira de recebíveis, documentos do Fundo de Compensação de Variação Salarial - FCVS, registros contábeis e patrimoniais e demais informações da Companhia.

Além disso, a guarda de todos os documentos em galpão próprio alugado para essa finalidade gera grandes custos operacionais e ineficiência de gestão, com características que destacamos:

- ausência de especialistas em gestão documental, que envolve tratamento, expurgo, digitalização, organização, armazenagem e conservação do acervo da Cohab Minas;
- inexistência de uma política de gestão documental para aproximadamente 60 mil processos/caixas: classificação, armazenamento e temporalidade;
- instalações inadequadas para a correta gestão documental;
- a vulnerabilidade e precariedade do armazenamento e gestão/acesso dos documentos, com 1.636.710 páginas, que necessitavam de digitalização para facilitar o acesso e a tomada de decisões e dessa forma mitigando o risco de perda do acervo documental;
- a digitalização individualizada de documentos por parte de empregados com armazenamento nos computadores individuais de trabalho e na rede de forma despadronizada e mantidos

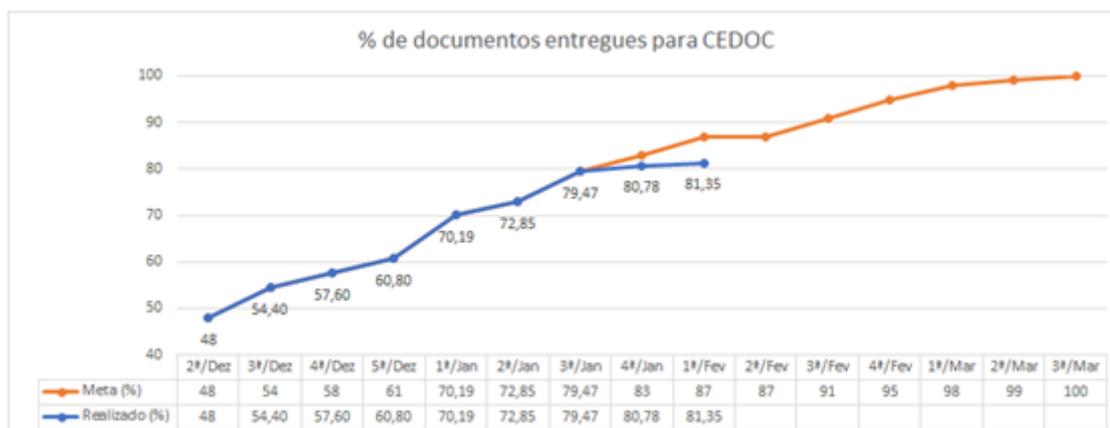
armazenados numa lógica física (duplicidade, falta de padronização e controle);

- reprodução e tramitação de cópias de documentos sem controle.

A Iniciativa vem desenvolvendo algumas frentes de trabalho, que vem apresentando resultados significativos, que serão detalhados a seguir.

#### a) Transferência da gestão do arquivo

O acervo documental da Cohab Minas se encontra em galpão alugado pela Companhia, com estrutura altamente precária e de alto custo de administração. Para solução deste problema foi contratado por processo licitatório o serviço de gestão documental, que contempla a guarda adequada por empresa terceirizada de forma mais segura e eficiente. Devido à pandemia, a frente de transferência do arquivo para gestão da contratada sofreu considerável atraso, mas encontra-se com mais de 80% concluída e tem previsão de finalização para março de 2021, com a liberação do galpão prevista para abril/2021. A evolução deste trabalho está demonstrada no gráfico a seguir:



#### b) Definição de estratégia para redução de processos em meio físico

Nesta frente foram identificados 13 fluxos de processos que mais geravam consumo de papel na Companhia. Foram estruturadas propostas e ferramentas para melhoria de tais processos, que tinham o maior potencial de gerar acervo documental de forma desordenada e desnecessária.

Em 2020, quatro dos 13 fluxos de processos selecionados foram reestruturados e não são mais realizados em meio físico, eliminando, portanto, a necessidade de consumo de papel e outros recursos de impressão e armazenamento.

O Sistema Eletrônico de Informações do Estado de Minas Gerais – SEI/!MG foi efetivamente implementado ao longo de 2020, resultando na eliminação de tramitação de processos físicos para todos os expedientes da Companhia, tais como comunicações internas, procedimentos licitatórios e processos de pagamento.

#### c) Definição de estratégia para reduzir documentos da rede

Em 2020 foi finalizado o expurgo digital de softwares desnecessários ou irrelevantes que estavam instalados nos computadores da Companhia, assim como o expurgo de arquivos duplicados. Tal atividade eliminou da rede 286.988 arquivos identificados como duplicados e desinstalou 95 softwares desnecessários que estavam instalados, possibilitando a liberação de espaços de armazenamento, a organização da rede e um melhor desempenho dos protocolos de segurança da Companhia.

## 2. GESTÃO FINANCEIRA

Conforme vem sendo verificado sistematicamente nas demonstrações financeiras dos últimos exercícios, a situação econômico-financeira da Cohab Minas vem se agravando consideravelmente, com sucessivos prejuízos e a geração de passivos que estão em franco crescimento, dado que mesmo com grandes esforços de redução das despesas as receitas operacionais não fazem frente a elas.

A atual gestão vem adotando as medidas possíveis para o incremento de receitas e redução de despesas, mas, a configuração da Companhia restringe determinadas medidas mais austeras no âmbito das despesas, cujo maior representatividade está no grupo de despesas de pessoal concursado ou estabilizado por ingresso antes da Constituição Federal de 1988. Tal grupo de despesas representa, em média, 65% das despesas mensais e tem limitações legais para serem equalizadas.

