

PLANO DE NEGÓCIOS

**COMPANHIA MUNICIPAL DE HABITAÇÃO
E INCLUSÃO PRODUTIVA – EMCASA**

VERSÃO 02 - FEVEREIRO DE 2022

ELABORADO POR:

Lívia Delgado Rodrigues - Diretora Presidente
Diogo Fernandes - Diretor Administrativo Financeiro
Fabrício de Oliveira Zanoli - Diretor Técnico Social

SUMÁRIO EXECUTIVO

1. RESUMO EXECUTIVO	5
2. DIAGNÓSTICO DA COMPANHIA	8
2.1 Histórico	8
2.2 Demonstrativos Financeiros	11
2.3 Principais Ativos e Passivos	14
3. SERVIÇOS E MERCADO	17
3.1 Habitação	18
3.1.1 Serviços	18
3.1.1.1 Assistência Técnica	20
3.1.1.2 Regularização Fundiária	21
3.1.1.3 Lote Popular	23
3.1.1.4 Locação Social	24
3.1.2 Público Alvo	27
3.1.2.1 Clientes	27
3.1.2.2 Atuação de Mercado	29
3.1.2.3 Fornecedores	30
3.1.2.4 Participação no Mercado	30
3.1.3 Planejamento do Eixo	32
3.1.4 Projeções Financeiras	38
3.1.4.1 Política de preços	38
3.1.4.2 Projeção de vendas	39
3.1.4.3 Análise Financeira	42
3.2 Desenvolvimento Econômico	43
3.2.1 Serviços	43
3.2.1.1 Microcrédito MEI e MPE	44
3.2.2 Público-Alvo	46
3.2.2.1 Clientes	46
3.2.2.2 Atuação de Mercado	47
3.2.2.3 Fornecedores	48
3.2.2.4 Participação no Mercado	49
3.2.3 Planejamento do Eixo	50
3.2.4 Projeções Financeiras	52

3.2.4.1 Política de preços	52
3.2.4.2 Projeção de vendas	52
3.2.4.3 Análise Financeira	55
3.3 Gestão Patrimonial	56
3.3.1 Serviços	56
3.3.1.1 Gestão dos Bens Imóveis Municipais	57
3.3.2 Público Alvo	58
3.3.2.1 Clientes	58
3.3.2.2 Atuação de Mercado	58
3.3.2.3 Fornecedores	59
3.3.2.4 Participação no Mercado	59
3.3.3 Planejamento do Eixo	59
3.3.4 Projeções Financeiras	61
3.3.4.1 Política de preços	61
3.3.4.2 Projeção de vendas	62
3.3.4.3 Análise Financeira	64
3.4 Pesquisa e Capacitação	65
4. CAPACIDADE DA NOVA COMPANHIA	69
4.1 Sobre a Companhia	69
4.2 Estrutura Organizacional	70
4.3 Parceiros Estratégicos	73
5. ASPECTOS JURÍDICOS E GOVERNANÇA	74
6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	78
6.1 Matriz SWOT	78
6.2 Objetivos estratégicos	79
6.3 Missão, Visão e Valores	81
7. PLANO DE MARKETING	82
7.1 Diferencial Competitivo	82
7.2 Estratégia de Comunicação	84
7.3 Canais de Relacionamento	85
8. PLANO FINANCEIRO	87
8.1 Fluxo de Caixa	87
8.2 Investimento Inicial	88
8.3 Viabilidade Financeira	94

ANEXO I - FLUXO DE CAIXA 2021 DA EMCASA S.A.	101
ANEXO II - FLUXO DE CAIXA PREVISTO 2022 DA EMCASA S.A.	102
ANEXO III - CANVAS DO EIXO DE HABITAÇÃO	103
ANEXO IV - ENCARGOS SOCIAIS DA COMPANHIA	104
ANEXO V - PROJEÇÃO DE VENDAS - HABITAÇÃO	105
ANEXO VI - PROJEÇÃO DE VENDAS, COM INADIMPLÊNCIA - HABITAÇÃO	107
ANEXO VII - CANVAS DO EIXO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	109
ANEXO VIII - SIMULAÇÃO DO CÁLCULO DO VALOR DA PARCELA	110
ANEXO IX - DEMONSTRATIVO DE RESULTADO - FUNDO DE MICROCRÉDITO	112
ANEXO X - CANVAS DO EIXO DE GESTÃO PATRIMONIAL	117
ANEXO XI - FLUXO DE CAIXA PROJETADO	117

1. RESUMO EXECUTIVO

A Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva - Emcasa, constituída sob a forma de Sociedade de Economia Mista, nos termos da Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976 foi criada em 27 de agosto de 1987, por meio da Lei n.º 7.152, com a finalidade de estudar, planejar e executar a Política de Habitação de Interesse Social do Município. Em janeiro deste ano foi aprovada e sancionada a Lei Municipal n.º 14.321 de 23/12/2021, que alterou a Lei n.º 7.152/87, promovendo modificações no seu objeto social, adequações jurídicas em conformidade com a Lei Federal 13.303/16, bem como sua denominação, anteriormente definida como Empresa Regional de Habitação de Juiz de Fora.

Ao longo dos anos, as atividades que se tornaram a base de sua atuação foram a comercialização de lotes, a regularização fundiária de ocupações consolidadas em áreas públicas e os projetos de desenvolvimento comunitário. Foram 964 incorporações ao patrimônio da Companhia, de glebas - ocupadas e vazias - e lotes públicos, que resultaram em 6798 lotes, para comercialização. Desse total, 869 encontram-se com contrato ativos. Isso significa que a Emcasa possibilitou o acesso à terra urbanizada a uma média de 186 famílias por ano, desde sua criação.

Atualmente, a única fonte de receita da Emcasa é proveniente da comercialização de lotes, que resultam em uma receita média mensal de 120 mil reais, o que é insuficiente para a operacionalização de outras frentes. Cabe destacar que o balanço do exercício de 2020 foi deficitário em cerca de R\$464.768,58, somado a um prejuízo acumulado ao longo dos últimos anos de cerca de 10 milhões de reais.

Portanto, a reestruturação da Companhia passa por sua capitalização, pelo planejamento de novas frentes de atuação, e pela adequação administrativa e jurídica compatível com a nova estrutura proposta e com os marcos legais federais correspondentes.

Conforme o nome sugere - *Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva* -, a proposta para a nova Emcasa contempla dois principais eixos de ação: **Habitação e Desenvolvimento Econômico**; e dois eixos complementares: **Gestão Patrimonial e Pesquisa e Capacitação**. Do ponto de vista da **Habitação**, a proposta consiste em qualificar as frentes já executadas pela Emcasa, e ampliar os programas a partir de uma leitura das demandas sociais

atuais e do contexto global em que vivemos. Quanto ao **Desenvolvimento Econômico**, propomos uma frente de inclusão produtiva, que objetiva garantir o acesso a crédito àqueles excluídos dos serviços bancários tradicionais. A **Gestão Patrimonial** consistirá no auxílio da administração das áreas públicas, para finalidades alinhadas aos eixos estratégicos da Companhia e às políticas públicas municipais. Por fim, o eixo de **Pesquisa e Capacitação**, tem por finalidade a geração de capital intelectual, como forma de subsidiar o desenvolvimento, planejamento e monitoramento das políticas públicas, e preparar o público alvo dos programas desenvolvidos.

Em linhas gerais, a proposta de reestruturação da Emcasa consiste em promover, de forma participativa, a inclusão social, o acesso à moradia digna e ao ambiente urbano qualificado, provendo condições favoráveis ao desenvolvimento de negócios locais, tornando-os competitivos e sustentáveis.

Importante salientar que a reestruturação da Emcasa tem respaldo na expressiva demanda do público alvo das políticas públicas a que se destina. Adotando como base o CADÚnico, que contempla aquelas famílias com renda familiar de até 3 salários mínimos (público preferencial da política de habitação de interesse social), tem-se um universo de **50.391 famílias**¹ cadastradas no Município. No que concerne ao público alvo da política de desenvolvimento econômico, a Receita Federal registra a existência de **45.403 Microempreendedores Individuais (MEIs)**² e **65.407 Micro Empresas MPEs**³ no Município.

O presente Plano de Negócios, prevê um investimento inicial de **R\$ 2.749.840,14** por parte da Prefeitura de Juiz de Fora. Para análise da viabilidade financeira dos eixos de atuação, foram utilizados três métodos estáticos de análise de investimentos, os quais são: o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Payback (ou tempo de retorno do investimento).

Considerando os indicadores financeiros aplicados, todos os eixos de atuação se mostraram financeiramente viáveis, com VPL positivo, TIR superior à taxa mínima de

¹ Dados CADÚnico, outubro de 2021.

² Disponível em: <http://www22.receita.fazenda.gov.br/inscricaoemei/private/pages/default.jsf>.

³ Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/aplicacoes/atbhe/estatisticassinac.app/>.

atratividade de 0,69% a.m., e Payback, inferiores a 4 anos, com destaque para o eixo de Gestão dos Bens Imóveis que retorna o investimento inicial em 12 meses, possuindo também uma TIR muito superior, de 8,20% a.m., o que pode atrair capital privado para a Companhia, por se tratar de um investimento com alto retorno frente ao risco da operação deste eixo.

Ainda, merecem destaques os indicadores sociais, que são os resultados obtidos através da execução das políticas públicas de Habitação de Interesse Social e de Desenvolvimento Econômico. Estima-se o atendimento de, no mínimo, 3.200 núcleos familiares e 6.000 empreendimentos que serão atendidos nos próximos 4 anos, a partir da atuação desta Companhia.

Portanto, esse Plano de Negócios parte da proposta de reestruturação da Emcasa, consolidada com a aprovação e sanção da Lei nº14.321/21, e contempla o detalhamento de novas frentes de atuação, os objetivos estratégicos da Companhia e sua viabilidade econômico-financeira.

2. DIAGNÓSTICO DA COMPANHIA

2.1 Histórico

A atual Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva – EMCASA, CNPJ/MF – nº 23.871.429/0001-50, com sede atual na Avenida Brasil nº 2340, bairro Centro, Juiz de Fora/MG, CEP 36.060-020, foi durante as últimas décadas a principal executora da política habitacional do Município.

O Capital Social da Companhia, na presente data, é de R\$ 9.137.624,94, representado por 913.762.494 ações ordinárias nominativas, com valor nominal de R\$ 0,01 (um centavo) cada, sendo a Prefeitura de Juiz de Fora (PJF) a sua acionista majoritária, com 99,99..% das quotas sociais, qualificando a Companhia como sociedade de economia mista, que é regida pela Lei das Estatais 13.303/16 e Lei 6.404/76, que dispõe sobre as Sociedades por Ações.

De acordo com a Lei de criação nº 7.152, de 27 de agosto de 1987, eram atribuições da Emcasa:

I - o estudo dos problemas da habitação, notadamente da habitação popular, em coordenação com os órgãos da administração pública federal, estadual ou municipal, direta ou indireta, bem como com as instituições privadas com interesse no tema;

II - o planejamento, a produção e a comercialização de unidades habitacionais, em especial as destinadas à população de baixa renda;

III - o repasse; ao mutuário final, de financiamentos para a aquisição de habitação ou de materiais destinados à sua construção;

IV - o planejamento e a execução de programas de erradicação de favelas e outras habitações inadequadas;

V - a participação em programas e projetos de desenvolvimento comunitário;

VI - a aquisição, a urbanização e a venda de terrenos;

VII - a construção de obras civis na área da habitação popular;

VIII - a incorporação imobiliária;

IX - a compra e venda de materiais de construção;

X - a locação de bens imóveis de sua propriedade;

XI - a realização de todas as demais atividades necessárias a que sejam alcançados os objetivos do Plano Nacional de Habitação.

Sua atuação ao longo dos últimos anos se concentrou, principalmente, nas ações de regularização fundiária e na implementação de loteamentos populares. Porém, também desenvolveu experiência com a execução de casas populares, em parceria com terceiros, e trabalhos comunitários. Foram 964 incorporações de glebas e lotes públicos ao patrimônio da Empresa, que resultaram em 6798 lotes para comercialização. Desse total encontram-se 5468 lotes com contratos quitados, 869 com contratos ativos e apenas 14 com disponibilidade para venda.

O segmento atendido por essa atividade é definido pelos critérios de comercialização de moradias e lotes pela Emcasa, que foram instituídos pela Lei 9.214/98. O comprador não deve possuir um imóvel próprio em seu CPF, não pode ter renda mensal superior a 6 (seis) salários mínimos e estar residindo em Juiz de Fora, por 5 anos, no mínimo. Portanto, é importante salientar que a Emcasa atua para uma parcela que não está inserida nos sistemas tradicionais de financiamento, sendo responsável por assumir 100% do risco de inadimplência.

Considerando os contratos ativos, a carteira administrada totaliza quase 9 milhões de reais em parcelas a receber, sendo que cerca de 2,5 milhões de reais são de parcelas vencidas, que estão em processo de recuperação de crédito (referente a 477 contratos inadimplentes), e cerca de 6,5 milhões de reais em parcelas vincendas, cujos pagamentos perduram pelos próximos 10 anos (referente aos outros 392 contratos). Apesar de ter uma carteira administrada com volume significativo, as despesas e custos da operação superam a receita gerada nos últimos 10 anos.

Os pagamentos vencidos em 2021 geram uma média de receita mensal na faixa de 120 mil reais, e decrescem ano a ano, acompanhando a redução do volume de vendas de lotes. Isso se deve, em parte, à redução das incorporações de terrenos públicos disponíveis para loteamento, do encerramento dos programas de financiamento lançados pela CEF como o Minha Casa, Minha Vida - Faixa 1.

Além disso, a Companhia possui atualmente 10 (dez) ações judiciais na qualidade de Autora, 35 (trinta e cinco) como Ré, em ações diversas como reintegrações de posse, rescisão contratual, usucapião, ações civis públicas e ações trabalhistas, que inegavelmente apresentam algum risco e algum dispêndio para a Companhia.

Ao final da Gestão passada (2017-2020) decidiu-se pela extinção da Companhia, tendo em vista sua operação deficitária dos últimos 10 anos, e o prejuízo acumulado de R\$10.482.415,90, findo o exercício de 2020. Fato é que com a decisão de liquidar e extinguir a Emcasa, o quadro de pessoal, em sua maioria contratado, foi quase totalmente dissolvido, restando menos de 16 empregados, conforme se verifica das informações constantes no portal da Transparência da Prefeitura do Município de Juiz de Fora.⁴

A atual situação implica em sérios problemas, tais como a dificuldade de promover licitações, uma exigência constitucional⁵ para as aquisições das entidades da administração indireta. Recentemente, foi criada a comissão designada para tal fim, contando com profissionais com expertise necessária para o desenvolvimento das atribuições inerentes ao procedimento licitatório, mas que impõe, ainda, uma operação muito abaixo de sua potencialidade.

Outro fato de extrema relevância é que não se tem notícias da realização de concursos públicos para o preenchimento dos empregos públicos, sendo que o último certame realizado remonta à década de 90. Merece destaque, ainda, a ausência de um plano de cargos e salários adequado, vez que o atual apresenta falhas e incoerências e necessita de um estudo pormenorizado com vistas a possibilitar o adequado preenchimento das vagas.

Neste sentido, a elaboração de um plano de cargos e salários adequado, bem como a preparação e realização de concurso público que vise preencher as vagas da forma constitucionalmente prevista⁶ é uma demanda necessária e urgente para o soerguimento da

⁴Disponível em: <https://www.pjf.mg.gov.br/transparencia/servidores/resultado.php>. Acesso em: 25/01/2022.

⁵ Art. 37. XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

⁶ Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

Companhia. O correto provimento das vagas visará, ainda, o cumprimento das regras previstas na Lei das Estatais, possibilitando maior controle, transparência e eficiência na gestão da Companhia.

2.2 Demonstrativos Financeiros

Analisando o histórico da Companhia, nota-se uma redução anual das receitas e despesas devido a diminuição da comercialização de lotes e atrasos de pagamento para a quitação dos contratos em aberto, o que gerou um déficit no caixa da Companhia nos últimos 10 anos de operação, auferindo um prejuízo contábil de funcionamento e obtendo um equilíbrio no lucro líquido apenas em 2021, resultado da adoção de ações tais quais:

- I - Instalação da Companhia em uma sede da PJF;
- II - Redução do quadro de comissionados;
- III – Alteração da data de pagamento da folha para o quinto dia útil;
- IV - Contratação de estagiários;
- V – Captação de Recursos: Editais (CAU), MJF, Emenda Parlamentar;
- VI - Congelamento de novos investimentos em infraestrutura.

O Fluxo de Caixa de 2021 é apresentado no Anexo I. Comparado ao demonstrativo da Figura 1, nota-se uma redução anual das receitas e despesas, sendo R\$2,4 milhões em 2019, R\$2 milhões em 2020 e R\$1,6 milhões em 2021. Nos exercícios de 2020 e 2019, a Emcasa apresentou prejuízo de R\$464.768,58 e R\$154.966,43, respectivamente, retornando para R\$ 279.381,18 em 2021, majoritariamente devido ao aumento das provisões para ações judiciais, demonstrando o esforço da gestão atual no equilíbrio das contas e na resolução de problemas prévios.

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

Figura 1 - Demonstrativo de Resultado do Exercício de 2020 e 2019

DISCRIMINAÇÃO	Exercício Findo em 31/12/2020 em Reais	Exercício Findo em 31/12/2019 em Reais
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS E SERVIÇOS	1.682.709,23	2.127.400,34
Receita Bruta de Vendas e Serviços	2.005.484,68	2.365.084,30
(-) Vendas Canceladas	-149.276,89	-16.075,21
(-) Impostos Incidentes sobre Vendas	-173.498,56	-221.608,75
(-) CUSTO DE BENS E SERVIÇOS	-553.117,69	-482.352,37
LUCRO BRUTO	1.129.591,54	1.645.047,97
RECEITA/DESPESAS OPERACIONAIS	-1.594.360,12	-1.800.014,40
Operacionais	-1.600.093,51	-1.934.029,37
Receitas Financeiras	36.605,42	38.643,47
Despesas Financeiras	-33.468,66	-66.044,18
Outras Receitas/Despesas Operacionais	2.596,63	161.415,68
LUCRO OPERACIONAL	-464.768,58	-154.966,43
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	-464.768,58	-154.966,43
LUCRO/PREJUÍZO DO EXERCÍCIO	-464.768,58	-154.966,43

Fonte: Disponível em https://www.pjf.mg.gov.br/transparencia/prestacao_contas/emcasa/index.php.

A partir da análise do Plano de Conta - Saldo de Caixa dos exercícios anteriores apresentado na Tabela 01, nota-se um aumento anual do saldo de caixa de R\$ 21 mil em 2018, para R\$ 36 mil em 2019, para R\$ 110 mil, e, por fim, para R\$ 245.796,50 em 2021, incluindo-se convênios, mais que o dobro de disponibilidades que o anterior, e superior aos demais anos.

Tabela 01 - PLANO DE CONTA - SALDO DE CAIXA

DISCRIMINAÇÃO	2020	2019	2018
SALDO DE CAIXA E EQUIVALENTE INICIAL	35.989,42	21.932,61	150.743,56
SALDO DE CAIXA E EQUIVALENTE FINAL	110.545,11	35.989,42	21.932,61
SALDO DE CAIXA DO MOVIMENTO DO EXERCÍCIO	74.555,69	14.056,81	(128.810,95)

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

No ano de 2022, algumas ações serão previstas tendo em vista a manutenção do equilíbrio financeiro, tais quais:

I - Elaboração do Plano de Negócios;

II - Elaboração da Política de Recuperação de Crédito;

III - Lançamento de edital de venda de novos lotes populares;

IV – Lançamento de novos eixos de atuação, com a celebração de novos contratos.

Considerando a retomada de projetos de Regulação Fundiária e implementação da ATHIS, será necessária a contratação de novos profissionais ao longo do ano de 2022. A Tabela 02 e Tabela 03, apresentam os valores de contratação previstos para o ano de 2022, que totalizam R\$709.427,14 em contratos. É importante destacar que no contrato com CAU/MG, já foi feito o repasse dos recursos, no montante total de R\$50.000,00, portanto não haverá novos desembolsos em 2022.

Tabela 02 - Contratos Previstos em 2022.1

CONTRATOS 2022	ORIGEM	01/2022	02/2022	03/2022	04/2022	05/2022	06/2022
VILA ALMEIDA	TESOURO	R\$ 0,00	R\$ 45.885,00	R\$ 41.515,00	R\$ 0,00	R\$ 10.925,00	R\$ 10.925,00
ESCRITÓRIO PUBLICO	TESOURO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 22.500,00	R\$ 22.500,00	R\$ 22.500,00	R\$ 0,00
CAU/ATHIS	CAU/MG	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
VILA BEJANI	EMENDA	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 17.734,10	R\$ 0,00	R\$ 23.638,88
SANTA PAULA	EMENDA	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 9.275,62	R\$ 0,00	R\$ 33.481,43
GRÃO MOGOL	EMENDA	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 9.676,87	R\$ 28.968,07	R\$ 10.061,98
DIOMAR MONTEIRO	CESAMA	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 11.928,00	R\$ 10.792,00	R\$ 0,00
TOTAL		R\$ 0,00	R\$ 45.885,00	R\$ 64.015,00	R\$ 71.114,59	R\$ 73.185,07	R\$ 78.107,29

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Tabela 03 - Contratos Previstos em 2022.2

CONTRATOS	07/2022	08/2022	09/2022	10/2022	11/2022	12/2022	TOTAL
VILA ALMEIDA	R\$ 54.625,00	R\$ 21.850,00	R\$ 0,00	R\$ 32.775,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 218.500,00
ESCRITÓRIO PUBLICO	R\$ 26.500,00	R\$ 15.000,00	R\$ 26.500,00	R\$ 15.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 150.500,00
CAU/ATHIS	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
VILA BEJANI	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 33.899,90	R\$ 0,00	R\$ 17.998,14	R\$ 93.271,02
SANTA PAULA	R\$ 10.511,25	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 16.418,87	R\$ 0,00	R\$ 9.570,05	R\$ 79.257,22
GRÃO MOGOL	R\$ 9.658,94	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 33.536,15	R\$ 0,00	R\$ 19.196,89	R\$ 111.098,90
DIOMAR MONTEIRO	R\$ 5.680,00	R\$ 14.200,00	R\$ 5.680,00	R\$ 0,00	R\$ 8.520,00	R\$ 0,00	R\$ 56.800,00
TOTAL	R\$ 106.975,19	R\$ 51.050,00	R\$ 32.180,00	R\$ 131.629,92	R\$ 8.520,00	R\$ 46.765,08	R\$ 709.427,14

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Considerando também a previsão do lançamento de um novo loteamento no segundo semestre de 2022, a previsão é de fechamento do ano de 2022 com uma margem de lucro de 3,11% e saldo de caixa na ordem de 324 mil reais. O Anexo II apresenta a previsão de Fluxo de Caixa de 2022, sem considerar os resultados dos novos eixos de atuação, os quais serão detalhados posteriormente no Plano Financeiro.

2.3 Principais Ativos e Passivos

Essa subseção consolida dados referentes aos ativos e passivos mais relevantes. Atualmente a Companhia conta com uma carteira de crédito imobiliário de cerca de 9 milhões de reais, composta por 869 contratos ativos, sendo 680 destes inadimplentes. Os ativos somados totalizam R\$33.158.404,93 e os passivos totalizam R\$4.813.862,49, havendo uma diferença positiva de R\$28.344.542,44, como é demonstrado na Tabela 04 e na Tabela 05, respectivamente.

Tabela 04 - Ativos Relevantes de 2021

Código	Liquidez	Item	Valor
Ativos			R\$ 33.158.404,93
1	Alta	Disponibilidade de Caixa - 01/01/2022	R\$ 159.711,49
2	Alta	Recebíveis de Curto Prazo - 2022	R\$ 1.790.049,96
3	Alta	Venda de Lotes (AVISO 10.21.1) - 30% Entrada	R\$ 162.904,20
4	Alta	Contratos PJF - 2022	R\$ 709.427,14
5	Baixa	Venda do Prédio Sede da Emcasa	R\$ 2.629.044,00
6	Baixa	Venda de Lotes (AVISO 10.21.1) - 100 Parcelas	R\$ 380.109,80
7	Baixa	Recebíveis de Longo Prazo - 2023 a 2036	R\$ 5.267.337,17
8	Baixa	Parcelas Vencidas até 31/12/2021	R\$ 2.522.439,97
9	Baixa	Lotes Vendáveis, mas pendentes de Infra	R\$ 2.747.078,00
10	Baixa	Lotes para Incorporação Imobiliária	R\$ 6.587.185,60
11	Baixa	Lotes para Permuta PJF	R\$ 10.203.117,60

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Tabela 05 - Passivos Relevantes de 2021

Código	Exigibilidade	Item	Valor
Passivos			-R\$ 4.813.862,49
1	Alta	Devoluções de Vendas de Lotes	-R\$ 43.185,00
2	Alta	Parcelamentos de INSS	-R\$ 67.147,86
3	Baixa	Provisão de Crédito não Recuperável por Inadimplência	-R\$ 2.079.006,29
4	Baixa	Devolução de Convênios PJF/MCMV	-R\$ 934.124,34
5	Baixa	Provisões de Ações Judiciais	-R\$ 300.000,00
6	Baixa	Débitos Técnicos em Loteamentos Vendidos	-R\$ 1.390.399,00
Somatório (ATIVOS - PASSIVOS)			R\$ 28.344.542,44

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Analisando a Tabela 06 de ativos e passivos de curto prazo, observa-se que os ativos de alta liquidez suprem os passivos de alta exigibilidade, e também grande parte das despesas operacionais de 2022, tendo um valor líquido final de R\$2.711,759,93 de possibilidade de conversão para o caixa da Companhia.

Tabela 06 – Ativos X Passivos (Curto Prazo)

Código	Liquidez	Item	Valor
Ativos			R\$ 2.822.092,79
1	Alta	Disponibilidade de Caixa - 01/01/2022	R\$ 159.711,49
2	Alta	Recebíveis de Curto Prazo - 2022	R\$ 1.790.049,96
3	Alta	Venda de Lotes (AVISO 10.21.1) - 30% Entrada	R\$ 162.904,20
4	Alta	Contratos PJF - 2022	R\$ 709.427,14
Código	Exigibilidade	Item	Valor
Passivos			-R\$ 110.332,86
1	Alta	Devoluções de Vendas de Lotes	-R\$ 43.185,00
2	Alta	Parcelamentos de INSS	-R\$ 67.147,86
Somatório (ATIVOS - PASSIVOS)			R\$ 2.711.759,93

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Em médio prazo, realizada a venda do prédio e a execução das parcelas vencidas vindas da alta taxa de inadimplência, são supridos os passivos relativos à devolução de convênios, provisões de ações judiciais e débitos técnicos em lotes já vendidos pela Emcasa, com uma diferença positiva de R\$447.954,34, conforme apresentado na Tabela 07.

Tabela 07 – Ativos X Passivos (Médio Prazo)

Código	Liquidez	Item	Valor
Ativos			R\$ 5.151.483,97
5	Baixa	Venda do Prédio Sede da Emcasa	R\$ 2.629.044,00
8	Baixa	Parcelas Vencidas até 31/12/2021	R\$ 2.522.439,97
Código	Exigibilidade	Item	Valor
Passivos			-R\$ 4.703.529,63
3	Baixa	Provisão de Crédito não Recuperável por Inadimplência	-R\$ 2.079.006,29
4	Baixa	Devolução de Convênios PJF/MCMV	-R\$ 934.124,34
5	Baixa	Provisões de Ações Judiciais	-R\$ 300.000,00
6	Baixa	Débitos Técnicos em Loteamentos Vendidos	-R\$ 1.390.399,00
Somatório (ATIVOS - PASSIVOS)			R\$ 447.954,34

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

A longo prazo, chega-se à conclusão que a gestão da carteira de crédito imobiliária, comercialização de novos lotes e o lançamento de novos loteamentos, através da implementação de infraestrutura, incorporação imobiliária e permuta de novas áreas com PJF contribuirá com a sustentabilidade do negócio no longo prazo, conforme apresentado na Tabela 08. Caso não sejam feitos novos lançamentos de lotes, a tendência é de esgotar os recebíveis de longo prazo.

Tabela 08 – Ativos X Passivos (Longo Prazo)

Código	Liquidez	Item	Valor
Ativos			R\$ 25.184.828,17
6	Baixa	Venda de Lotes (AVISO 10.21.1) - 100 Parcelas	R\$ 380.109,80
7	Baixa	Recebíveis de Longo Prazo - 2023 a 2036	R\$ 5.267.337,17
9	Baixa	Lotes Vendáveis, mas pendentes de Infra	R\$ 2.747.078,00
10	Baixa	Loteamentos para Incorporação Imobiliária	R\$ 6.587.185,60
11	Baixa	Loteamentos para Permuta PJF	R\$ 10.203.117,60

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

3. SERVIÇOS E MERCADO

A crise sanitária da Covid 19 colocou em relevo as desigualdades socioespaciais, e implicou em mudanças na forma como habitamos o território. É imperativo repensar os modelos de desenvolvimento excludentes adotados e as condições precárias de habitabilidade de uma parcela expressiva da população. Além disso, o impacto na economia atingiu uma dimensão histórica, resultando na queda da produtividade e no aumento expressivo do número de desempregos.

Neste contexto, a atual gestão da Prefeita Margarida Salomão (PT) 2021-2024, tem como uma das premissas de seu Plano de Governo a criação de uma cidade inteligente, próspera, sustentável e inclusiva, na qual o desenvolvimento consiste na criação de um ambiente urbano favorável à dinamização da economia e um ecossistema amigável para a atração de investimentos compatíveis com as potencialidades locais, que permitirão a criação de oportunidades de trabalho, geração de renda e inclusão social.

Outra diretriz prevista em seu Plano de Governo é a diminuição da desigualdade socioespacial, por meio da requalificação urbanística das ocupações precárias e da otimização da infraestrutura urbana existente, bem como por meio de ações de melhorias habitacionais e regularizações fundiárias.

Entre as linhas de ação da política de habitação de interesse social que estão sendo planejadas pela Administração Direta está a oferta da Assistência Técnica de Arquitetura e Engenharia, para a redução da inadequação habitacional, aliada às ações de Regularização Fundiária Sustentável, que prevê as melhorias da infraestrutura urbana existente e a correção das inadequações fundiárias. Ainda, a continuidade da oferta da terra urbanizada e a propositura de outras formas de provisão habitacional, por meio da locação social, são frentes importantíssimas que serão desenvolvidas com vistas à redução do déficit habitacional.

A retomada econômica torna-se uma das principais frentes da Secretaria de Desenvolvimento Sustentável e Inclusivo, da Inovação e Competitividade - SEDIC, buscando a ampliação da inclusão produtiva. Assim, ações de capacitação e investimento nos pequenos negócios e empreendedores será uma forma de estimular e fortalecer a economia local, por

meio da criação de linhas de crédito, na forma de microcrédito, para traçar uma dinamização do mercado juntamente com as ações de combate à pandemia do COVID-19.

Portanto, a principal diretriz que embasa a proposição dos novos eixos de atuação da Companhia é a da inclusão social, por meio do acesso à moradia digna, ao crédito e ao meio urbano qualificado.

Alinhado ao posicionamento estratégico que está sendo proposto, propõe-se a abertura de novas frentes de atuação, alinhadas à Política Municipal de Habitação (item 3.1), e também à Política Municipal de Desenvolvimento Econômico (item 3.2), que culminam também em uma linha de Gestão de Patrimonial (item 3.3), e Pesquisa e Capacitação (item 3.4), vinculadas aos objetivos estratégicos da Companhia e ao interesse público preconizado nas políticas públicas no Município. Para cada serviço será apresentado o seu detalhamento e planejamento, bem como suas projeções financeiras, com expectativas de arrecadação e de custeio, a fim de indicar o equilíbrio econômico-financeiro.

3.1 Habitação

3.1.1 Serviços

Os serviços que serão apresentados estão alinhados com a política habitacional de interesse social do município, e são considerados serviços fundamentais para garantir uma moradia digna ao público alvo. Diante da realidade atual do Brasil com alto déficit habitacional, tanto qualitativo quanto quantitativo, assim como a situação da pandemia de COVID -19, que escancara a desigualdade social do nosso país, torna-se urgente intervenções públicas neste campo.

Conforme a Fundação João Pinheiro-FJP, principal responsável por apresentar essa métrica, o déficit e a inadequação habitacional podem ser entendidos como “a falta de moradias e/ou a carência de algum tipo de item que a habitação deveria estar minimamente fornecendo”. Assim também entende que esses índices têm o papel de dimensionar a quantidade de moradias incapazes de atender ao “direito de acesso, por parte da população, a um conjunto de serviços habitacionais que sejam, pelo menos, básicos”.