Embora um dos pilares do planejamento estratégico estabelecido seja “Manter-se independente dos recursos do tesouro”, tal medida vem se demonstrando em cada exercício financeiro encerrado mais difícil de ser mantidas, dadas as condições atualmente estabelecidas, como veremos em alguns destaques financeiros do exercício de 2020, a seguir.

### 2.1 CENÁRIO GERAL DE 2020

No exercício de 2020, o conjunto de receitas que compõem os recursos da Companhia totalizou R\$54.243.634,88 (cinquenta e quatro milhões, duzentos e quarenta e três mil, seiscentos e trinta e quatro reais e oitenta e oito centavos), conforme demonstrado no quadro a seguir:

TIPO DE RECEITA	Jan a dez/2020
1 – Arrecadação Cohab	9.423.203,63
2 – FEH Mensal / Normal	14.940.448,31
3 – FEH Mensal / Extra	2.648.000,00
4 – Receita de Capital	7.863.905,89
5 – Direitos Creditórios	403.142,45
6 – Aporte de Capital	15.000.000,00
7 – Apropriações FEH	1.801.788,99
8 – Outras Receitas	2.163.145,61
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>54.243.634,88</b>

Destacamos que, caso não ocorresse o aporte de capital de R\$ 15.000.000,00 (quinze milhões de reais), o montante da receita anual ficaria abaixo de R\$ 40 milhões, o que dificultaria ainda mais o contexto financeiro da Companhia para honrar seus compromissos. A concretização do aporte de capital ocorreu nos seguintes valores e datas:

## Aporte de Capital - Exercício de 2020

Data	Valor do Aporte
20/03/2020	5.000.000,00
28/10/2020	400.000,00
04/11/2020	5.550.000,00
19/11/2020	1.277.635,51
20/11/2020	729.000,00
26/11/2020	218.000,00
18/12/2020	1.200.000,00
29/12/2020	625.364,49
<b>TOTAL</b>	<b>15.000.000,00</b>

Por outro lado, além do passivo registrado em 31/12/2019, decorrente do não pagamento de despesas de diversas origens, no montante de R\$ **29.299.201,09** (vinte e nove milhões, duzentos e noventa e nove mil, duzentos e um reais e nove centavos), foram incorridas despesas no montante de R\$ 59.558.190,51 (cinquenta e nove milhões, quinhentos e cinquenta e oito mil, cento e noventa reais e cinquenta e um centavos), conforme o seguinte detalhamento:

Descrição da Despesa	Despesas a Pagar em 31/12/2019	Despesas Realizadas em 2020
Despesa com Pessoal - Folha Líquida		14.025.793,80
Despesas com Benefícios	452.685,14	6.140.733,32
Despesas com Encargos Sociais	32.332,94	15.895.099,51
Despesas com ITBI / Despesas Cartorárias		180.982,84
Despesas com Ônus Hipotecário	329.710,26	77.520,53
Despesas com Seguradora e FCVS	3.324.489,21	5.614.283,07
Despesas com Serviços de Terceiros	601.518,35	3.698.021,89
Despesas com Serviços de Terceiros - Pessoal	466.935,36	1.477.877,57
Despesas com Viagem		41.709,27
Despesas de Indenização de Seguro		80.364,74
Despesas Diversas	28.061,52	3.626.814,28
Despesas Judiciais / TJMG	819.386,10	1.300.308,55
Governo do Estado de MG	16.311.804,55	1.714.528,27
PIDV		2.288.361,91
Recolhimento Tributos de Terceiros		321.692,82
Repasse ao FEH	3.798.035,28	2.860.672,77
Repasse ao FEH - Liquidação Antecipada	3.133.845,35	25.144,30
Rescisão de Contrato de Trabalho		167.715,72
Tarifas Públicas	397,03	20.139,00
<b>Total Geral</b>	<b>29.299.201,09</b>	<b>59.557.764,16</b>

Pelos dados de receitas e despesas do exercício ressalta-se, novamente, a dificuldade que a Companhia vem tendo de realizar o pagamento de todas as suas obrigações no exercício, o que vai gerando, por consequência, o aumento recorrentemente dos seus passivos ao final de cada ano.

Tal cenário estaria ainda mais complicado se não fossem adotadas pela atual gestão severas medidas de redução de despesas para atenuar a situação financeira crítica sem, no entanto, comprometer o funcionamento da Companhia, embora no maior componente de despesa fixa que é inerente às despesas de pessoal, a Diretoria Executiva não tem liberalidade legal de atuação, pois refere-se, como explicitado anteriormente, a empregados concursados ou estabilizados por ingresso antes da Constituição Federal de 1988.

Mesmo com tais restrições, buscou-se, no limite, as possibilidades de reestruturação e contenção das despesas operacionais no exercício, conforme dados seguintes:

Grupo de Despesa	Descrição da Despesa	dez/18		dez/19		dez/20	
		Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor
DESPESAS COM PESSOAL	Efetivos (1)/(2)	126	1.067.337,78	125	1.098.787,58	109	914.008,68
	Recrutamento Amplo	60	499.758,17	39	302.891,37	43	383.564,68
	Diretoria (DEX)	5	109.254,76	5	112.627,95	5	115.289,48
OUTRAS DESPESAS	Mão De Obra Terceirizada	60	247.771,16	25	105.804,10	23	104.062,19
	Frota	22	28.817,84	12	14.985,00	12	14.985,00
	Scanner Leitor Digital	2	6.668,34	1	2.140,00	1	1.500,00
	Escritório Regional	3	13.016,60	1	4.961,37	1	4.961,37
<b>TOTAL</b>			<b>1.973.346,19</b>		<b>1.642.197,37</b>		<b>1.538.371,40</b>

- 1) Cumpre esclarecer que apesar da redução no quantitativo de empregados, no comparativo dez/2018 e dez/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.
- 2) Cumpre esclarecer que apesar da redução no valor das despesas com pessoal, no comparativo dez/2019 e dez/2020, os valores de dez/2020 ainda não estavam reajustados pela CCT da categoria.