Observando as situações de habitação precária, coabitação e ônus excessivo com aluguel, segundo metodologia própria, a FJP⁷ mapeou a necessidade de provisão de moradias no país de 2016 a 2019, que totaliza 5.876.699 de unidades no último ano, indicando as principais linhas de atuação e público para reduzir essa desigualdade. Em sua análise é possível verificar um aumento considerável, primeiro, na situação de famílias com ônus excessivo com aluguel, correspondendo a 51,7%, seguido por coabitação em unidades conviventes, 21,5%, e por fim com um aumento de habitações precárias improvisadas correspondendo a 13,4%. A região Sudeste, quando foco da análise, apresenta o maior déficit na faixa de renda de 0 a 2 salários mínimos, e com índices de maior ônus excessivo com aluguel, com 68% do universo da pesquisa na região, seguido de coabitação, com 20% e habitação precária com 12%.

Nota-se então um campo de atuação de grandes proporções, voltado principalmente à população de baixa renda, com a atuação principal das políticas públicas na redução de valores de aluguéis, ou construção de novas unidades.

No que concerne à inadequação habitacional, a Fundação levantou um total de 24.893.961 unidades habitacionais inadequadas no Brasil, que correspondem àquelas que apresentam carências de infraestrutura, sendo o componente mais expressivo com 14,26 milhões de UHs, seguido das carências edilícias, com 11,25 milhões de UHs, e a inadequação fundiária, com 3,56 milhões de UHs, sendo que os componentes se sobrepõem em boa parte das moradias.

Assim, entende-se que a garantia de uma moradia segura se faz tanto pela estabilidade de sua estrutura, dotação de infraestrutura urbana, por sua adequação fundiária, bem como pela salubridade do local. Para tanto se faz necessário a disponibilização de terras a custo acessível, infraestrutura e regulares, assim como acompanhamento técnico para construção da edificação ou manutenção da existente. Ainda é importante destacar casos com a necessidade de transição da situação de extrema pobreza ou vulnerabilidade social, para uma situação de possível enquadramento do cidadão ao mercado de terras populares, sendo necessário a disponibilização de um espaço seguro de moradia, através de programas de moradia e locação social, assim como capacitação financeira e profissional.

⁷ Fundação João Pinheiro. Metodologia do déficit habitacional e da inadequação de domicílios no Brasil – 2016-2019 / Fundação João Pinheiro. – Belo Horizonte: FJP, 2020 158p.: il

O quadro de modelo de negócios (Business Model Canvas) do eixo de atuação de Habitação é apresentado de forma visual no Anexo III, sendo detalhado nas próximas seções.

3.1.1.1 Assistência Técnica

A garantia a uma moradia segura, como anteriormente indicado, passa pela redução da precariedade da habitação, identificada pela FJP como: “Domicílios improvisados, locais construídos sem fins residenciais que servem como moradia e Domicílios rústicos, aqueles sem paredes de alvenaria ou madeira aparelhada, o que resulta em desconforto e risco de contaminação por doenças, em decorrência das suas condições de insalubridade”.

A atuação do poder público nesta área está amparada pela Lei 11.888/2018, conhecida como lei da Assistência Técnica-ATHIS, a qual “assegura o direito das famílias de baixa renda à assistência técnica pública e gratuita para o projeto e a construção de habitação de interesse social, como parte integrante do direito social à moradia previsto no art. 6º da Constituição Federal^{8º}”, garantindo o atendimento de famílias de até 3 (três) salários mínimos a este serviço. Ainda na lei se estabelece que:

§ 2º Além de assegurar o direito à moradia, a assistência técnica de que trata este artigo objetiva:

I - otimizar e qualificar o uso e o aproveitamento racional do espaço edificado e de seu entorno, bem como dos recursos humanos, técnicos e econômicos empregados no projeto e na construção da habitação;

II - formalizar o processo de edificação, reforma ou ampliação da habitação perante o poder público municipal e outros órgãos públicos;

III - evitar a ocupação de áreas de risco e de interesse ambiental;

IV - propiciar e qualificar a ocupação do sítio urbano em consonância com a legislação urbanística e ambiental.

Em âmbito municipal, a execução da lei da ATHIS se fará através da recém Lei de assistência técnica enviada para aprovação do legislativo, baseada na Lei Federal mencionada. A

⁸Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111888.htm. Acesso em: 24/06/2021

Lei municipal busca garantir o acesso a serviços de projeto de arquitetura e engenharia à população de até cinco salários mínimos, possibilitando a elaboração de projetos, acompanhamento de obras e execução de processos de regularização fundiária. A regulamentação da Lei, via DECRETO N.º 14.986 - de 21 de janeiro de 2022, prevê que o atendimento a este público seja feito através da implantação do Escritório Público de Assistência Técnica, sendo este vinculado à Companhia.

O Escritório Público oferecerá ao público alvo diferentes produtos, como vistorias, projetos de arquitetura e engenharia para reforma, ampliação e novas construções, na modalidade subsidiada ou financiada.

Visando o pleno funcionamento do escritório, aliado à política habitacional municipal, é recomendável a vinculação das ações de ATHIS com a venda de Lotes Populares, a fim de atender à demanda de construção de novas moradias de forma qualificada, com a oferta do projeto de arquitetura e engenharia, para orientar a autogestão de construção da habitação. Ainda é possível oferecer subsídio de materiais de construção para execução de módulos habitacionais de até 30 metros quadrados, com base na Lei 09363/1998, que institui o Programa Banco de Materiais Básicos de Construção-PROBAC, para população de baixa renda de até 5 (cinco) salários mínimos.

3.1.1.2 Regularização Fundiária

A inadequação fundiária reforça a vulnerabilidade de milhões de famílias de baixa renda, no que diz respeito à segurança da posse e todas as implicações decorrentes dessa condição. A regularização fundiária deve estar vinculada a outras frentes para ampliar o acesso aos programas sociais de geração de emprego e renda, de apoio às estratégias de sobrevivência para as famílias residentes nos assentamentos, além de fortalecimento da organização comunitária e promoção da inclusão das comunidades no espaço urbano.

Entende-se que a execução das ações de regularização fundiária quando associadas à implantação dos projetos de urbanização, e as conseqüentes melhorias das condições de vida da comunidade, potencializam transformações sociais que podem trazer maior segurança nos

espaços da vida cotidiana. A segurança fundiária é o passo primordial para garantir, também, a transformação econômica da região atingida.

Recentemente a Lei Federal 13.465, de 11 de julho de 2017, inovou os instrumentos voltados à regularização fundiária, com objetivo de desburocratizar, simplificar, agilizar e destravar os procedimentos de Regularização Fundiária Urbana - REURB.

A nova lei institui a Reurb-S e a Reurb- E, de interesse social e de interesse específico, respectivamente, apontando as especificidades para cada modalidade, incluindo, também, novos instrumentos para a REURB, como o de Direito Real de Laje, Condomínio de lotes e Condomínio Urbano Simples, Legitimação Fundiária, e promovendo o ato único de registro e a legitimação da posse. Também autoriza a União a transferir para os entes federativos áreas públicas federais ocupadas por núcleos urbanos informais.

Por último, e mais recente, destaca-se a Lei Federal nº 14.118, de 12 de Janeiro de 2021, que institui o Programa Casa Verde e Amarela, substituto do antigo programa Federal Minha Casa Minha Vida, porém com mais recursos direcionados às adequações de edificações existente, através de ações de regularização fundiária e de melhoria habitacional. A Companhia está habilitada para participar da concorrência neste programa visando a captação de recursos para a Regularização e Prestação de Assistência Técnica.

As ações de regularização fundiária foram amplamente executadas pela EMCASA desde sua criação, através de convênios e contratos junto a PJF e Caixa Econômica Federal. Atualmente, o desenvolvimento do projeto de regularização é regido pela Lei 13.465/2017, que prevê em seu Artigo 35 as seguintes etapas:

I - levantamento planialtimétrico e cadastral, com georreferenciamento, subscrito por profissional competente, acompanhado de Anotação de Responsabilidade Técnica (ART) ou Registro de Responsabilidade Técnica (RRT), que demonstrará as unidades, as construções, o sistema viário, as áreas públicas, os acidentes geográficos e os demais elementos caracterizadores do núcleo a ser regularizado; II - planta do perímetro do núcleo urbano informal com demonstração das matrículas ou transcrições atingidas, quando for possível; III - estudo preliminar das desconformidades e da situação jurídica, urbanística e ambiental; IV - projeto urbanístico; V - memoriais descritivos; VI - proposta de soluções para questões

ambientais, urbanísticas e de reassentamento dos ocupantes, quando for o caso; VII - estudo técnico para situação de risco, quando for o caso; VIII - estudo técnico ambiental, para os fins previstos nesta Lei, quando for o caso; IX - cronograma físico de serviços e implantação de obras de infraestrutura essencial, compensações urbanísticas, ambientais e outras, quando houver, definidas por ocasião da aprovação do projeto de regularização fundiária; e X - termo de compromisso a ser assinado pelos responsáveis, públicos ou privados, pelo cumprimento do cronograma físico definido no inciso IX deste artigo.

Por se tratar de trabalho técnico e jurídico a equipe precisa ser composta de forma multidisciplinar atuando em diferentes frentes de regularização de imóveis. Os dados do cadastro social também subsidiam outras ações sociais do poder público vinculadas a política de habitação, como o direcionamento de serviços de educação e saúde para a área regularizada caso seja necessário.

3.1.1.3 Lote Popular

A oferta de lotes populares é a principal atividade oferecida pela Companhia na atualidade. Ao longo de sua trajetória mais de 6 mil lotes a preços acessíveis foram executados e vendidos. A política de comercialização apresenta critérios compatíveis com público alvo, com ofertas de lotes.

Conforme dados anteriormente apresentados, da Fundação João Pinheiro, houve um aumento da demanda de famílias com ônus excessivo com aluguel e coabitação em unidades conviventes. Essa realidade reflete uma demanda urgente por novos imóveis e de uma política orientada ao controle dos aumentos sucessivos de aluguel para população de baixa renda. A oferta de lotes populares atinge essa demanda, hoje expressiva, resultando em uma frente importante de redução do déficit habitacional atual.

Os loteamentos da EMCASA foram elaborados nas áreas públicas incorporadas ao patrimônio da Empresa. A execução da infraestrutura ficava a cargo do município, como forma de subsídio, o que garantia a oferta de lotes a preços acessíveis à população de baixa renda. No entanto, para que a oferta desse serviço se dê de forma qualificada é necessário sua compatibilização com a política de habitação, considerando a escolha das áreas públicas

dotadas de infraestrutura, o que reduz o custo de implantação, assim como bem localizadas, dotadas dos serviços públicos essenciais, evitando deslocamentos excessivos e o espraiamento da mancha urbana.

O loteamento popular também pode ser um apoio às ações de regularização fundiária, criando alternativas ao reassentamento de moradores de áreas de risco, quando todas as opções de mitigação tiverem sido esgotadas, bem como para a criação de programas específicos, voltados a idosos e à população em situação de rua, por exemplo. Reitera-se, ainda, a pertinência de vincular essa ação ao Escritório Público, buscando suprir a demanda habitacional com qualidade e segurança.

O projeto dos loteamentos populares ficará a cargo da equipe técnica da Companhia, composta por engenheiros e arquitetos, que criarão padrões e metodologias e que estudarão as áreas, suas vocações e potencialidades, respeitando as diretrizes urbanísticas de cada localidade.

3.1.1.4 Locação Social

A provisão habitacional pode se dar pela construção de novas moradias, pelo aproveitamento de unidades ociosas, pela adaptação de edificações com usos originários distintos, ou pela utilização do parque imobiliário existente, com a transferência da propriedade ao público alvo ou não.

Na locação social não há transferência da propriedade, e ela se difere do Auxílio Moradia, concedido às famílias em situações de risco, de forma temporária. A política de locação social sempre esteve no campo da discussão de transição ou inserção dos cidadãos na política de habitação. A locação social atende a uma parcela da população que não almeja a aquisição da casa própria, não objetificando a moradia como um bem de consumo, mas tratando como um serviço a ser ofertado. Em muitos casos a locação social se associa a população em situação de rua, porém, ela se aplica ao público em geral, atuando na redução de vazios urbanos e de imóveis ociosos em centros urbanos, assim como no controle da especulação imobiliária. A Moradia Social, por sua vez, deve estar associada a um programa de inserção social, para dispor, além da moradia, de acompanhamento socioeducativo, de

assistência à saúde e de apoio à inserção no mercado de trabalho, destinada àquelas famílias sem renda, em situação de rua e socialmente vulneráveis.

Importante destacar que a adoção de uma política de controle de aumento excessivo de aluguel em áreas carentes, aliado à implantação de imóveis destinados à locação social no Município, são ações fundamentais no combate ao principal componente do déficit habitacional: o ônus excessivo com aluguel. Este índice, identificado em levantamento da FJP, considera apenas aquelas famílias com renda total de até três salários mínimos que comprometem mais de 30% dos seus rendimentos com aluguel.

No entanto, nem todas as famílias que têm sua renda comprometida com aluguel almejam a casa própria. A locação social, deve proporcionar o acesso do cidadão a uma moradia digna, sem comprometer sua renda familiar. Essas ações são possíveis mediante o subsídio público para o pagamento de taxas pelo usuário, (quando nos referimos a um parque imobiliário privado), ou mediante a oferta de uma política de preços adequada à situação socioeconômica da família (possível com um parque imobiliário público).

O alto valor da terra em áreas centrais impossibilita a execução de empreendimentos habitacionais com subsídio do poder público, onde encontram-se áreas infraestruturadas e de fácil acesso. Torna-se necessário instrumentos para possibilitar a implantação dessas políticas, com incentivos de todas as esferas de governo integrados, como o caso da aplicação da Cota Social para habitação de interesse social. Este tipo de instrumento está previsto no Plano Diretor Municipal, Lei Complementar nº 082/2018, como um dos instrumentos da Política de Habitação de Interesse Social: “Cota de habitação de interesse social: contrapartida obrigatória nos empreendimentos de grande porte, operações urbanas consorciadas, ou implantação de planos e projetos urbanísticos, para a produção de habitação de interesse social.”, sendo necessário sua regulamentação.

A locação social já é amplamente utilizada no exterior com ações bem estruturadas e de sucesso, como caso da França, que segue gerida entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos, como apresentado em estudo do IPEA⁹:

⁹ Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2134.pdf Acesso: 14/07/2021

“As entidades administradoras adquirem os imóveis e constroem ou reabilitam unidades de locação social com subsídios públicos e empréstimos regulamentados da Caisse des Dépôts, com recursos da contribuição chamada de 1% moradia e com recursos próprios. Também produzem abrigos, residências sociais para idosos, e outras formas de moradia que podem ser administradas diretamente ou por gestão delegada a uma entidade especializada...”

Algumas experiências nacionais também têm se destacado no cenário das política e habitação, como os casos de Maricá¹⁰, no Rio de Janeiro, onde o programa paga o aluguel social através da moeda social, Banco Mumbuca, utilizada pelo usuário diretamente ao locador, e de Belo Horizonte¹¹, com o Programa de Locação Social, executado pela Companhia Urbanizadora e de Habitação de Belo Horizonte (Urbel). Este programa atende famílias com renda familiar entre 1 e 5 salários mínimos, renda per capita mínima de 25% do salário mínimo, sem outro imóvel, e não tendo recebido atendimento habitacional definitivo anteriormente, assim como comprovação de morar em Belo Horizonte há pelo menos 2 anos.

Os programas de habitação de interesse social do Governo Federal sempre buscaram estudos para viabilizar essa atuação, porém, em sua maioria, mantiveram o foco na produção da moradia. Atualmente, conforme Decreto nº 10678/2021¹², fica autorizado, pelo Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República - PPI, a produção de novos estudos para a política de fomento a parcerias com a iniciativa privada para estudar alternativas habitacionais destinadas à locação social.

O atual programa de habitação do Governo Federal busca a ampliação do acesso à moradia através da regularização fundiária, da execução de melhorias habitacionais e também

¹⁰Disponível em:

<https://marica.rj.leg.br/noticia/vereadores-approvam-pl-que-preve-alteracoes-na-lei-de-politica-habitacional-de-marica>
a Acesso: 14/07/2021

¹¹ Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/urbel/locacao-social> Acesso: 14/07/2021

¹² Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.678-de-16-de-abril-de-2021-314665179>
Acesso:14/07/2021

da possibilidade de implementação de políticas de locação social. Conforme o Ministério de Desenvolvimento Regional¹³, o objetivo dessa ação é de construir novos modelos para suprir a demanda de habitação, utilizando de terras públicas, parceria público privada e construção de moradias destinadas a este fim.