Cabe destacar que a redução do número de empregados efetivos da Companhia em 2020 só foi possível pela implementação de Programa de Incentivo à Demissão Voluntária – PIDV, por meio do qual se desligaram voluntariamente 15 empregados pertencentes a este grupo. Os critérios e a forma do PIDV de 2020 constam do Item 3 deste Relatório.

Além das medidas de contenção de despesas, para passivos de ordem financeira significativa para a Companhia, tais como impostos, seguro habitacional e outras prestações de serviços de terceiros, foram realizadas tratativas de negociação e parcelamento dos débitos existentes.

Embora sejam medidas que elevam o passivo de médio e longo prazo, tais medida foram indispensáveis para possibilitar o mínimo de gestão do fluxo de caixa da Companhia, evitando, por exemplo, o impedimento na obtenção de Certidão Negativa de Débitos – CND junto a Receita Federal do Brasil – RFB, o que traz transtornos de diversas ordens para a rotina da Cohab Minas, em especial quanto aos empreendimentos ainda em andamento em parceria com a Caixa Econômica Federal.

Tais negociações e parcelamentos viabilizados em 2020 junto aos credores tem o seguinte perfil de horizonte temporal e valores:

EXERCÍCIO DE 2021	Receita Federal	Seguro Habitacional	Sistema Hipotecário	Vale-Alimentação	Tribunal de Justiça	Total
JANERO	269.905,70	146.866,35	44.957,10	59.204,05	8.917,50	529.850,70
FEVEREIRO	269.905,70	146.866,35	44.957,10	59.204,05	86.556,48	607.489,68
MARÇO	269.905,70	146.867,35	44.957,10	59.204,05	80.483,22	601.417,42
ABRIL	269.905,70	146.868,35	44.957,10	59.204,05	80.483,30	601.418,50
MAIO	269.905,70	146.869,35	44.957,10	-	78.715,95	540.448,10
JUNHO	269.905,70	146.870,35	-	-	41.974,50	458.750,55
JULHO	269.905,70	146.871,35	-	-	28.840,21	445.617,26
AGOSTO	269.905,70	146.872,35	-	-	14.621,33	431.399,38
SETEMBRO	269.905,70	146.873,35	-	-	8.981,81	425.760,86
OUTUBRO	269.905,70	146.874,35	-	-	8.981,81	425.761,86
NOVEMBRO	269.905,70	55.477,77	-	-	8.981,81	334.365,28
DEZEMBRO	269.905,70	55.477,77	-	-	12.726,70	338.110,17
<b>TOTAL</b>	<b>3.238.868,40</b>	<b>1.579.655,04</b>	<b>224.785,50</b>	<b>236.816,20</b>	<b>460.264,62</b>	<b>5.740.389,76</b>
DEMAIS ANOS	10.132.655,46	1.220.510,94	-	-	17.963,62	11.371.130,02
<b>PASSIVO PARCELADO</b>	<b>13.371.523,86</b>	<b>2.800.165,98</b>	<b>224.785,50</b>	<b>236.816,20</b>	<b>478.228,24</b>	<b>17.111.519,78</b>

Mesmo com a adoção de medidas de incremento de receitas (estratégias de cobrança terceirizada, alienação de ativos, melhorias da arrecadação própria), considerando que o montante de tais receitas é inferior a despesa apresentada para o exercício, ao final de 2020 a Companhia registrou um débito já vencido – pagamentos em aberto – de R\$ 34.943.265,22 (trinta e quatro milhões, novecentos e quarenta e três mil, duzentos e sessenta e cinco reais e vinte e dois centavos) com os diversos credores da Cohab Minas.

## 2.2 SEGURO HABITACIONAL

De acordo com o art. 79 da Lei Federal nº 11.977/09 os seguros habitacionais vinculados aos contratos do crédito imobiliário são obrigatórios e têm como seu período de vigência o prazo do financiamento do imóvel, constituindo uma garantia fundamental para o crédito imobiliário e 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, o pagamento do sinistro 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 recebidos devem ser repassados à seguradora contratada, que garante o pagamento das indenizações em caso de sinistro. Como a maioria das prestações dos contratos atualmente administrados pela Companhia são provenientes de financiamentos subsidiados pelo Fundo Estadual de Habitação (FEH) o Estado recebe as referidas prestações por meio dos Documentos de Arrecadação Estadual – DAE, repassando à Cohab Minas os valores correspondentes aos prêmios devidos que estão incorporados nas prestações pagas pelos mutuários e que ingressam no caixa único do estado.

A Cohab Minas contrata seguro habitacional coletivo para toda a sua carteira, mediante apólice de mercado, sendo que as taxas atualmente aplicadas em todos os contratos da Cohab Minas, independentemente da idade do segurado, permaneceram em 0,074% para cobertura para Morte e Invalidez Permanente - MIP e 0,017% para cobertura de Danos Físicos ao Imóvel - DFI, incidentes sobre o saldo devedor dos contratos.