Torna-se necessário a criação de parcerias com a iniciativa privada para a implantação de empreendimentos direcionados a este fim, e para o cadastramento de imóveis privados para locação de interesse social, com subsídio do Município e gestão da Companhia, resultando em um parque imobiliário, em áreas já infraestruturadas e bem localizadas.

Diante do cenário apresentado, a Companhia tem um papel fundamental na implantação dessa política, buscando a “redução do déficit habitacional quantitativo e qualitativo no Município e das desigualdades socioespaciais em regiões desprovidas de condições adequadas de infraestrutura básica e habitabilidade”, como aponta o Plano Diretor Participativo. Com larga experiência em gestão de imóveis, através do loteamento de áreas municipais incorporadas, assim como gerenciamento de mutuários, a Companhia tem capacidade de gerir o parque imobiliário existente, cadastrado para essa finalidade, ou a implantação de novas habitações para a locação ou para a moradia social.

3.1.2 Público Alvo

3.1.2.1 Clientes

A Companhia, enquanto órgão intermediador do interesse público e do público alvo das políticas públicas de habitação, tem como principal cliente o Município de Juiz de Fora, representado pela Prefeitura de Juiz de Fora.

No entanto, o público alvo atendido pela Política de Habitação de Interesse Social- PHIS é constituído pela população de baixa renda, com prioridade de atendimento, assim consideradas aquelas com renda de até três salários mínimos, estratificado em 2 grupos de atendimento: I - Grupo 1: famílias com renda bruta de até 1 salário mínimo; II - Grupo 2:

¹³ Disponível em:

<https://www.gov.br/pt-br/noticias/assistencia-social/2021/04/politica-de-habitacao-popular-e-incluida-no-programa-d-e-parcerias-de-investimentos> Acesso: 14/07/2021

famílias com renda bruta maior que 1 até 3 salários mínimos. Além disso, constituem o público alvo aquele de mercado popular, que se refere às famílias com renda bruta maior que 3 até 5 salários mínimos.

Isto posto, cabe destacar que nos referimos, também, a grupos em extrema vulnerabilidade (sem renda), desbancarizados, e grupos que são parte do déficit habitacional atual, com irregularidade fundiária, coabitação e habitações em precariedade. Este público tem por necessidade a obtenção de uma moradia digna, com segurança jurídica e urbanística que garanta a manutenção de sua cidadania no sistema democrático.

O público alvo aqui descrito em muitos casos se encontra fora do sistema bancário, dificultando o acesso do mesmo a formas de financiamento habitacional disponíveis. Para tanto, é necessário pensar em ações que integrem este público, como um sistema próprio de financiamento, permitindo um pagamento facilitado e que não onere mais de 30% de sua renda familiar.

Sabe-se que as taxas de analfabetismo estão diretamente relacionadas à renda familiar, estudos do INEP¹⁴ apontam que entre famílias com renda abaixo de um salário o índice de analfabetismo chega a 29%. Assim, o atendimento a ser oferecido também precisa ser direcionado, e adequado, à situação do futuro mutuário, garantindo sua participação e entendimento nas decisões dos contratos a serem firmados. Acompanhamento social na formulação de contratos e atendimento humanizado são fundamentais para atingir um bom retorno deste público alvo.

Por fim, destaca-se a necessidade de adequação das peças publicitárias e dos meios de divulgação, conforme segmentação desse mercado, sendo fundamental a utilização de plataformas diversas e com apoio e transmissão da administração pública e veículos de comunicação.

¹⁴ Disponível em:

http://inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/estudo-detalha-situacao-do-analfabetismo-no-pais/21206 Acesso: 08/07/2021

3.1.2.2 Atuação de Mercado

A Companhia tem como área específica de atuação a execução dos serviços de habitação tanto para o público de baixa renda e de mercado popular, tal como previsto na política de habitação de interesse social do município.

A atuação direta da Companhia, junto ao poder público, configura exclusividade de atendimento, e se justifica pela facilidade de contratação e pela economicidade gerada, além de estar, obrigatoriamente, em estrito alinhamento com o interesse público. Neste sentido, pode-se considerar que a concorrência direta pode se dar, somente, pela Companhia de Habitação do Estado de Minas Gerais - Cohab-MG, que é também uma Estatal.

Quando analisado o mercado de habitação popular na região de Juiz de Fora, nota-se que o desenvolvimento de loteamentos populares com habitação, por outras empresas, atinge um público com possibilidade de acessar financiamentos através de bancos, mesmo se tratando do público de até 5 SM. Estes financiamentos abrangem baixos juros, junto a bancos, com subsídio de programas do Governo Federal, como o atual Casa Verde e Amarela.

Destaca-se aqui a construtora PDG, com imóveis próximo a áreas de loteamento da Companhia, oferecendo lotes de no mínimo 125 metros quadrados com edificações entre 43 metros quadrados e 54 metros quadrados, no valor final de aproximadamente 150 mil reais. Porém, trata-se de diferentes segmentações no mercado, visto que os lotes da Companhia próximo a este empreendimento, com área aproximada, são comercializados em média de 60 mil reais, valores abaixo do mercado popular.

Analisando a área de regularização fundiária nota-se empresas que atuam diretamente junto ao beneficiário, com cobrança dos serviços prestados a baixo custo, sem isenção de taxas, buscando a regularização do imóvel documental. O produto final ofertado trata especificamente do registro documental, com valores aproximados em 1.600 reais cobrado diretamente ao cliente. Estas ainda oferecem serviço ao poder público com desconto por unidade, podendo chegar a 1.400 reais.

A prestação de serviço pela Companhia recebe subsídio municipal para sua atuação, produzindo assim loteamentos a custos bem abaixo do mercado e com formas de

financiamento facilitadas. Além disso, programas de regularização fundiária são executados sem custo para o beneficiário, visando não só a documentação do imóvel, mas também a execução de toda a infraestrutura básica para a moradia e reinserção dos moradores à malha urbana formal. Ainda, conta-se com a prestação de assistência técnica com reformas habitacionais de forma gratuita ou com subsídio para execução da obra.

Apesar de haver empresas que atuam no mercado de Juiz de Fora e região, estas atingem, sobretudo, o segmento do mercado popular, e não contribuem, necessariamente, para as ações voltadas à população de baixa renda desbancarizada. Além disso, a atuação da Companhia se dá vinculada à execução de políticas de habitação e de inclusão produtiva, buscando a execução de uma política pública constante e independente da atuação do mercado atual.

3.1.2.3 Fornecedores

O principal fornecedor da Companhia é a Prefeitura de Juiz de Fora. As terras incorporadas do município e infraestruturadas com apoio do Poder Executivo, para os loteamentos bem como para as requalificações urbanísticas. Desta forma as Secretaria de Obras, com implantação de arruamentos, drenagem e posteamento e a CESAMA, empresa pública, com implantação de redes de água e esgoto, permitindo assim a venda de lotes com preços acessíveis. Conta-se ainda com fornecedores locais para serviços de topografia quando não executados pela própria empresa.

Outro potencial fornecedor é o segmento da construção civil, para a execução de obras de habitação e reformas residenciais, assim como os fornecedores de materiais de construção.

Por fim, as imobiliárias serão importantes fornecedores nas frentes de locação e moradia social, tendo em vista o levantamento necessário das unidades disponíveis no parque imobiliário.

3.1.2.4 Participação no Mercado

Definir a participação de mercado da Companhia passa necessariamente pela identificação de seu público alvo. Conforme apresentado anteriormente, apesar do cliente principal da Emcasa ser a Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, o foco de atendimento se volta

ao público da política de habitação de interesse social. Desta forma, atinge-se a fatia de mercado voltada principalmente a população de baixa renda, abrangendo os segmentos que se encontram fora do sistema bancário, assim como os que buscam novas habitações de baixo custo. Existem 3 bases de dados para o conhecimento deste segmento de mercado: CADúnico, Déficit Habitacional e base de mutuários da Emcasa.

Para dimensionar este mercado utiliza-se dos cálculos do déficit de habitação e do principal índice nacional, o CADúnico. Adotando como base o CADúnico, que contempla aquelas famílias com renda familiar de até 3 salários mínimos (público preferencial da política de habitação de interesse social), tem-se um universo de 50.391 famílias¹⁵ cadastradas no Município.

Utilizando o cálculo do déficit elaborado pelo Plano de Habitação Municipal, em 2007, tem-se um universo de 14.201 famílias, das quais 8.532 se referem à classe de rendimentos de 0 a 3 salários (60%). Ainda sobre esse dado destaca-se que a inadequação habitacional foi identificada para o público estimado em 9.195 famílias. Este dado recebeu atualização em 2010 junto a Fundação João Pinheiro, sendo discriminado em 16.112 famílias, das quais 10.026 se referem à classe de rendimentos de 0 a 3 salários (62% do déficit), conforme apresentado na Tabela 09.

Tabela 09 - Déficit Habitacional em Juiz de Fora em 2010

Faixa de rendimento	Nº
Total para domicílios sem rendimento	227
Total para domicílios com rendimento 0-3 SM	10.067
Total para domicílios com rendimento 3-6 SM	2.492
Total para domicílios com rendimento 6-10 SM	2.270
Total para domicílios com rendimento 10, ou mais SM	1.056
Total	16.112

Fonte: Fundação João Pinheiro, 2013. Cálculo estimado com base no Censo demográfico de 2010.

¹⁵ Dados CADúnico, outubro de 2021.

Deve-se considerar também toda a base de mutuários da Companhia, tanto o público com imóveis quitados de 5468 famílias, quanto os 869 ainda ativos. Este público, majoritariamente de baixa renda, pode ser atendido principalmente na linha de atuação melhoria habitacional.

Desta forma, entendendo que os índices apresentados são abrangentes, podendo permitir a sobreposição de famílias entre eles, é difícil indicar o tamanho real desta fatia de mercado. Para uma aproximação maior dos dados, apresentando um recorte factível, deve-se cruzar as bases de dados apresentadas, considerando os quesitos de renda, localização e documentos pessoais, de forma a montar uma base cadastral para esta atuação municipal qualificada.

3.1.3 Planejamento do Eixo

O planejamento de cada frente constante deste Eixo depende do faseamento das ações necessárias à sua plena execução, que competem à administração direta e à Companhia. Portanto, serão apresentados, em linhas gerais, das etapas de cada uma das frentes e a estimativa de tempo para sua realização.

Assistência Técnica de Arquitetura e Engenharia:

O Escritório Público deverá ser composto por uma equipe exclusiva e mínima de um profissional de arquitetura e urbanismo, um profissional de engenharia civil, um profissional de serviço social, e um profissional como auxiliar administrativo.

Os atendimentos podem ser executados inicialmente com triagem dos usuários pela Subsecretaria de Habitação-SUHAB e Defesa Civil, com a indicação de núcleos a serem atendidos, ou através de livre demanda, seguida por entrevista social, executada no Escritório, com profissional do serviço social, de forma a enquadrá-la nas exigências mínimas previstas no Programa. Após a triagem deve-se proceder a vistoria *in loco*, com profissional técnico, para verificação do terreno ou imóvel e posterior desenvolvimento dos projetos. Por fim, os projetos precisam ter aprovação do órgão de licenciamento do Município para a liberação da execução da obra. As etapas necessárias ao início da execução são apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10 - Cronograma Físico da Assistência Técnica

	2022												20	20	20	
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN- DEZ	23	24	25
Ações	Conclusão da minuta do Decreto regulamentador e publicação															
	Criação de procedimento específico para aprovação das melhorias habitacionais - SESMAUR															
	Celebração de Convênio com a SEPUR e SG/Defesa Civil															
	Constituição do Escritório Público na Companhia															
Instituição de mecanismos de captação e de financiamento para a execução																
Início da prestação do serviço																

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Os recursos humanos mínimos necessários para execução dos serviços de Assistência Técnica são apresentados na Tabela 11, e os encargos sociais são detalhados no Anexo IV.

Tabela 11 - Recursos Humanos para Assistência Técnica

PROFISSIONAL	QUANT. HORAS	VALOR HH	VALOR TOTAL	VALOR C/ ENCARGOS
Coordenador (Ref. SUDECAP 56.11.03 - Engenheiro coordenador - projeto)	21	R\$ 85,29	R\$ 1.791,09	R\$ 3.152,32
Auxiliar Administrativo (Ref. SUDECAP 56.16.02 - Auxiliar administrativo intermediário)	21	R\$ 9,87	R\$ 207,27	R\$ 364,80
Arquiteto e Urbanista (Ref. LEI 4.950-A/1966)	84	R\$ 52,38	R\$ 4.400,00	R\$ 7.744,00
Engenheiro (Ref. LEI 4.950-A/1966)	126	R\$ 52,38	R\$ 6.600,00	R\$ 11.616,00
Assistente Social (Ref. SUDECAP 56.16.05 - Assistente social - projeto)	84	R\$ 14,19	R\$ 1.191,96	R\$ 2.097,85
Técnico em edificações (Ref. Média Neg. Sindicatos e Registros MTE - Técnico em Edif.)	84	R\$ 11,70	R\$ 982,80	R\$ 1.729,73
TOTAL			R\$ 15.173,12	R\$ 26.704,19

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Regularização Fundiária:

A Companhia está apta a executar as ações de regularização fundiária, tendo celebrado contratos com a Prefeitura Municipal das seguintes áreas, Vila Bejani, Santa Paula, totalizando R\$ 172.528,24 e Vila Almeida, com valor de R\$ 218.500,00, somando um total para 2022 de R\$ 391.028,24. Entre estes apenas o último encontra-se em execução, os demais a Emcasa aguarda liberação da Caixa Econômica para iniciá-los.

No entanto, há algumas ações de planejamento pendentes que permitirão a instituição de um fluxo adequado para sua execução, bem como a criação de um procedimento simplificado de contratação, a fim de dar maior celeridade às contratações e resultar em um volume maior de execução, conforme apresentado na Tabela 12.

Tabela 12 - Cronograma Físico da Regularização Fundiária

	2022												20	20	20
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	23	24	25
Ações	Regulamentação da REURB-S em âmbito municipal (SEPUR/SESMAUR)														
	Definição das áreas prioritárias para o caso da REURB-S														
Celebração de novos Convênio com a SEPUR para a execução de outras áreas															

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Tabela 13 - Recursos Humanos para Regularização Fundiária

PROFISSIONAL	QUANT. HORAS	VALOR HH	VALOR TOTAL	VALOR C/ ENCARGOS
Coordenador (Ref. SUDECAP 56.11.03 - Eng coordenador - projeto)	42	R\$ 85,29	R\$ 3.582,18	R\$ 6.304,64
Auxiliar Administrativo (Ref. SUDECAP 56.16.02 - Auxiliar administrativo intermediário)	42	R\$ 9,87	R\$ 414,54	R\$ 729,59
Advogado (Ref. Resolução OAB/MG n. CP/01/15 - Art. 125)	42	R\$ 27,30	R\$ 1.146,60	R\$ 2.018,02
Arquiteto e Urbanista (Ref. LEI 4.950-A/1966)	84	R\$ 52,38	R\$ 4.400,00	R\$ 7.744,00
Assistente Social (Ref. SUDECAP 56.16.05 - Assistente social - projeto)	126	R\$ 14,19	R\$ 1.787,94	R\$ 3.146,77
Técnico em edificações (Ref. Média Neg. Sind. e Registros MTE)	126	R\$ 11,70	R\$ 1.474,20	R\$ 2.594,59
TOTAL			R\$ 12.805,46	R\$ 22.537,61

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Os recursos humanos mínimos necessários para execução dos serviços de Regularização Fundiária são apresentados na Tabela 13, e os encargos sociais são detalhados no Anexo IV.

Loteamento Popular:

A frente de loteamentos populares deve ser aprimorada e bem planejada para evitar os equívocos vivenciados hoje, como a realização de projetos sem a realização de levantamentos planialtimétricos, que geram distorções de metragem dos lotes vendidos; a comercialização de lotes sem implantação de infraestrutura, que geram a interrupção das parcelas e até a devolução por inadimplemento; a adoção de critérios distintos aos da Lei nº 9.214/98 e de cláusulas contratuais despadronizadas, que geram ainda mais risco à Companhia; entre outros.

Todo o planejamento e execução dos projetos é desenvolvido dentro da própria Companhia, com o correto acompanhamento social e jurídico, assim como as ações de comercialização e acompanhamento dos contratos de mútuo.

As ações necessárias para o aprimoramento dessa frente são apresentadas na Tabela 14.

Tabela 14 - Cronograma Físico do Loteamento Popular

	2022												20	20	20					
													23	24	25					
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN - DEZ							
Ações	Revisão da Lei que estabelece os critérios de comercialização, nº 9.214/98																			
	Identificação de novas áreas bem localizadas e dotadas de infraestrutura para novos loteamentos																			
	Planejamento e execução da infraestrutura de novas áreas																			
Realização de edital de vendas das novas áreas																				

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Os recursos humanos mínimos necessários para execução dos serviços de Loteamento Popular são apresentados na Tabela 15, e os encargos sociais são detalhados no Anexo IV.

Tabela 15 - Recursos Humanos para Loteamento Popular

PROFISSIONAL	QUANT. HORAS	VALOR HH	VALOR TOTAL	VALOR C/ ENCARGOS
Coordenador (Ref. SUDECAP 56.11.03 - Engenheiro coordenador - projeto)	84	R\$ 85,29	R\$ 7.164,36	R\$ 12.609,27
Auxiliar Administrativo (Ref. SUDECAP 56.16.02 - Auxiliar administrativo intermediário)	84	R\$ 9,87	R\$ 829,08	R\$ 1.459,18
Advogado (Ref. Resolução OAB/MG n. CP/01/15 - Art. 125)	126	R\$ 27,30	R\$ 3.439,80	R\$ 6.054,05
Arquiteto e Urbanista (Ref. LEI 4.950-A/1966)	84	R\$ 52,38	R\$ 4.400,00	R\$ 7.744,00
Engenheiro (Ref. SUDECAP 56.11.05 - Engenheiro intermediário - projeto)	168	R\$ 67,65	R\$ 11.365,20	R\$ 20.002,75
Assistente Social (Ref. SUDECAP 56.16.05 - Assistente social - projeto)	126	R\$ 14,19	R\$ 1.787,94	R\$ 3.146,77
Técnico em edificações (Ref. Média Neg. Sindicatos e Registros MTE - Técnico em Edif.)	168	R\$ 11,70	R\$ 1.965,60	R\$ 3.459,46
Corretor de Imóveis (Ref. Plano de Cargos e Salários Emcasa - Assessor Comercial)	168	R\$ 22,35	R\$ 3.754,80	R\$ 6.608,45
TOTAL			R\$ 34.706,78	R\$ 61.083,93

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Locação Social:

A linha de locação social pode ser trabalhada tanto para imóveis públicos, em unidades do parque imobiliário privado existente, quanto em áreas desocupadas, buscando parcerias para implantação de empreendimentos de habitação, por meio da cota habitacional. Deve-se pensar também na atuação com imóveis públicos ociosos, aptos a uma remodelação para habitação. Porém, o principal mercado para atuação de locação social no município deve ser direcionado às unidades habitacionais disponíveis de propriedade particular, o que garantiria a disponibilização de imóveis já estruturados e com boa localização, e eficiência na gestão do Programa.

Neste caso, o programa pode oferecer, por exemplo, um subsídio às famílias selecionadas de no mínimo R\$200,00 até R\$600,00 reais por mês, variando conforme a renda e o comprometimento familiar com aluguel. Já o locador, com imóvel cadastrado no programa, tem a garantia de recebimento direto pelo Município.

Para isso, a Companhia deve atuar como o ente intermediador da demanda habitacional e do mercado imobiliário, para identificação dos imóveis disponíveis e seu devido

direcionamento, de acordo com as necessidades de cada família, tal como composição familiar e critérios territoriais.

As ações necessárias para sua implementação são apresentadas na Tabela 16.

Tabela 16 - Cronograma Físico da Locação Social

	2022												20	20	20			
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN -	DEZ	23	24	25	
Ações	Realização de estudo para definição do Programa, contemplando todo levantamento necessário dos imóveis e público alvo																	
	Projeto de Lei de Locação Social																	
Celebração de Convênio com a SEPUR e com a SAS para gestão do programa																		

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Os recursos humanos mínimos necessários para execução dos serviços de Locação Social são apresentados na Tabela 17, e os encargos sociais são detalhados no Anexo IV.

Tabela 17 - Recursos Humanos para Locação Social

PROFISSIONAL	QUANT. HORAS	VALOR HH	VALOR TOTAL	VALOR C/ ENCARGOS
Coordenador (Ref. SUDECAP 56.11.03 - Engenheiro coordenador - projeto)	21	R\$ 85,29	R\$ 1.791,09	R\$ 3.152,32
Auxiliar Administrativo (Ref. SUDECAP 56.16.02 - Auxiliar administrativo intermediário)	21	R\$ 9,87	R\$ 207,27	R\$ 364,80
Assistente Social (Ref. SUDECAP 56.16.05 - Assistente social - projeto)	42	R\$ 14,19	R\$ 595,98	R\$ 1.048,92
Corretor de Imóveis (Ref. Plano de Cargos e Salários Emcasa - Assessor Comercial)	168	R\$ 22,35	R\$ 3.754,80	R\$ 6.608,45
TOTAL			R\$ 6.349,14	R\$ 11.174,49

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

3.1.4 Projeções Financeiras

3.1.4.1 Política de preços

Para o serviço de **assistência técnica para melhorias habitacionais**, os preços praticados no mercado, apenas para a realização do projeto (sem incluir materiais para obras), estão na faixa de R\$2.806,79 por UH, conforme concorrência pública nº 27/2018, processo 7450/2018, da Prefeitura Municipal de Maricá. Nesta mesma concorrência, os gastos médios com as melhorias habitacionais, destinados apenas a materiais e serviços indiretos, ficaram na faixa de R\$20.000,00 por UH, visando atender a melhorias de salubridade da habitação. Analisando um outro contrato voltado à assistência técnica para construção de unidades sanitárias no Rio Grande do Sul, no formato de concurso¹⁶, é previsto o valor de R\$12.332,35 (doze mil, trezentos e trinta e dois reais) contando com material e mão de obra para execução de cada banheiro.

Considerando o último contrato firmado com a PJF, o preço praticado pela Emcasa para fins de **regularização fundiária** é de R\$1.293,45 por UH¹⁷. Nesta mesma concorrência, os preços praticados por outras empresas que atuam na frente de regularização são apresentados na Tabela 18, sem a identificação individualizada.

Tabela 18 - Concorrência Regularização Fundiária PJF

Concorrência	Valor por UH
Empresa A	R\$ 1.574,16
Empresa B	R\$ 1.912,24
Empresa C	R\$ 1.665,80

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Adicionalmente, o valor praticado pela CAIXA, no âmbito do Programa Casa Verde e Amarela (antigo Minha Casa, Minha Vida), para contratação deste mesmo serviço, é de R\$1.413,00 por UH. Desta forma, além da Companhia apresenta o menor preço para execução dos serviços de regularização fundiária, por unidade habitacional.

Quanto à venda de **lotes populares**, os preços praticados pela empresa devem estar de acordo com o laudo de avaliação daquele lote, feito por um especialista certificado.

¹⁶Disponível em: <http://www.concursoathisunidadesanitaria.org/site/concurso-athis/pages/4> Acesso: 22/07/2021

¹⁷ EXTRATO DE CONTRATO N.º 01.2021.093. Disponível em: https://www.pjf.mg.gov.br/e_atos/e_atos_vis.php?id=85589. Publicado em: 08/07/2021. Acesso em 15/07/2021.

Considera-se o valor de venda dos lotes da Companhia na média de valor de mercado de R\$75.000,00 por lote da Companhia, com metragem média de 200 metros quadrados. De acordo com o histórico de vendas da Companhia, cobra-se entrada média de 30% deste valor, o que representa R\$22.500,00, e o restante dividido em uma média de 48 parcelas, no valor de R\$1.093,75.

Por fim, para a ação de **locação social**, estima-se um subsídio dado pela PJF, em acordo com o Plano Plurianual (PPA) 2022-2025, na média de R\$400,00, sendo o mínimo de R\$200,00, e o máximo de R\$600,00, repassado diretamente ao locador. Adicionalmente há uma taxa de administração de 10%, que será cobrado pela Companhia para a seleção dos beneficiários, das unidades habitacionais e da gestão destes contratos, é uma despesa média com equipe que é apresentada no Planejamento do Eixo que deverá ser coberta pelo contratante, independente do número de UH's alugadas e que pode ser diluído por contrato.

3.1.4.2 Projeção de vendas

A equipe mínima apresentada no Planejamento do Eixo, para a ação de **assistência técnica**, tem capacidade para realização de cerca de 240 UH's por ano. Considerando o preço praticado de R\$ 2.806,79 por UH no serviço de projetos, chega-se a um faturamento mensal médio de R\$56.135,80, e uma média de R\$673.629,60 anuais para realização dos serviços nos próximos 4 anos, prevendo o funcionamento contínuo do escritório, que totaliza um faturamento acumulado no período de **R\$ 2.694.518,40**.

Na frente de **regularização fundiária**, com o preço praticado de R\$1.293,45, e capacidade de entrega da equipe mínima estabelecida no Planejamento do Eixo, de 400 UH's por ano, chega-se a um faturamento mensal médio de R\$43.115,0, uma média de R\$517.380,00 anuais para realização dos serviços nos próximos 4 anos, que totalizam um faturamento acumulado no período de **R\$ 2.069.520,00**.

Quanto ao **loteamento popular**, sua implantação possui um custo aproximado de infraestrutura (esgotamento, água, drenagem e pavimentação), por lote, de R\$23.789,16. Adotando a previsão de execução de 60 lotes populares por ano, temos 240 unidades em quatro anos e uma média de 5 lotes por mês, no intuito de suprir a demanda hoje já

identificada pela Companhia. O custo de implantação desses loteamentos precisa estar previsto no orçamento público para a gestão, sendo estimado em R\$1.427.349,60 por ano para este fim.

Desconsiderando a inadimplência histórica da Companhia e levando-se em conta a média de R\$ 75.000,00 de valor de venda, tem-se um potencial de faturamento de R\$ 112.500,00 mensais com pagamentos do valor de entrada (30% do valor dos 5 contratos de compra e venda, assinados mensalmente). O parcelamento, referente ao saldo de 70%, divididos de 48 vezes, para 5 contratos, somam R\$ 5.468,75 a cada mês, de forma cumulativa, totalizando **R\$262.500,00 mensais**, ao final de 4 anos, considerando 240 contratos ativos no período de análise. Somando-se o valor de entrada com as prestações, tem-se R\$375.000,00 de potencial de faturamento mensal a partir de 4 anos. Ao longo dos 4 anos tem-se um potencial de faturamento ao período de **R\$11.831.250,00**. A projeção de vendas, detalhada mensalmente, é apresentada no Anexo V.

Considerando a inadimplência histórica da Companhia, por se tratar de público de baixa renda, poderão incorrer multa e juros em cima dos pagamentos, poderá ser necessária flexibilização no valor de entrada, e frentes de refinanciamento para a recuperação de crédito das prestações em atraso. Em um cenário pessimista, deverá ser considerado 50% de inadimplemento, e flexibilização de pagamento na entrada, diante disso, os números apresentados acima, foram atualizados para os próximos 4 anos, e são destacados abaixo para assinatura de 5 novos contratos de compra e venda mensais:

- Valor de entrada média mensal: R\$56.250,00 (5 novos contratos)
- Valor em novas parcelas médias mensais: R\$2.734,38 (5 novos contratos)
- Valor total de parcelas mensais, em 4 anos: R\$131.250,00 (240 contratos ativos)
- Soma de entrada média mais parcelas em 4 anos: R\$187.500,00 (240 contratos ativos)
- **Potencial de receita acumulada nos próximos 4 anos: R\$5.915.625,00**

A projeção de vendas considerando inadimplência e flexibilização no pagamento da entrada, detalhada mensalmente, é apresentada no Anexo VI. Vale ressaltar que tratam-se de 240 contratos de compra e venda, no valor de R\$75.000,00, que totalizam o valor global de **R\$18.000.000,00**, ficando ainda uma carteira de crédito imobiliário de R\$12.084.375,00 após os 4 anos de projeção inicial, o qual inclui parcelas a vencer, parcelas vincendas passíveis de

renegociação, ou refinanciamento, e também de execução judicial, ou dá a abertura para a própria rescisão de contrato, e consequente retomada dos lotes vendidos, com a devolução do valor pago pelo mutuário, assegurada pelo art.53 do Código de Defesa do Consumidor.

Já em relação a **locação social**, com o preço praticado de 10% do valor de R\$400,00 que é o benefício concedido ao locatário, e mais R\$150,00 por imóvel administrado para cobertura dos custos de equipe para gestão do cadastro de imóveis, contratos e de beneficiários, apresentado no Planejamento do Eixo, chega-se a um faturamento mensal médio de R\$19.000,00, uma média de R\$228.000,00 anuais para a concessão deste benefício nos próximos 4 anos, o qual totaliza um faturamento acumulado no período de R\$912.000,00. A Tabela 19 resume a projeção financeira destas três frentes de atuação no eixo de habitação.

Tabela 19 - Projeção Financeira dos Serviços do Eixo de Habitação

Ação	Uh/ Ano	Valor/Uh	Total Mensal	Total Anual	Total 4 Anos	Soma Total
01 Assistência Técnica	240	R\$ 2.806,79	R\$ 56.135,80	R\$ 673.629,60	R\$ 2.694.518,40	R\$ 11.591.663,40
02 Regularização Fundiária	400	R\$ 1.293,45	R\$ 43.115,00	R\$ 517.380,00	R\$ 2.069.520,00	
03 Loteamento Popular	60	R\$ 75.000,00 *18	R\$ 123.242,18	R\$ 1.478.906,25	R\$ 5.915.625,00	
04 Aluguel Social	100	R\$ 190,00	R\$ 19.000,00	R\$ 228.000,00	R\$ 912.000,00	

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Portanto, a expectativa de faturamento bruto total, somando-se todos os serviços e produtos oferecidos no eixo de habitação, para os próximos 4 anos totaliza **R\$11.591.663,40**.

¹⁸ O valor de R\$75.000,00 trata-se do valor de venda, porém os valores mensais, anuais e no total de 4 anos, foram baseados na expectativa de recebimentos dentro do período de 4 anos, considerando inadimplência, e desconsiderando parcelas vincendas.

3.1.4.3 Análise Financeira

A partir do faturamento bruto de cada serviço apresentado na subseção anterior, das despesas da equipe estimadas na seção de planejamento do eixo, incluindo os encargos sociais apresentados no Anexo IV, e considerando a estimativa de impostos sobre o faturamento de 16,62%, sendo a alíquota de COFINS de 7,60%, de PIS de 1,65% e de ISS de 5%, e também o histórico de demais custos e despesas da Companhia dos últimos anos, representando cerca de 15% do faturamento bruto total, é possível auferir o lucro líquido obtido em cada serviço, e também a sua respectiva margem de lucro, o qual é apresentada na Tabela 20.

A partir dos dados apresentados, o eixo de habitação se mostra financeiramente viável. É importante considerar também a quantidade mínima de serviços a serem executados anualmente, ou o ponto de equilíbrio, em que as receitas se igualam às despesas, para fins de planejamento, conforme é apresentado na Tabela 21.

Tabela 20 - Projeção Financeira do Eixo de Habitação

AÇÃO	RECEITA MENSAL	IMPOSTOS (16,62%)	DESPESAS EQUIPE	OUTRAS DESP. (15%)	LUCRO LIQ.	MARG. LUCRO
01 Assistência Técnica	R\$ 56.135,80	R\$ (9.329,77)	R\$ (26.704,69)	R\$ (8.420,37)	R\$ 11.680,97	20,81%
02 Regularização Fundiária	R\$ 43.115,00	R\$ (7.165,71)	R\$ (22.537,61)	R\$ (6.467,25)	R\$ 6.944,43	16,11%
03 Loteamento Popular	R\$ 123.242,18	R\$ (20.482,85)	R\$ (61.083,93)	R\$ (18.486,33)	R\$ 23.189,07	18,82%
04 Aluguel Social	R\$ 19.000,00	R\$ (3.157,80)	R\$ (11.174,49)	R\$ (2.850,00)	R\$ 1.817,71	9,57%

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Tabela 21 - Ponto de Equilíbrio do Eixo de Habitação

AÇÃO	UH POR ANO PLANEJADOS	PONTO DE EQUILÍBRIO (UH POR ANO)
01 Assistência Técnica	240	167
02 Regularização Fundiária	400	306
03 Loteamento Popular	60	43
04 Aluguel Social	100	86

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

3.2 Desenvolvimento Econômico

3.2.1 Serviços

O empreendedorismo é vital para o desenvolvimento econômico de uma sociedade. É o empreendedor que, ao enfrentar problemas e situações adversas nos mercados, promove a inovação, o crescimento econômico e o desenvolvimento regional. Em sua essência, o empreendedorismo é uma poderosa ferramenta para a redução da pobreza, diminuição das desigualdades e inclusão produtiva responsável. Logo, a criação de micro e pequenos negócios é um caminho seguro para a mobilidade social ascendente em uma sociedade pautada pela liberdade e livre iniciativa (art. 170, Constituição Federal).