É importante destacar que a atual gestão recebeu um passivo contratual com a seguradora contratada 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 regularizado, no exercício de 2019, o montante de R\$ 1.825.438,16 (um milhão, oitocentos e vinte e cinco mil, quatrocentos e trinta e oito reais e dezesseis centavos), e, no exercício de 2020, o valor de R\$ 468.155,50 (quatrocentos e sessenta e oito mil, cento e cinquenta e cinco reais e cinquenta centavos), conforme detalhamento a seguir:

Competência	Valor Devido	Valor Pago em 2019	Valor Pago em 2020	Saldo a Pagar
ago/2018	524.955,36	524.955,36		
set/2018	515.409,95	515.409,95		
out/2018	520.972,29	262.578,90	258.393,39	
nov/2018	524.905,94		209.762,11	315.143,83
dez/2018	522.336,72			522.336,72
jan/2019	524.142,91			524.142,91
fev/2019	524.620,73			524.620,73
mar/2019	522.493,95	522.493,95		
<b>Total Geral</b>	<b>4.179.837,85</b>	<b>1.825.438,16</b>	<b>468.155,50</b>	<b>1.886.244,19</b>

O valor ainda remanescente do passivo contraído junto a seguradora, no montante de R\$ 1.997.199,73, (um milhão, novecentos e noventa e sete mil, cento e noventa e nove reais e setenta e três centavos) foi negociado com a Companhia de Seguros Excelsior em novembro/2020 para pagamento em 36 parcelas iguais e consecutivas de R\$ 55.477,77 (cinquenta e cinco mil, quatrocentos e setenta e sete reais e setenta e sete centavos) a partir de 15/11/2020.

Considerando o pagamento das duas primeiras parcelas de R\$ 55.477,77 (cinquenta e cinco mil, quatrocentos e setenta e sete reais e setenta e sete centavos) em 15/11/2020 e 15/12/2020 encerramos o exercício financeiro de 2020 com o valor de R\$ 1.886.244,19 (um milhão, oitocentos e oitenta e seis mil, duzentos e quarenta e quatro reais e dezenove centavos) ainda em aberto com a Companhia de Seguros Excelsior para ser quitado nos próximos 34 meses.

O quadro a seguir demonstra os valores devidos e pagos da atual gestão, descontado o passivo recebido da gestão anterior:

Competência	Valor Devido	Valor Pago em 2019	Valor Pago em 2020	Saldo a Pagar
abr/2019	523.904,89	523.904,89		
mai/2019	521.645,56	521.645,56		
jun/2019	521.241,59	521.241,59		
jul/2019	482.425,27	482.425,27		
ago/2019	482.829,54	482.829,54		
set/2019	499.430,59	499.430,59		
out/2019	490.491,21		490.491,21	
nov/2019	481.104,54	481.104,54		
dez/2019	479.598,31		479.598,31	
jan/2020	481.057,92		481.057,92	

fev/2020	478.595,95		478.595,95	
mar/2020	401.173,15		401.173,15	
abr/2020	474.767,36		474.767,36	
mai/2020	473.786,51		473.786,51	
jun/2020	461.788,73		461.788,73	
jul/2020	459.547,97		459.547,97	
ago/2020	463.646,54		463.646,54	
set/2020	452.492,70		341.959,67	110.533,03*
out/2020	458.363,30			458.363,30
nov/2020	455.512,47			455.512,47
<b>TOTAL</b>	<b>9.543.404,10</b>	<b>3.512.581,98</b>	<b>5.006.413,32</b>	<b>1.024.408,80</b>

*\*Valor de R\$ 110.533,03 foi pago em*

**05/01/2021.**

Em dezembro de 2020, os valores relativos as competências dos meses de out/2020 e nov/2020, que totalizavam R\$ 913.875,77 (novecentos e treze mil, oitocentos e setenta e cinco reais e setenta e sete centavos), foram negociados para pagamento em 10 parcelas iguais e sucessivas de R\$ 91.387,58 (noventa e um mil, trezentos e oitenta e sete reais e cinquenta e oito centavos) a partir de 10/01/2021.

Dessa forma, ao encerrarmos o exercício financeiro de 2020, embora sem equacionar o passivo com a seguradora contratada, todos os débitos existentes estavam devidamente negociados.

### **2.3 CONCESSÃO DE SUBSÍDIO TEMPORÁRIO**

No Programa Morada Gerais, sob gestão da Cohab Minas consta a ação CONCESSÃO DE SUBSÍDIO TEMPORÁRIO PARA AUXÍLIO HABITACIONAL – 4424 - que trata da concessão de aluguéis sociais no âmbito das duas ocupações cujos recursos orçamentários eram geridos pela Cohab Minas: Ocupação William Rosa e Marião, em Contagem, Ocupação Vicentão e Carolina Maria de Jesus, em Belo Horizonte.

O convênio firmado para concessão de auxílio habitacional para a Ocupação William Rosa e Marião teve sua vigência encerrada em dezembro de 2019. No entanto, como não havia sido concluída a solução definitiva de alocação das famílias, foi firmado acordo judicial no âmbito do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSC, para pagamento do auxílio habitacional pela Cohab Minas nos três primeiros meses de 2020 até que o pagamento pudesse ser assumido pelo município. Tais pagamentos foram realizado e totalizaram R\$ 575.100,00 (quinhentos e setenta e cinco mil e cem reais), sendo 50% (R\$ 287.550,00) provenientes do orçamento da Cohab Minas e 50% (R\$ 287.550,00) transferidos pela Prefeitura Municipal de Contagem para integrar o montante transferido às famílias.

Em relação a Ocupação Vicentão o pagamento dos subsídios em 2020 somente ocorreu devido à decisão judicial favorável às famílias em ação impetrada pela Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais, já que pelos apontamentos constantes no Relatório de Auditoria a Unidade de Controle Interno da Cohab Minas tais pagamentos não poderiam ser realizados com recursos do Fundo Estadual de Habitação - FEH.