No anos de 2020 e de 2021, vivenciou-se a maior crise sanitária da história da humanidade, que em um mundo globalizado, impacta a vida de todas as pessoas ao redor do mundo e afeta diretamente o desempenho de todas as empresas, independente de seu porte, culminando no fechamento temporário e definitivo destes negócios, gerando um aumento significativo na taxa de desemprego, reduzindo o poder de compra dos consumidores e fazendo o dinheiro circular de forma mais lenta.

Tem-se também no Brasil, bem como em outros países do mundo, uma crise sem precedentes que impõe medidas econômicas para fazer frente a esse grande desafio do mundo globalizado e das cadeias produtivas de valor, que carecem de recursos para manutenção, ou retomada de suas atividades.

Diante desse contexto, programas de financiamento produtivo apresentam-se como excelente alternativa para dinamização econômica, porque:

- Investimentos têm efeito multiplicador sobre a economia - utilizar os recursos orçamentários para fortalecimento econômico das empresas fará com que a economia local se reaqueça neste momento desafiador, com manutenção e geração de empregos, mais demanda de serviços e insumos entre empresas e o restabelecimento da arrecadação do setor público;
- Crises impõem restrições ao crédito e ao acesso ao mercado financeiro – em razão das maiores incertezas de um cenário de crise, a oferta de crédito e o acesso ao mercado financeiro são restringidos (incerteza e risco de inadimplência), cabendo ao setor público agir de forma anticíclica, compensando esse cenário com incentivos adequados;

- Concessão de financiamento sob critérios técnicos, sob a gestão de um agente financeiro racionaliza aplicação dos recursos.

Já a constituição de fundos de financiamento com os recursos orçamentários mostra-se mais adequado porque:

- Poupa recursos fiscais no longo prazo – enquanto o custeio direto de atividades pelos governos encerra seus efeitos na contratação dos serviços, a concessão de financiamentos traz retornos ao longo dos anos, reduzindo a necessidade de novos aportes orçamentários aos programas;

- Apoio a empresas locais perpétua fundos – fundos de financiamento são rotativos e seus retornos continuarão a dinamizar a economia da cidade ao longo do tempo;

- Operacionalização imediata dos fundos ativa a economia da cidade – os impactos da pandemia em 2020 e 2021 tornaram ainda mais urgente o acesso ao crédito para possibilitar a reativação de empreendimentos, implantação de projetos e capital de giro para assegurar a manutenção do tecido econômico local e dinamização das operações no atual cenário.

O quadro de modelo de negócios (Business Model Canvas) do eixo de atuação de Desenvolvimento Econômico é apresentado de forma visual no Anexo VII, sendo detalhado nas próximas seções.

3.2.1.1 Microcrédito MEI e MPE

Muitos potenciais empreendedores de baixa renda não têm acesso a mecanismos de crédito, ficando enredados no círculo vicioso da pobreza e da informalidade. Para rompermos o ciclo do atraso, é fundamental expandirmos as linhas de crédito à população de baixa renda, possibilitando o nascer de novos negócios na base estrutural da sociedade brasileira. Para tanto, precisamos criar alternativas à bancarização tradicional, que dificultam a amplitude do crédito, ao exigir rigorosas garantias (reais ou pessoais) e históricos financeiros incompatíveis com a situação financeira de muitos brasileiros que apenas almejam uma primeira oportunidade para empreender ou renovar seus negócios. Desta forma, torna-se fundamental a constituição de fundos municipais de financiamento com regras e condições de crédito a

serem definidas de acordo com o risco desejado, e o suporte pretendido a cada público-alvo, em conjunto com a(s) principal(is) fonte(s) de recurso(s) obtida(s).

Diante da premência financeira de muitas famílias e cidadãos, a presente frente de atuação visa inaugurar um programa de microcrédito municipal. Elevando a máxima de que "não existe emprego sem empresas", a Prefeitura de Juiz de Fora estimulará a formalização do mercado de trabalho, facilitando a tomada de crédito por empreendedores de baixa renda com apoio ao aprimoramento intelectual às lógicas e práticas negociais, através de cursos de capacitação ou mentoria empresarial. Tal elemento pedagógico, realizável a partir de parceiros estratégicos, é fundamental para viabilizar o desenvolvimento empreendedor, ampliando as margens de sucesso dos negócios vencedores.

A partir do programa de educação e apoio financeiro aos Microempreendedores Individuais (MEI) e Micro e Pequenas Empresas (MPE) de Juiz de Fora, será possível atuar nas quatro frentes mais importantes desta ação:

- Educação financeira;
- Elaboração de plano de negócios;
- Concessão de crédito;
- Acompanhamento do desempenho do cliente.

As condições financeiras definidas pelo Comitê Gestor, considerando o cenário econômico, as condições de mercado, o risco de crédito a ser assumido pelo fundo e a perenidade desejada, são listadas abaixo, e poderão ser revistos a qualquer momento:

- Valor fixo de solicitação de crédito - R\$ 3.000,00;
- Taxa de juros ao mês - 0,90% a.m.;
- Taxa de juros ao ano - 11,35% a.a.;
- Prazos de pagamento de 36 meses;
- Carência de 6 meses;
- IOF e demais impostos serão repassados ao solicitante e irão compor o CET.

Desta forma, as parcelas terão valor de R\$103,34, sendo o total de juros pago de R\$720,28 ao final da vigência do contrato (conforme Anexo VIII), havendo acréscimos no caso de atrasos no pagamento, devido a multa e juros.

3.2.2 Público-Alvo

3.2.2.1 Clientes

Juiz de Fora possui 45.403 microempreendedores individuais (MEIs), conforme dados do site da Receita Federal, de outubro de 2021. Deste total, 5.067 foram formalizados entre janeiro e setembro de 2020, o que corresponde ao aumento de 9,2% em comparação com os registros realizados no mesmo período do ano passado, que totalizaram 4.639.

A cidade segue o panorama observado no estado, onde a busca pela formalização como MEI aumentou 14,9% no intervalo de janeiro a setembro, em relação a igual período de 2019. Minas Gerais soma mais de 1,2 milhões de MEIs.

O crescimento da busca por formalização se deu em virtude do contexto econômico, como explica o analista do Sebrae em Juiz de Fora, Tarcísio Fagundes. “Muitas microempresas fecharam por conta da queda no faturamento. Posteriormente, esses negócios foram reenquadrados como MEI, que é uma figura jurídica que paga menos impostos e pode ter, no máximo, um funcionário.”

O aumento do desemprego foi outro fator que também contribuiu para a maior demanda. “Temos os casos de trabalhadores que perderam o emprego e decidiram empreender para garantir renda e amparo do INSS.” Tarcísio destaca que há, ainda, uma parcela de trabalhadores informais que decidiu se formalizar. “Além dos direitos assegurados aos MEIs, muitos serviços precisam de nota fiscal. A formalização amplia as oportunidades.”

Por fim, de acordo com a Política Municipal de Desenvolvimento Econômico de Juiz de Fora, foram mapeados os setores estratégicos que serão priorizados na consecução das linhas de financiamento produtivo, devido aos impactos da maior crise sanitária da Covid-19, sendo eles:

- Alimentício, Gastronomia e Eventos;
- Saúde, Energia e Educação;

- Mídias Digitais, Moda/Têxtil e Reciclagem;
- Economia Criativa.

3.2.2.2 Atuação de Mercado

As linhas de microcrédito são recursos oferecidos pelas instituições financeiras para fomentar as atividades do microempreendedorismo. Para que o crédito seja liberado, é necessário que o empresário demonstre a instituição credora onde os recursos serão aplicados, a situação atual do empreendimento e as projeções dos resultados. Além disso, assim como em qualquer solicitação de empréstimo, terá que apresentar o RG, CPF, comprovante de endereço e o Certificado de Condição de Microempreendedor Individual.

Entretanto, há um limite de valor disponível para o empréstimo. Os valores oferecidos estão entre R\$300,00 a R\$15.000,00. A carência para o pagamento costuma ser reduzida, variando de 2 a 4 meses, com prazo total de pagamento que não ultrapassa os 24 meses. As taxas de juros e condições de pagamento devem estar em harmonia com o projeto que será implementado. Caso contrário, é recomendado que se escolha outra linha de crédito. Abaixo seguem as informações mapeadas das principais instituições financeiras do Brasil, com informações disponíveis:

1 - Microcrédito Banco do Brasil. Prazo médio para pagamento: 4 a 8 meses;

2 - Microcrédito Bradesco. Prazo médio para pagamento: 4 a 12 meses. Valor mínimo para empréstimo: R\$500,00. Valor máximo para empréstimo: na primeira solicitação, o máximo é de até R\$3.000,00, mas o valor pode chegar a R\$15.000,00 a partir da segunda operação;

3 - Microcrédito Caixa. Prazo médio para pagamento: 4 a 24 meses. Valor mínimo para empréstimo: R\$300,00. Valor máximo para empréstimo: R\$15.000,00;

4 - Microcrédito Itaú. Prazo médio para pagamento: até 12 meses. Valor mínimo para empréstimo: R\$400,00. Valor máximo para empréstimo: R\$14.200,00. Taxa de juros: inicial de 4% ao mês (reduz a cada renovação);

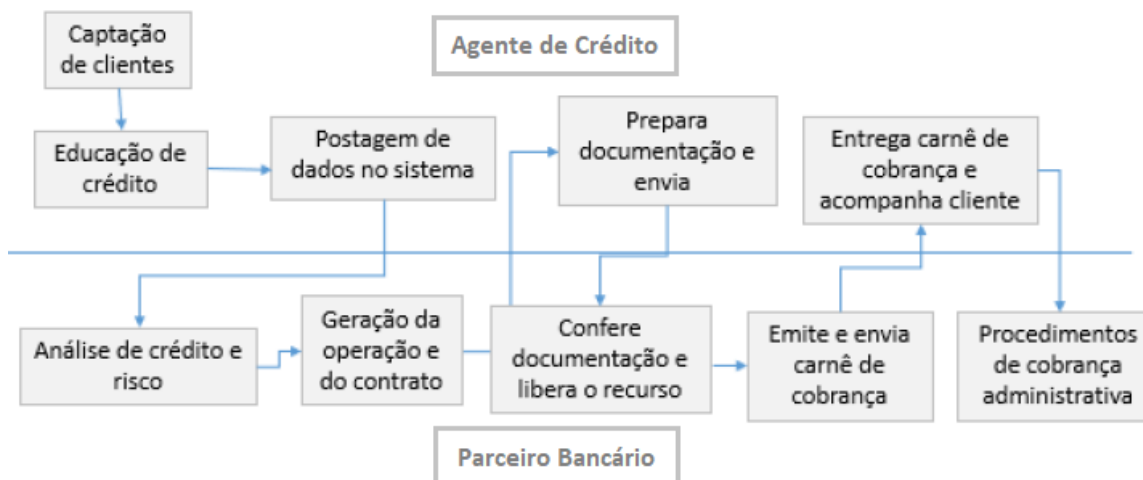
5 - Microcrédito Santander. Prazo médio para pagamento: 4 a 24 meses. Valor mínimo para empréstimo: R\$500,00. Valor máximo para empréstimo: R\$15.000,00.

O grande diferencial da linha de financiamento e microcrédito que está sendo lançada é o fato dela ser subsidiada pelo governo municipal, o que garante juros bem abaixo dos praticados no mercado, e com nenhuma exigência de garantias, apenas a apresentação de um projeto viável, a partir do qual serão envidados esforços para a retomada das atividades da empresa.

3.2.2.3 Fornecedores

Como fornecedores, estão sendo avaliados parceiros bancários para atuarem como instituição financeira responsável pela custódia do recurso financeiro e a avaliação e distribuição do crédito, ficando responsável pelas seguintes etapas: análise de crédito e risco; geração da operação e contrato; conferência de documentação, emissão e envio de cobranças; e a realização de procedimentos administrativos. Desta forma, a Companhia atuará como agente de crédito, ficando com as responsabilidades de captação de clientes, educação de crédito, postagem dos dados dos clientes, revisão e envio de documentação, e entrega de carnê de cobrança e acompanhamento dos clientes. A Figura 2 ilustra o fluxograma de atendimento.

Figura 2 - Fluxograma de Atendimento com Parceiro Bancário



Fonte: Adaptado pelos próprios autores.

O parceiro bancário atuará na análise de crédito e risco, adotando os procedimentos de cobranças administrativas (plataforma própria integrada ao SPC/Serasa), para realização de análises cadastrais em uma base de dados mais ampla, avaliação de SCORE, e também para negativação dos devedores.

3.2.2.4 Participação no Mercado

Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Covid (PNADCovid) de novembro de 2020, elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, documentam a magnitude da exclusão no mercado de crédito, externando a urgência de medidas políticas saneadoras. Ilustrativamente, estimou-se que, durante o período de pandemia corrente, um terço (34,3%) dos domicílios que pediram empréstimos e cujos chefes eram conta-própria não tiveram seu pedido atendido ou conseguiram os recursos via outras formas que não o sistema financeiro formal (via familiares, amigos, etc.). Em mais da metade desses domicílios (60%), o chefe de família tinha renda inferior a 2 (dois) salários-mínimos.

De forma direta, no que concerne ao público alvo da política de desenvolvimento econômico, a Receita Federal registra a existência de **45.403 Microempreendedores Individuais (MEIs)¹⁹** e **65.407 Micro Empresas MPEs²⁰** no Município.

¹⁹ <http://www22.receita.fazenda.gov.br/inscricaoemi/private/pages/default.jsf>

²⁰ <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/aplicacoes/atbhe/estatisticassinac.app/>

3.2.3 Planejamento do Eixo

Atualmente a empresa está na fase de planejamento/concepção das linhas de financiamento produtivo. A execução do projeto se dará no segundo semestre de 2021, após aprovação do projeto de lei, que altera o objeto social (ou áreas de atuação) da Companhia.

Após assinatura do convênio de repasse com a PJF e do contrato de prestação de serviços com a instituição financeira distribuidora da linha de microcrédito, será lançado um edital público da 1ª Chamada do Programa, que terá duração de até um ano, ou até o limite do recurso disponibilizado. Considerando a carência de 6 meses, e o prazo de 36 meses de pagamento, o convênio será encerrado no primeiro semestre de 2026, ocasião na qual será realizada e apresentada a prestação de contas do recurso, e o capital obtido na operação de crédito, será devolvido a PJF, retirando-se os custos e despesas previamente estabelecidos em contrato.

Em linhas gerais, as etapas necessárias à implementação e execução do programa são apresentadas na Tabela 22.

Tabela 22 - Cronograma Físico do Eixo de Financiamento Produtivo

													20	20	20	20
													23	24	25	26
2022																
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ				
Ações	Planejamento/Concepção das Linhas de Financiamento Produtivo e das Parcerias de Capacitação															
	Elaboração do Projeto de Lei que regulamenta o programa de Microcrédito															
	Celebração de Convênio com a SF e SEDIC para a operacionalização do Programa															
	Abertura da 1ª Chamada do Programa e Recebimento de Propostas															
Cobranças e Recebimentos																
Prestação de Contas do Convênio																
Devolução do Recurso à PJF																

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Os recursos humanos mínimos necessários para execução dos serviços de financiamento produtivo no Eixo de Desenvolvimento Econômico são apresentados na Tabela 23, e os encargos sociais são detalhados no Anexo IV.

Tabela 23 - Recursos Humanos para o Eixo de Desenvolvimento Econômico

PROFISSIONAL	QUANT. HORAS	VALOR HH	VALOR TOTAL	VALOR C/ ENCARGOS
Coordenador (Ref. SUDECAP 56.11.03 - Engenheiro coordenador - projeto)	84	R\$ 85,29	R\$ 7.164,36	R\$ 12.609,27
Auxiliar Administrativo (Ref. SUDECAP 56.16.02 - Auxiliar administrativo intermediário)	84	R\$ 9,87	R\$ 829,08	R\$ 1.459,18
Assistente Comercial (Ref. Média Neg. Sindicatos e Registros MTE - Assist. Comercial)	504	R\$ 7,03	R\$ 3.543,12	R\$ 6.235,89
TOTAL			R\$ 11.536,56	R\$ 20.304,35

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

A principal dificuldade é a gestão da inadimplência, que deverá ser mais elevada, devido aos efeitos da pandemia de 2020 e 2021. Para tanto, propõe-se uma metodologia de cobrança humanizada, disponibilizando a cobrança por carnê físico, e-mail e SMS, buscando entender as limitações financeiras das empresas que estão sendo atendidas, e em casos extremos será realizada a negativação, e a tomada de medidas judiciais cabíveis. A Tabela 24 apresenta o procedimento de recuperação de crédito, considerando que a cobrança será judicializada após 210 dias.

Tabela 24 - Procedimento de Recuperação de Crédito

Evento	Dias úteis após o vencimento												
	5	15	25	35	45	55	65	75	95	120	150	180	210
E-mail	5	15	25	35	45	55	65	75	95	120	150	180	210
SMS	8	12	20	35	55	85							
SPC/ SERASA	45												
Venc. Antecip.	90												

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

3.2.4 Projeções Financeiras

3.2.4.1 Política de preços

A Companhia atuará como agente de crédito, apoiando também a gestão do fundo de microcrédito. Para consecução do estudo de mercado, estruturação do fundo e contratação do time para início das atividades, estima-se um valor inicial de *setup* para o planejamento, seleção de parceiros, adequações estruturais e jurídicas, coordenação e lançamento do fundo de financiamento. Para a administração do fundo, seleção e atendimento aos empreendedores, prestação de contas, e outras atividades inerentes ao processo de gestão do fundo, será cobrada taxa fixa de administração de 2% a.a., sob o montante total dos fundos de financiamento. Adicionalmente será cobrada uma taxa de custódia de 50% dos rendimentos obtidos através da aplicação dos recursos do fundo que não estiverem cedidos aos empreendedores, ou que estejam sendo pagos e acumulados para devolução do convênio. Para este caso, será considerada projeção da SELIC de 6,5% a.a., conforme Boletim Focus²¹, divulgado pelo Banco Central, e uma aplicação que renda 6% a.m. líquido (já descontados os impostos, que serão retidos na fonte).

3.2.4.2 Projeção de vendas

Para cálculo do faturamento potencial é importante considerar as premissas apresentadas e também garantir a saúde financeira do fundo. Para tanto foram simulados os saldos do fundo para cada beneficiário, considerando adimplência total e inadimplência total. Os custos variáveis se referem à Gestão de Crédito e TAAC (Tarifa de Análise de Acompanhamento de Crédito) que será cobrado pela instituição financeira, sendo a soma de ambos estimada em 8% sob o valor emprestado.

Já os custos fixos se referem às despesas de Consulta Cadastral (SERASA, SPC, JUCEMG e BACEN), SCORE (Chance de Determinado Perfil de Consumidor Pagar as suas Contas em dia nos

²¹ Boletim Focus do Banco Central do Brasil. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus>>. Acesso em 10 de julho de 2021.

Próximos 12 Meses) e de Cobrança (Emissão, liquidação, impressão e remessas de boletos), foram estimados em R\$88,55 por beneficiário.

Por fim, tem-se os custos de inadimplência, relativos a cobranças adicionais via SMS, e negativação no SPC e Serasa, que foram estimados em R\$25,07 por beneficiário totalmente inadimplente. A Tabela 25 apresenta os demonstrativos financeiros, considerando adimplência total e inadimplência total, por beneficiário.

Na concessão de crédito, deve-se considerar os casos de inadimplência total, dados do Banco Central apontam para inadimplência da ordem de 5,8% no Brasil e em MG de 4,7%²², para tanto será considerado 5% de inadimplência para as simulações.

Tabela 25 - Demonstrativos Financeiros Por Beneficiário - Adimplente e Inadimplente

ADIMPLENTE		INADIMPLENTE	
Valor solicitado de empréstimo	R\$ 3.000,00	Valor solicitado de empréstimo	R\$ 3.000,00
Prazo para pagamento	36	Prazo para pagamento	36
Período sem pagar (carência)	7	Período sem pagar (carência)	7
Taxa de juros ao mês	0,90%	Taxa de juros ao mês	0,90%
Taxa de juros ao ano	11,35%	Taxa de juros ao ano	11,35%
Valor parcela	R\$ 103,34	Valor parcela	R\$ -
Receita Fundo (Valor Recebido - Concedido)		Receita Fundo (Valor Recebido - Concedido)	
R\$ 720,28		-R\$ 3.000,00	
Custos variáveis - Gestão de Crédito e TAAC		Custos variáveis - Gestão de Crédito e TAAC	
-R\$ 240,00		-R\$ 240,00	
Custos fixo - Consulta, SCORE e Cobrança		Custos fixo - Consulta, SCORE e Cobrança	
-R\$ 88,55		-R\$ 88,55	
Custos fixos de Negativação		Custos fixos de Negativação	
R\$ 0,00		-R\$ 25,07	
Saldo para o Fundo		Saldo para o Fundo	
R\$ 391,73		-R\$ 3.353,62	

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

²² Taxa de inadimplência MEII. Disponível em:

<<https://www3.bcb.gov.br/sgspub/consultarvalores/consultarValoresSeries.do?method=consultarValores>>. Acesso em 10 de julho de 2021.

Considerando os custos e despesas do fundo, dentro das condições financeiras apresentadas, estima-se que será possível conceder até R\$18.000.000,00 em microcrédito aos empreendedores, ficando dentro da margem de segurança sugerida de 10% do saldo do fundo para custos e despesas. Portanto, com este montante em crédito concedido e ticket médio de R\$3.000,00, tem-se um total de 6.000 empreendedores contemplados, que dividindo por 12 meses, que é a duração total do programa, tem-se 500 novos contratos assinados por mês. Dadas as premissas adotadas, a Tabela 26 apresenta o demonstrativo de resultado do fundo, o qual demonstra uma operação positiva em R\$1.226.757,16 ao final do período do convênio.

Tabela 26 - Demonstrativo de Resultado do Fundo de Crédito

RESULTADO FUNDO	
Volume Total do Fundo	R\$ 18.000.000,00
Ticket médio	R\$ 3.000,00
Total de mutuários	6000
Porcentagem de Adimplentes	95,00%
Porcentagem de Inadimplentes	5,00%
Valor parcela total esperada	R\$ 589.043,84
Receita Fundo (Valor Recebido - Concedido)	
R\$ 3.205.578,16	
Custos variáveis - Gestão de Crédito e TAAC	
-R\$ 1.440.000,00	
Custos fixo - Consulta, SCORE e Cobrança	
-R\$ 531.300,00	
Custos fixos de Negativação	
-R\$ 7.521,00	
Saldo para o Fundo	
R\$ 1.226.757,16	

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Considerando a taxa de administração de 2% a.a. em cima do montante total do fundo R\$20.000.000,00, tem-se a receita mensal de R\$33.031,63, para cobertura dos custos

operacionais, que até abril de 2026 (data de encerramento do programa, considerando a quitação do último empreendedor contemplado) totaliza R\$1.816.739,43. Além disso, há um potencial de geração de receita adicional com o saldo do fundo de R\$1.598.700,56, devido a taxa de custódia que equivale a metade do rendimento líquido do fundo de 6% a.a. do saldo do fundo, mais o reinvestimento dos próprios rendimentos.

O demonstrativo de resultado do fundo, considerando as premissas adotadas, é apresentado no Anexo IX. A expectativa de faturamento bruto da operação para a empresa está em R\$3.415.439,99, e é apresentado, de forma detalhada, na Tabela 27.

Tabela 27 - Demonstrativo de Resultado do Fundo de Crédito

FATURAMENTO BRUTO DA COMPANHIA	
Fonte de Receita	Valor Acumulado
Taxa de Administração (2% a.a.)	R\$ 1.816.739,43
Rendimento acumulado (50%)	R\$ 1.598.700,56
Total	R\$ 3.415.439,99

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

É importante ressaltar que parte do resultado líquido poderá ser reinvestido no eixo de habitação para o financiamento da ação de Assistência Técnica, contemplando a execução e aquisição de materiais de construção para a população de baixa renda, bem como em outras frentes da habitação.

3.2.4.3 Análise Financeira

A partir do faturamento bruto de cada serviço apresentado na subseção anterior, das despesas da equipe estimadas na seção de planejamento do eixo, incluindo os encargos sociais apresentados no Anexo IV, e considerando a estimativa de impostos sobre o faturamento de 16,62%, sendo a alíquota de COFINS de 7,60%, de PIS de 1,65% e de ISS de 5%, e também o histórico de demais custos e despesas da Companhia dos últimos anos, representando cerca de 15% do faturamento bruto total, é possível auferir o lucro líquido obtido no eixo de Desenvolvimento Econômico, e também a sua respectiva margem de lucro, o qual é apresentada na Tabela 28.

Tabela 28 - Projeção Financeira do Eixo de Desenvolvimento Econômico

AÇÃO	RECEITA MENSAL	IMPOST.(16, 62%)	DESPESAS EQUIPE	OUTRAS DESP. (15%)	LUCRO LIQ.	MARG. LUCRO
01 Taxa de Administração	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	35,41%
02 Rendimento acumulado	61.579,85	(10.234,57)	(20.304,35)	(9.236,98)	21.803,96	

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

A partir dos dados apresentados, o eixo de Desenvolvimento Econômico se mostra financeiramente viável. É importante considerar também a quantidade mínima de volume financeiro do fundo de financiamento produtivo, ou o ponto de equilíbrio, em que as receitas se igualam às despesas, para fins de planejamento, conforme é apresentado na Tabela 29.

Tabela 29 - Ponto de Equilíbrio do Eixo de Desenvolvimento Econômico

AÇÃO	VOLUME FINANCEIRO PLANEJADO	PONTO DE EQUILÍBRIO (VOLUME TOTAL)
01 Taxa de Administração	R\$ 20.000.000,00	R\$ 9.643.868,27
02 Rendimento acumulado		

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

3.3 Gestão Patrimonial

3.3.1 Serviços

Tendo em vista o grande volume de bens imóveis dominicais do município de Juiz de Fora, dos seus órgãos da administração direta e indireta, propõe-se neste eixo o planejamento sólido de sua gestão, contemplando o levantamento de todos os bens imóveis dominicais, para uma categorização, avaliação e destinação adequadas, a fim de permitir o constante monitoramento, a redução dos custos e das fragilidades inerentes ao processo de gestão, a otimização de seus usos e uma destinação alinhada às políticas públicas e aos eixos estratégicos da Companhia.

Os serviços a serem prestados pela Companhia serão concentrados majoritariamente na gestão da alienação, aluguel e/ou concessão dos bens municipais dominiais selecionados para tal finalidade, sendo responsável pelo planejamento, gestão e acompanhamento das transações. Cabe ressaltar que esta ação não contempla a gestão do estoque de áreas públicas,

no entanto, estas poderão ser objeto das etapas previstas para os bens imóveis selecionados às destinações, tal como o levantamento prévio para categorização, o levantamento planialtimétrico, o georreferenciamento, a avaliação e caracterização das áreas.

O quadro de modelo de negócios (Business Model Canvas) do eixo de atuação de Gestão Patrimonial é apresentado de forma visual no Anexo X, sendo detalhado nas próximas seções.

3.3.1.1 Gestão dos Bens Imóveis Municipais

Trata-se de alienar, alugar ou realizar concessões de uso, para fins sociais, culturais, habitacionais, ambientais e/ou comerciais, de determinado bem imóvel público, em consonância com as diretrizes urbanísticas de cada localidade.

Os fatores que serão determinantes para a definição das destinações serão o atendimento do interesse público, o potencial de desenvolvimento do local e de mitigação/compensação dos possíveis impactos ocasionados (em casos de implantação de empreendimentos de impacto); o potencial de geração de emprego e renda; e do aumento da arrecadação do município, de forma direta e indireta, que servirão como fonte de receita para a execução de programas de desenvolvimento.

No que tange a alienação de bens imóveis, a Companhia realizará a venda por meio de processo licitatório (leilões e concorrências públicas), nos valores constantes no laudo de avaliação, confeccionado por um profissional capacitado e certificado para tal finalidade.

Portanto, também constituem responsabilidades da Companhia no âmbito das alienações, aluguéis e/ou concessões:

- 1) Providenciar a elaboração de laudos de avaliação, a partir dos quais será apurado o valor a ser ofertado (atendimento a NBR 14653-1);
- 2) Providenciar a elaboração de levantamento planialtimétrico (atendimento a NBR 13133);
- 3) Providenciar a elaboração de georreferenciamento das áreas (atendimento à Lei 10.267/2001);
- 5) Identificar e organizar dossiês documentais que comprovem a titularidade indiscutível do bem e de demais peças para sua venda;

6) Preparar editais e publicações para divulgação de licitações, leilões públicos, para alienação dos imóveis;

7) Cadastramento e disponibilização dos imóveis, com as respectivas especificações técnicas e fotográficas, valores de lance inicial e demais informações, em página na internet.

3.3.2 Público Alvo

3.3.2.1 Clientes

Por se tratarem de propriedades de maior valor agregado, na frente de gestão das alienações, aluguéis e/ou concessões dos bens imóveis municipais, o público-alvo visado é constituído por empresários, construtoras, incorporadoras, a população de alta renda (acima de 7 salários mínimos) e as holdings patrimoniais.

É importante frisar que a Companhia será a responsável pelo desenvolvimento de estratégias de negociação, de forma a atingir o potencial mercado interessado nos imóveis ofertados, por meio da ampla divulgação das ofertas em mídia eletrônica. Logo, a proximidade com o público alvo será necessária para o conhecimento das demandas do mercado pela exploração de determinada região, ficando sempre o comprador responsável pela execução do empreendimento, e a Companhia viabilizando o acesso ao imóvel, ou terreno, já regularizado.

3.3.2.2 Atuação de Mercado

Por se tratar majoritariamente de um serviço imobiliário, exclusivo para a administração pública, os concorrentes diretos são também companhias estatais, como a MG Participações, que possui atuação no estado de Minas Gerais. As imobiliárias tornam-se concorrentes indiretas, pois atuam também com estas linhas de serviço, porém oferecem porcentagens de comissionamento do CRECI/MG, com remuneração mínima de 5%, que é superior à que será oferecida pela Companhia, caracterizando vantajosidade para a Administração Direta. Além disso, as companhias estatais devem responder aos interesses públicos, havendo maior sinergia nos processos decisórios da Administração para a venda, aluguel, e/ou concessão das áreas públicas.

3.3.2.3 Fornecedores

O principal fornecedor neste eixo de atuação é a Prefeitura, administração direta e indireta, a qual irá disponibilizar os seus bens imóveis para administração pela Companhia.

Adicionalmente, os serviços de topografia e georreferenciamento, os quais estão previstos como responsabilidade da Companhia, poderão ser parcialmente, ou totalmente, terceirizados, tendo em vista o volume global previsto destes serviços, e a necessidade de equipamento específico para tal finalidade.

3.3.2.4 Participação no Mercado

Conforme levantamento realizado em janeiro de 2021, são mais de 1.000 terrenos públicos, totalizando mais de 10.000.000,00 de metros quadrados disponíveis. Em termos financeiros, há um potencial de mais de 1 bilhão de reais na alienação de propriedades da PJJ, englobando tanto a administração direta, quanto a indireta.

3.3.3 Planejamento do Eixo

A primeira etapa para o planejamento deste Eixo é o levantamento minucioso de todos os bens imóveis municipais, com a identificação dos registros, metragens, e outras características essenciais, em plataforma específica com setorização por tipo, edificações, ruas, praças, etc.

Adicionalmente, será necessária a realização de qualificação dos imóveis identificados com relatório fotográfico, leitura da realidade atual e encaminhamento de ações. A partir disso, devem ser selecionadas as áreas a serem alienadas, para a preparação dos editais de licitação e publicidades necessárias, e identificação de irregularidades.

Por fim, está prevista a abertura de licitação para alienação das áreas selecionadas em conjunto com a PJJ, em paralelo às regularizações e/ou requalificações daqueles próprios identificados com essas pendências ou demandas.

Portanto, as etapas para a implementação dessa frente são apresentadas na Tabela 30.

Os recursos humanos mínimos necessários para execução dos serviços de gestão dos bens imóveis municipais no Eixo de Desenvolvimento Econômico são apresentados na Tabela 31, e os encargos sociais são detalhados no Anexo IV.