Os pagamentos do exercício ocorreram a partir de outubro/2020, para atendimento a 90 famílias, com valor mensal de R\$ 500,00 (quinhentos reais) por família, retroativo a janeiro/2020. A execução orçamentária e financeira de 2020 para atendimento aos beneficiários desta Ocupação totalizou, portanto, R\$ 540.000,00 (quinhentos e quarenta mil reais) em 2020. Embora tais pagamentos tenham sido realizados em cumprimento de determinação judicial, ressalta-se que a concessão destes auxílios habitacionais não se configura como atividade típica de uma sociedade de economia mista, configurando como uma distorção herdada de gestões anteriores.

A síntese dos pagamentos realizados é a que se segue:

Município	Ocupação	Nº de Famílias Atendidas	Competência	Valor Pago
Contagem	Willian Rosa e Marião	426	01/2020	191.700,00
			02/2020	191.700,00
			03/2020	191.700,00
<b>TOTAL</b>				<b>575.100,00</b>
Belo Horizonte	Vicentão[1]	90	01/2020	45.000,00
			02/2020	45.000,00
			03/2020	45.000,00
			04/2020	45.000,00
			05/2020	45.000,00
			06/2020	45.000,00
			07/2020	45.000,00
			08/2020	45.000,00
			09/2020	45.000,00
			10/2020	45.000,00
			11/2020	45.000,00
			12/2020	45.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>540.000,00</b>

### 3. GESTÃO DO FUNDO ESPECIAL DO TRIÂNGULO DO GLÓRIA/FETG – UBERLÂNDIA

O Assentamento do Glória é uma ocupação consolidada, caracterizada por famílias de 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 e 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, no qual coube à Cohab Minas e ao Estado receber a área ocupada pelo Assentamento do Glória e promover sua regularização fundiária pela REURB, Lei Federal 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.

Além das ações desenvolvidas a partir da assinatura do Termo de Compromisso, destacamos na sequência as principais atividades desenvolvidas pela Cohab Minas em 2020.

Em continuidade ao processo para regularização do assentamento, a Cohab Minas recebeu o Parecer Técnico nº016/2020/CAP/SEPLAN de 07/07/2020 com a análise prévia do processo de Regularização Fundiária do assentamento do Glória – Bairro Elisson Prieto, submetido pela Companhia à análise da Prefeitura sob protocolo número 12.964/2019, em 04/06/2019. O Parecer está sendo analisado pela equipe técnica da Companhia para as adequações necessárias ao projeto proposto.

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 contratou por Dispensa de Licitação, em conformidade com o Art. 29, Inciso I, da Lei Federal 13.303/2016 a empresa Samuel Primon Fagundes 01328704106-ME. O início das obras foi autorizado em 21/11/2019, e, após a necessidade de extensão de prazo, em decorrência do atraso provocado pelas chuvas na região, a conclusão total das obras se deu em 03/06/2020.

Foram executadas as seguintes intervenções: escavações para ampliação da capacidade de armazenamento da bacia de contenção e instalação de bueiro transversal para redução da incidência de alagamentos na Rua Geralda Francisca Borges, conclusão da regularização da pista de rolamento e limpeza/reparos nas redes de drenagem existentes na faixa de domínio da rodovia BR 050.

Após a conclusão destas obras foi possível a implantação da rede elétrica pela CEMIG na Rua Geralda Francisca Borges, com um total de 12 postes e 400m de extensão da rede elétrica.

Em 2020 foi dado prosseguimento aos processos licitatórios, cujos editais foram publicados no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais em 05/12/2019, para contratação dos projetos de engenharia 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 dos resultados das licitações realizadas, cujas ordens de serviços foram emitidas em junho/2020.

Nº Processo	Objeto	Empresa Vencedora	Valor de Contratação
040/2019	Terraplanagem de Vias e Geométrico	Sanehatem Consultoria e Projetos Ltda.	25.857,60
041/2019	Sistemas Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário	Sanehatem Consultoria e Projetos Ltda.	90.212,00
042/2019	Sistema de Drenagem Pluvial Interna e de Travessia sob a BR 050	Sanehatem Consultoria e Projetos Ltda.	43.190,00
043/2019	Pavimentação das vias locais	Sanehatem Consultoria e Projetos Ltda.	15.875,00
044/2019	Serviços de Geotecnia	Kalu Serviços de Engenharia Ltda.	54.737,31
<b>TOTAL</b>			<b>229.871,91</b>

Durante o desenvolvimento dos projetos executivos foi verificada a necessidade de contratação de serviços de levantamentos topográficos para cadastramento de:

- Levantamento detalhado da faixa de domínio da BR-050.

- Levantamento detalhado do trecho onde será implantada nova travessia da rede de drenagem sob a BR-050.
- Levantamento detalhado do trecho de vias de interligação entre o reservatório de abastecimento de água e a ocupação do Glória.
- Levantamento detalhado do trecho de vias de interligação entre a ocupação do Glória e o ponto de entrega de esgoto pertencente a rede pública existente.

Para este levantamento foi emitida a Ordem de Serviço para empresa SIGMA, utilizando-se contrato da Cohab Minas para levantamentos cadastrais.

Foram realizados entre os meses de outubro à novembro/2020 as atividades de sondagens de solo pela empresa Kalu Engenharia e os relatórios com os devidos resultados foram fornecidos à empresa projetista que, em 17/12/2020, concluiu a 1ª etapa de elaboração dos projetos com o protocolo de entrega nos órgãos/concessionárias para as devidas avaliações e eventuais aprovações.

Em 30/12/2020 foi entregue via protocolo por e-mail o projeto de detalhamento da faixa de domínio e travessia sob a BR-050 à Concessionária da rodovia Eco-050.

Outro ponto relevante na gestão dos recursos do Fundo é o elevado índice de inadimplência que, em dezembro de 2020, alcançou o patamar de 85,43% dos contratos com pelo menos uma parcela em atraso, conforme demonstrado a seguir:

Nº total de contratos	1.991
Nº de contratos adimplentes	290
Nº de contratos com parcelas em atraso	1.701
% de contratos com parcelas em atraso	85,43%
Valor total em atraso (R\$)	4.011.460,25
Juros de mora por atraso (R\$)	406.638,14
Juros remuneratórios (R\$)	96.550,40
Valor em atraso (R\$)	4.514.648,79
Saldo devedor (Vincendo)	56.659.498,96
Valor Total (Valor Vencido + Valor Vincendo)	61.174.147,75

Por fim, vale destacar que foram iniciadas as tratativas junto à prefeitura de Uberlândia para assinatura de convênio que transferirá a responsabilidade pela execução de parte das obras para o município. Tal transferência justifica-se, entre outras razões, pela maior capacidade da prefeitura de acompanhar e fiscalizar as obras, bem como interagir com a população que ali reside.

#### 4. CRIAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE INTEGRIDADE

Considerando a necessidade de adoção de medidas para contenção e redução de despesas de diversas naturezas e a necessidade de dar andamento à implementação do planejamento estratégico elaborado em 2019, a Diretoria Executiva da Cohab Minas já havia, em 2019, redimensionado a estrutura organizacional reduzindo de 29 (vinte e nove) para 14 (quatorze) o número de unidades administrativas.

No entanto, o Conselho de Administração da Cohab Minas determinou em reunião do dia 18 de novembro de 2020 a criação do Escritório de Integridade, unidade vinculada à Presidência, bem como a sua incorporação ao organograma da Companhia, em observância as melhores práticas de governança corporativa.

Para chefiar a nova unidade foi realizada pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva um processo seletivo para profissional com experiência e formação em *compliance* no qual inscreveram-se 554 candidatos para a vaga. O Escritório ficará a cargo, entre outras, de atividades de treinamento dos funcionários em legislações como por exemplo a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD, a criação de políticas internas de combate à corrupção e o monitoramento constante de eventuais desvios de conduta.

## 5. PANDEMIA

Em 2020, após o início do estado de emergência e calamidade em saúde pública, decorrente da pandemia, no intuito de preservar os empregados da Cohab Minas e possibilitar a manutenção das atividades e a busca dos resultados traçados, foi estabelecido o regime de teletrabalho a partir de março de 2020, seguindo orientações emanadas das autoridades estaduais competentes.

Além destas orientações, a própria Cohab Minas, emitiu normativos para garantir a continuidade do trabalho e zelar pela segurança de seus empregados. Nesse sentido, a partir do dia 16/03/2020, grupos de empregados da Cohab Minas, foram enviados para teletrabalho, iniciando-se com os empregados enquadrados no grupo de maior vulnerabilidade (idosos, gestantes, lactantes, pessoas com doenças crônicas).

Em abril de 2020, quase todos os empregados da Companhia já estavam em teletrabalho, permanecendo em trabalho presencial apenas aqueles que eram essenciais para a realização de atividades específicas e apoio às atividades desenvolvidas em *home office*. Foram selecionados empregados que não estavam entre aqueles do grupo de maior vulnerabilidade e que se locomoviam para o trabalho por meio de transporte particular. Para estes em trabalho presencial a empresa reduziu a jornada de trabalho para quatro horas diárias e forneceu prontamente os equipamentos de proteção individual necessários para garantir sua segurança, como máscaras, luvas e álcool em gel.

As viagens a trabalho foram suspensas e na eventualidade de ocorrerem tiveram que ter sua urgência analisada e aprovada em reunião de Diretoria Executiva. Os atendimentos presenciais foram suspensos e direcionados para atendimentos por meio dos canais virtuais da Cohab Minas, como e-mails, Fale Conosco, Cohab Atende, ou telefônico.

Para garantir a continuidade das atividades e os resultados desejados, todos os empregados em teletrabalho, passaram a apresentar periodicamente um plano de atividades descrevendo as tarefas a serem realizadas no período e o prazo de entrega de cada uma delas. Ao final do período todo empregado confirmava o desenvolvimento de suas tarefas com a entrega do relatório de atividades, contendo o descritivo do que fora realizado e os resultados alcançados. Tal dinâmica mais facilmente implementada pelo fato de que naquele momento o Planejamento Estratégico da Companhia já estava consolidado e em franca execução.

Essa nova realidade impôs significativos desafios, em especial para a área de Tecnologia da Informação, que ficou responsável por assegurar a viabilidade do teletrabalho aos empregados, permitindo acesso

remoto aos sistemas e dados que cada funcionário depende para o desempenho de suas atividades cotidianas, sem prejuízo da qualidade e tempestividade necessárias.

O regime de teletrabalho permanece sendo o adotado para aproximadamente 90% dos empregados e vem se mostrando, inclusive, com melhor desempenho do que o trabalho presencial para diversas áreas de resultados da Companhia, o que só foi possível pela implantação bem-sucedida de várias medidas pela área de Tecnologia da Informação da Cohab Minas, dentre as quais destacamos:

- Garantia de acesso remoto aos computadores da sede aos empregados que aderiram ao teletrabalho;
- disponibilização de equipamentos de informática para os empregados realizarem atividades remotamente;
- criação de canal de comunicação para abertura de chamados por parte dos empregados;
- utilização do Sistema Eletrônico de Informações do Estado de Minas Gerais – SEI MG para todos os fluxos de tramitação de documentos;
- integração dos ramais de telefonia da Companhia para utilização direta nos celulares dos empregados, por meio de ramal virtual.

Todas essas medidas aliadas a treinamentos e a um canal de atendimento criado para contato direto com os colaboradores da área de tecnologia da informação, permitiu a rápida adaptação ao teletrabalho, a manutenção da realização das atividades e o aumento da produtividade em algumas áreas.

A viabilidade do teletrabalho também foi garantida pela estrutura logística criada para atender as demandas de trânsito de pastas, documentos e equipamentos entre a sede da Companhia e a residência dos empregados.

Além dos motoristas utilizados para o trânsito de material necessário ao teletrabalho, veículos foram estrategicamente liberados para as gerências de maior movimentação de materiais resultando na celeridade de realização de tarefas cotidianas.

Em resultado de serem seguidas as orientações emanadas das autoridades estaduais competentes, acrescidas das normas internas para realização de teletrabalho e a criação de estrutura de informática e logística para continuidade da execução das atividades da Companhia, além da manutenção da realização das atividades da Companhia e o aumento da produtividade em algumas áreas, não se tem conhecimento de nenhum caso de contaminação por COVID-19 contraído no ambiente de trabalho da Cohab Minas.

## **6. FUNDO DE COMPENSAÇÃO DE VARIAÇÕES SALARIAIS - FCVS**

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 Federal 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.

Em dezembro de 2020 o valor registrado para recebimento de créditos de FCVS junto a União foi de R\$ 715.952.749,54 (setecentos e quinze milhões, novecentos e cinquenta e dois mil, setecentos e quarenta e nove reais e cinquenta e quatro centavos), conforme detalhamento que se segue:

**Situação da carteira de FCVS em DEZ/2020**

<b>Situação</b>	<b>Quantidade de Contratos</b>	<b>Total (Em R\$)</b>
Quitado	4.723	70.537.252,54
Não Homologados	134	1.997.115,90
Homologado – RCV	34.228	715.952.749,54
Homologado – RNV	3.181	53.107.063,98
Homologado – SM	42	787.946,23
Negados	7.560	179.928.828,54
<b>Total</b>	<b>49.868</b>	<b>1.022.310.956,73</b>

O grande volume de processos a serem trabalhados se apresenta como o maior desafio. As normas e procedimentos exigidos pela Caixa Econômica Federal para formalizar os processos de novação de créditos relativos ao FCVS, e suas alterações recorrentes, se configuram entraves para a solução definitiva da questão.

Exigências de inúmeras 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 são localizados, o que acaba provocando a negativa do reconhecimento do crédito.

Em função das dificuldades descritas acima, 9.000 contratos de financiamento encontravam-se 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. Em 2020, Diretoria Executiva autorizou que os trabalhos referentes à reapresentação fossem retomados.

Destacamos que, em 2020, a Cohab Minas elaborou e protocolou, nos termos das orientações da Caixa Econômica Federal, o primeiro Processo de Novação parcial de seus contratos auditados. No pedido de novação constaram 5.041 contratos que representam um valor de crédito de FCVS a ser reconhecido, de R\$48.647.676,99 (quarenta e oito milhões, seiscentos e quarenta e sete mil, seiscentos e setenta e seis reais e noventa e nove centavos), valores esses consolidados na data da novação em 01 de maio de 2020 pela CAIXA/FCVS. O Processo de Novação foi tramitado pela CAIXA em 28/12/2020 para manifestação da Controladoria Geral da União – CGU.

## **7. OUTROS IMÓVEIS PARA FINS HABITACIONAIS**

A Lei Estadual nº 23.510, de 20 de dezembro de 2019, autorizou por meio de aporte ao capital da Cohab Minas, a integralização de 137 (cento e trinta e sete) apartamentos localizados no município de Belo Horizonte. O processo de integralização ao patrimônio da Companhia está em andamento, tendo inicialmente definido que 116 unidades serão comercializadas aos 30 ocupantes identificados em vistoria

realizada, bem como 86 apartamentos vazios a terceiros interessados e cadastrados em lista de interesse por imóveis em Belo Horizonte mantida pela Companhia. Os demais 21 apartamentos permaneceram no patrimônio do estado para continuidade da assistência a agentes da segurança pública em situação de risco.

O processo de comercialização dessas unidades habitacionais foi iniciado em 2020 por meio de divulgação da venda dos imóveis junto aos servidores públicos estaduais e será concluído em 2021.

## **8. 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 aos mutuários. A concessão do documento final acontece após a quitação do financiamento, ou seja, pelo pagamento integral de todas as prestações vencidas e vincendas.

A outorga das Escrituras relativas aos imóveis comercializados pela Cohab Minas por meio 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, pois a Cohab Minas integra o Sistema Financeiro da Habitação, facilitando 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 de acordo com a tabela de emolumentos vigente.

Reconhecemos que a entrega do documento final é o momento mais esperado pelo mutuário com a quitação de seu financiamento e, cientes dessa responsabilidade e atentos a importância deste momento, a atual gestão da Cohab Minas tem envidado esforços para aprimorar e dar maior celeridade à emissão de escrituras da Companhia, sendo que no ano de 2020 foram outorgados - assinados e entregues em definitivo - 1.740 documentos finais aos mutuários.

## **9. CONSIDERAÇÕES SOBRE A AUDITORIA DO EXERCÍCIO**

Tendo em vista os apontamentos constantes no Relatório emitido pela empresa responsável por realizar a auditoria independente das demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2020, a administração registra as seguintes considerações:

- Em relação ao Fundo de Compensação de Variações Salariais – FCVS, ressaltamos que representa o ativo de maior valor da Companhia e, embora tenham sido realizados vários esforços para equacionamento junto à Caixa Econômica Federal – CEF, os normativos estabelecidos para novação de tais créditos são excessivamente burocráticos e morosos e dependem da capacidade operacional da CEF em realizar a auditoria dos contratos originários dos valores de FCVS.

No exercício de 2020, a Companhia conseguiu apresentar o primeiro processo de novação de créditos do FCVS, encaminhado para a CEF no dia 12 de junho de 2020, composto de 5.041 contratos e com créditos no valor de R\$ 48.647.676,99. Tal processo encontra-se atualmente para emissão de parecer da Controladoria Geral da União – CGU.

Ressaltamos que embora registrados no Balanço Patrimonial da Companhia, nas circularizações realizadas pela auditoria independente, tais valores, ainda que recorrentemente solicitados pela Cohab Minas, ainda não foram confirmados pela CEF e demais bancos envolvidos, mesmo estando, inclusive, com homologação emitida pela própria Caixa Econômica Federal.

- A atual gestão da Companhia, iniciada em abril/2019, não encontrou controles adequados e fidedignos dos terrenos e bens imóveis a comercializar e, conforme o detalhamento do Planejamento Estratégico descrito no início deste Relatório, foi criada a Iniciativa Patrimônio Imobiliário que mapeou a situação detalhada dos 2.416 imóveis que potencialmente seriam de propriedade da Cohab Minas (páginas 08 e 09). A partir de tal esforço, será possível estabelecer mecanismos para que os ativos que realmente sejam da Companhia estejam registrados de forma adequada, considerando também a capacidade financeira de honrar o pagamento de impostos incidentes sobre a reavaliação de ativos, se for o caso.

- Também em relação aos controles de ações judiciais em que a Companhia figure como polo ativo ou passivo, não existiam, até então, nenhuma base de informações sistematizada sobre o assunto. Dessa forma, a Diretoria Jurídica iniciou o trabalho de levantamento de todas as ações nas quais a Cohab Minas faz parte, por meio de circularização para todas as Comarcas do Estado de Minas Gerais para obtenção de tais informações para registro e controle. Porém, até o presente momento não foram obtidas todas as respostas necessárias para a conclusão do levantamento pretendido.

Para possibilitar a sistematização e atualização permanente de tais informações, a Diretoria Executiva, em reunião do dia 01 de junho de 2020, aprovou a contratação de um sistema jurídico para viabilizar tal atividade. O contrato do sistema jurídico, no valor de R\$ 43.788,00, foi assinado em 02 de julho de 2020 e está em plena implementação e, dessa forma, será possível estabelecer critérios mais adequados para a contabilização das respectivas contingências decorrentes das ações em andamento.

- Com relação a Apresentação das Demonstrações Contábeis - NBC TG 26 (R5), ponderamos que as Notas Explicativas devem, dentre outras coisas, prover informações adicionais que não tenham sido apresentadas nas demonstrações contábeis, mas que sejam importantes para sua compreensão. Neste sentido, as contas: fornecedores, serviços de terceiros e outros valores realizáveis a curto prazo, além de não serem relevantes no contexto das demonstrações, não apresentaram variação expressiva no exercício findo em 31/12/2020 em relação a 31/12/2019 e, dessa forma, não foram objeto de esclarecimentos em Nota Explicativa. Em relação as provisões de Imposto de Renda e Contribuição Social sobre Lucro Líquido, constam esclarecimentos adicionais, Nota Explicativa de número 5. Isto posto, entendemos que as demonstrações contábeis estão apresentadas em conformidade a NBC TG 26 (R5).

## **10. 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 2020, que acompanham este Relatório.

## **11. MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO**

O ano de 2020 foi um ano atípico. Certamente a larga maioria dos planejamentos elaborados não previu em sua matriz de risco que o mundo viveria em um contexto tão complexo e com tantos desafios. Mesmo diante da imprevisibilidade, a Cohab conseguiu se adaptar às adversidades e manteve, com todas as dificuldades, seu funcionamento com regularidade admirável. Deve-se reconhecer e aplaudir o principal

esforço, que foi o dos funcionários da Companhia, que com dedicação e profissionalismo garantiram que não houvesse soluções consideráveis nas atividades da empresa.

Os números e resultados alcançados simbolizam a árdua tentativa de atacar os passivos gerados por anos, e que visava buscar a retomada da capacidade da empresa de fazer frente ao objetivo para o qual foi criada. Infelizmente, mesmo diante de todo trabalho e dedicação, fica cada vez mais evidente o nível de inviabilidade que a Cohab alcançou. Financeiramente tornou-se uma empresa incapaz de arcar com seus custos operacionais, e principalmente mostrou-se incapaz de realizar investimentos para construção de habitação de interesse social.

Diante desse quadro negativo, tornou-se imperativo colocar na agenda uma discussão madura e serena sobre a real necessidade da Cohab continuar existindo, e pensar se não haveria alternativas do estado atuar na política habitacional de forma mais leve e efetiva. Colocar na pauta um tema tão delicado carecerá que todos os atores envolvidos, direta e indiretamente afetados, estejam dispostos a colocar em primeiro plano a sociedade, o pagador de impostos e principalmente o cidadão que precisa da ajuda do estado para morar com dignidade, e que hoje convive com a incapacidade do mesmo em atendê-lo. Certa de que o melhor caminho está próximo de ser escolhido, a Diretoria.

**Leonardo Petrus**

Diretor Administrativo

**Bruno de Oliveira Alencar**

Presidente



Documento assinado eletronicamente por **Leonardo Petrus, Diretor**, em 27/04/2021, às 15:51, 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 27/04/2021, às 17:47, 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](http://sei.mg.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **28604251** e o código CRC **6FA57167**.