Tabela 30 - Cronograma Físico do Eixo de Gestão Patrimonial

2022													20 23	20 24	20 25	
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN - DEZ			
Ações	Celebração de convênio com a STDA															
	Levantamento de todos os bens imóveis, com sua categorização e identificação das pendências															
	Levantamento planialtimétrico e Geoprocessamento dos bens imóveis															
	Identificação das áreas passíveis de destinação															
Preparação dos dossiês documentais e dos editais de divulgação																

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Tabela 31 - Recursos Humanos para o Eixo de Gestão Patrimonial

GESTÃO PATRIMONIAL				
PROFISSIONAL	QUANT. HORAS	VALOR HH	VALOR TOTAL	VALOR C/ ENCARGOS
Coordenador (Ref. SUDECAP 56.11.03 - Engenheiro coordenador - projeto)	84	R\$ 85,29	R\$ 7.164,36	R\$ 12.609,27
Auxiliar Administrativo (Ref. SUDECAP 56.16.02 - Auxiliar administrativo intermediário)	84	R\$ 9,87	R\$ 829,08	R\$ 1.459,18
Advogado (Ref. Resolução OAB/MG n. CP/01/15 - Art. 125)	168	R\$ 27,30	R\$ 4.586,40	R\$ 8.072,06
Técnico em edificações (Ref. Média Neg. Sindicatos e Registros MTE - Técnico em Edif.)	336	R\$ 11,70	R\$ 3.931,20	R\$ 6.918,91
Corretor de Imóveis (Ref. Média Neg. Sindicatos e Registros MTE - Corretor de Imóveis)	168	R\$ 7,79	R\$ 1.308,72	R\$ 2.303,35
TOTAL			R\$ 17.819,76	R\$ 31.362,78

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

3.3.4 Projeções Financeiras

3.3.4.1 Política de preços

Em relação à taxa de sucesso, foi feita uma pesquisa em alguns credenciamentos e pregões eletrônicos realizados em órgãos e empresas públicas, além de consulta ao Decreto Federal 21.981 de 19 de outubro de 1932, onde é definida a remuneração do leiloeiro para bens imóveis, o qual se encontra resumido na Tabela 32.

Tabela 32 - Pesquisa de Preços em Credenciamentos e Pregões

Edital/Lei	Taxa
Lei 21.981	3,00%
Credenciamento 01/2018 - BRB	3,50%
Credenciamento 01/2020 - MJSP	5,00%
Credenciamento nº 1503/2018 - CEF	5,00%
Pregão Presencial 186/17 - PMSV	10,00%

Fonte: Adaptado pelos próprios autores.

Portanto a taxa mínima oferecida será de 3%, que iguala-se a menor taxa encontrada, definida pelo Decreto 21.981/32, sendo que nos credenciamentos a menor taxa foi de 3,5%. Desta forma, consideramos que a taxa mínima ofertada se encontra abaixo da média das taxas de mercado.

Além da Companhia demonstrar capacidade técnica para execução, também demonstra vantajosidade na contratação, frente a outras opções disponíveis no mercado. Portanto, a taxa máxima deverá ser de 4,5% para contratação direta, considerando o comissionamento do CRECI (Conselho Regional de Corretores de Imóveis) apresentado na Tabela 33, sob o valor de venda:

Tabela 33 - Referência de Comissionamento CRECI

Edital/Lei	Comissionamento
Imóveis Urbanos	6,00% a 8,00%
Imóveis Rurais	8,00% a 10,00%
Imóveis Industriais	6,00% a 8,00%
Venda Judicial	5,00%

Fonte: Adaptado de <https://www.crecisp.gov.br/corretor/tabelareferencialdehonorarios>.

Outras possibilidades de atuação são por meio de concessões, ou PPP (parceria público-privada), havendo a possibilidade de cobrar royalties sobre o faturamento bruto da operação (até 5%), além de ser possível cobrar contrapartidas do empreendimento relativas à melhorias na infraestrutura da região, construção de equipamentos urbanos, dentre outros.

Adicionalmente, também pode-se estimar receitas advindas de serviços de avaliação destas áreas, realização de levantamento topográfico e de georreferenciamento, mesmo que em um primeiro momento, não se resulte em alienação, mas apenas regularidade das áreas. Os serviços de topografia, considerando o último contrato firmado com a PJF, o preço praticado pela Emcasa foi de R\$0,78 por metro quadrado de área (conforme EXTRATO DE CONTRATO N.º 01.2021.093²³), adicionando o georreferenciamento, em conjunto a este serviço, pode-se considerar o preço médio de R\$1,00 por metro quadrado. Na última avaliação de propriedade própria contratada pela Emcasa para o seu prédio (antiga sede na Av. Sete de Setembro), a menor proposta apresentou o custo de R\$1.800,00. Historicamente, a avaliação contratada das áreas da Emcasa custaram cerca de R\$4.000,00, variando com a metragem, podendo praticar este valor como referência, devido a incidência de impostos e peculiaridades de cada área.

Por fim, será necessário um estudo para definição da destinação específica dos bens imóveis municipais, que consiste na caracterização da propriedade, baseado nas diretrizes urbanísticas, e também em um estudo de mercado para potenciais finalidades daquela área. Estima-se o valor de R\$7.000,00 para realização deste estudo, já incluindo despesas, profissionais e custos inerentes da caracterização.

3.3.4.2 Projeção de vendas

Considerando a análise prévia dos bens imóveis municipais, através dos laudos de avaliação das principais áreas disponíveis, estimou-se potencial total de 160 milhões na alienação de algumas propriedades.

Tendo em vista o comissionamento esperado de 3%, há um potencial de geração de receita de 4,8 milhões de reais. Espera-se atingir esse volume de vendas em até 4 anos, totalizando faturamento médio mensal de cerca de 100 mil reais, apenas com a alienação dos bens imóveis. Vale ressaltar que a alienação se trata, na maioria dos casos, de venda à vista,

²³ EXTRATO DE CONTRATO N.º 01.2021.093. Disponível em: https://www.pjf.mg.gov.br/e_atos/e_atos_vis.php?id=85589. Publicado em: 08/07/2021

sendo que a empresa recebe o seu comissionamento dentro do mesmo exercício da venda, logo a média mensal é considerada apenas para fins de planejamento financeiro.

Adicionalmente, tem-se mais de 10 milhões de metros quadrados de áreas disponíveis com possibilidade de venda, aluguel, ou concessão, distribuídos em um total de mais de 1.000 propriedades. Terá que ser avaliado, em conjunto com a PJF, a melhor destinação para cada propriedade, alinhado às políticas públicas. Além disso, considerando o preço praticado de R\$1,00 / m² nos serviços de topografia e georreferenciamento em cerca de 36 propriedades por ano, considerando uma média de 10.000,00 metros quadrados por propriedade selecionada, tem-se um potencial de geração de receita adicional de cerca de R\$360.000 anuais. Adicionalmente tem-se o valor de R\$4.000,00 por laudo de avaliação de cada uma destas 36 propriedades, soma-se mais R\$144.000,00 anuais nesse serviço. Por fim, o serviço de caracterização destas propriedades para apoiar a decisão da PJF em relação a finalidade destas áreas, no valor de R\$7.000 por UH, o que resulta em R\$252.000,00. A Tabela 34 apresenta o faturamento mensal, anual, no período de 4 anos e a soma do potencial total de faturamento.

Tabela 34 - Projeção Financeira dos Serviços do Eixo de Gestão Patrimonial

Ação	Uh/ Ano	Valor/ Uh	Total Mensal	Total Anual	Total 4 Anos	Soma Total
01 Levantamento topográfico e Georreferenciamento	36	R\$ 10.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 360.000,00	R\$ 1.440.000,00	R\$ 7.824.000,00
02 Laudo técnico de avaliação	36	R\$ 4.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 144.000,00	R\$ 576.000,00	
03 Caracterização para destinação	36	R\$ 7.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 252.000,00	R\$ 1.008.000,00	
04 Alienação de propriedades	--	--	R\$ 100.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 4.800.000,00	

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

A expectativa de valor mensal referente às alienações, com os serviços que serão prestados nestas áreas gera receita média mensal de R\$153.000,00 nos próximos 4 anos, o que totaliza um faturamento acumulado de **R\$7.824.000,00**.

3.3.4.3 Análise Financeira

A partir do faturamento bruto de cada serviço apresentado na subseção anterior, das despesas da equipe estimadas na seção de planejamento do eixo, incluindo os encargos sociais apresentados no Anexo IV, e considerando a estimativa de impostos sobre o faturamento de 16,62%, sendo a alíquota de COFINS de 7,60%, de PIS de 1,65% e de ISS de 5%, e também o histórico de demais custos e despesas da Companhia dos últimos anos, representando cerca de 15% do faturamento bruto total, é possível auferir o lucro líquido obtido no eixo de Gestão dos Bens Imóveis Municipais, e também a sua respectiva margem de lucro, o qual é apresentada na Tabela 35.

Tabela 35 - Projeção Financeira do Eixo de Gestão dos Bens Imóveis Municipais

AÇÃO	RECEITA MENSAL	IMPOSTOS (16,62%)	DESPESAS EQUIPE	OUTRAS DESP. (15%)	LUCRO LIQ.	MARG. LUCRO
01 Levantamento topográfico e Georreferenciamento	R\$ 163.000,00	R\$ (27.090,60)	R\$ (31.362,78)	R\$ (24.450,00)	R\$ 80.096,62	49,14%
02 Laudo técnico de avaliação						
03 Caracterização da propriedade						
04 Alienação de propriedades						

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

A partir dos dados apresentados, o eixo de Gestão dos Bens Imóveis se mostra financeiramente viável. É importante considerar também a quantidade mínima de propriedades a serem administradas/alienadas por ano, ou o ponto de equilíbrio, em que as receitas se igualam às despesas, para fins de planejamento, conforme é apresentado na Tabela 36.

Tabela 36 - Ponto de Equilíbrio do Eixo de Gestão dos Bens Imóveis Municipais

AÇÃO	PROPRIEDADES PLANEJADAS/ANO	PONTO DE EQUILÍBRIO (PROPRIEDADES/ANO)
01 Levantamento topográfico e Georreferenciamento	36	10
02 Laudo técnico de avaliação		
03 Caracterização da propriedade		
04 Alienação de propriedades		
TOTAL		

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

3.4 Pesquisa e Capacitação

O eixo de Pesquisa tem por objetivo a geração de capital intelectual. A plena execução das políticas de competência da Companhia implicará na adoção de tecnologias que permitam a qualificação da execução e do monitoramento das ações e programas, de forma eficaz e transparente. O resultado disso será a geração de indicadores, tal como o déficit e a inadequação habitacional, índice de desenvolvimento humano, entre outros, que servirá como base para o devido planejamento, desenvolvimento e monitoramento das políticas de habitação, desenvolvimento econômico e de gestão patrimonial, que serão constantemente retornadas à administração direta.

Trata-se de um eixo transversal que será a base para o planejamento e execução das frentes de atuação da Companhia, com a realização de estudos e mapeamento de toda demanda dos públicos alvos. Além disso, esse eixo permitirá a contratação da Companhia, pela Administração Direta, para o desenvolvimento de estudos e projetos dentro das áreas de atuação.

Do ponto de vista da Capacitação, no eixo do desenvolvimento econômico, a finalidade é oferecer o planejamento para a alocação dos recursos solicitados, tendo em vista tornar os empreendimentos, alvos da política, economicamente viável, e conseguir quitar com as obrigações assumidas no financiamento, com seus fornecedores e funcionários, por meio de parcerias com o SEBRAE, Empresas Júniores e outros. Além disso, programas de educação financeira auxiliarão no suporte e monitoramento de empresas que apresentem situação de maior vulnerabilidade econômica e financeira.

Em complemento, os habitantes de Juiz de Fora, e as empresas que tenham tido o crédito recusado na plataforma online, serão abordadas pelo parceiro de educação financeira, que irá emitir um relatório apontando a necessidade e o valor do financiamento. De posse deste documento, o cliente poderá ter acesso aos recursos do financiamento deste plano, tanto para aplicação em seu empreendimento e retomada de suas atividades.

Quanto ao eixo da política habitacional, o programa de Capacitação terá por finalidade a melhoria da habitação e de sua habitabilidade através de orientação dos moradores sobre autoconstrução, manutenção da edificação e promoção da salubridade, com a oferta de cursos na área de construção civil, voltados a aplicação de tecnologias sustentáveis.

Ainda, no âmbito das ações de Assistência Técnica e Regularização Fundiária, que demandam o engajamento dos moradores, poderão ser oferecidas capacitações de fortalecimento comunitário e de preservação e equilíbrio do ambiente urbano que será requalificado.

Por fim, previamente à execução de todos serviços ofertados, propõe-se um estudo e mapeamento completo das demandas apresentadas, de forma a detalhar e planejar os programas das políticas públicas que serão consideradas prioritárias pela Gestão. Na Tabela 37 é apresentada uma estimativa de custos para a realização destes estudos e planejamento, em conjunto com a PJF.

Tabela 37 - Estimativa de Custo dos Estudos e Planejamento dos Eixos

EIXO	PLANO	VALOR
01 Habitação	Estudo de Demandas e Déficits Habitacionais da cidade de Juiz de Fora, e confecção de Planejamento e Possíveis Plano de Ação	R\$ 200.000,00
02 Desenvolvimento Econômico	Estudo das necessidades dos Setores Produtivos Estratégicos da cidade de Juiz de Fora, e confecção de Planejamento e Possíveis Plano de Ação	R\$ 100.000,00
03 Gestão dos Bens Imóveis Municipais	Estudo, Mapeamento e Georreferenciamento dos Bens Imóveis Municipais de Juiz de Fora, e confecção de Planejamento e Possíveis Plano de Ação	R\$ 100.000,00
Total		R\$ 400.000,00

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Os recursos humanos mensais necessários para execução dos estudos e planejamentos iniciais no Eixo de Pesquisa e Capacitação são apresentados na Tabela 38, e os encargos sociais são detalhados no Anexo IV.

Tabela 38 - Recursos Humanos para o Eixo de Pesquisa e Capacitação

PROFISSIONAL	QUANT. HORAS	VALOR HH	VALOR TOTAL	VALOR C/ ENCARGOS
Coordenador (Ref. SUDECAP 56.11.03 - Engenheiro coordenador - projeto)	168	R\$ 85,29	R\$ 14.328,72	R\$ 25.218,55
Auxiliar Administrativo (Ref. SUDECAP 56.16.02 - Auxiliar administrativo intermediário)	168	R\$ 9,87	R\$ 1.658,16	R\$ 2.918,36
Advogado (Ref. Resolução OAB/MG n. CP/01/15 - Art. 125)	42	R\$ 27,30	R\$ 1.146,60	R\$ 2.018,02
Engenheiro (Ref. SUDECAP 56.11.05 - Engenheiro intermediário - projeto)	42	R\$ 67,65	R\$ 2.841,30	R\$ 5.000,69
Arquiteto e Urbanista (Ref. LEI 4.950-A/1966)	42	R\$ 52,38	R\$ 2.200,00	R\$ 3.872,00
Sociólogo (Ref. Média Neg. Sindicatos e Registros MTE - Sociólogo)	42	R\$ 22,89	R\$ 961,38	R\$ 1.692,03
TOTAL			R\$ 23.136,16	R\$ 40.719,64

Fonte: Elaborado pelos próprios autores

Considerando o prazo de entrega dos estudos e planejamentos até o final de 2021, tem-se o prazo máximo de 5 meses para finalização das demandas. A partir do faturamento bruto de cada estudo e planejamento apresentado, das despesas da equipe estimadas, incluindo os encargos sociais, e considerando a estimativa de impostos sobre o faturamento de 16,62% (sendo a alíquota de COFINS de 7,60%, de PIS de 1,65% e de ISS de 5%), e também o histórico de demais custos e despesas da Companhia dos últimos anos, representando cerca de 15% do faturamento bruto total, é possível auferir o lucro líquido obtido no eixo de Pesquisa e Capacitação, e também a sua respectiva margem de lucro, o qual é apresentada na Tabela 39, para o período total de 5 meses.

Tabela 39 - Projeção Financeira do Eixo de Pesquisa e Capacitação (5 Meses)

ESTUDO DO EIXO	RECEITA TOTAL	IMPOSTOS (16,62%)	DESPESAS EQUIPE	OUTRAS DESP. (15%)	LUCRO LIQ.	MARG. LUCRO
01 Habitação	R\$ 400.000,00	R\$ (66.480,00)	R\$ (203.598,21)	R\$ (60.000,00)	R\$ 69.921,79	17,48%
02 Desenvolvimento Econômico						
03 Gestão dos Bens Imóveis Municipais						

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

A partir dos dados apresentados, o eixo de Pesquisa e Capacitação se mostra financeiramente viável e mandatário para a consecução dos eixos de atuação almejados.

Demais estudos e planos poderão ser contratados nos próximos anos, possibilitando a constante a revisão e monitoramento das políticas públicas executadas pela Companhia e a propositura de novos programas municipais.

4. CAPACIDADE DA NOVA COMPANHIA

4.1 Sobre a Companhia

Pensar em garantir o direito à moradia digna é pensar na garantia do direito à cidade. Não só no que se refere ao acesso à infraestrutura e aos serviços urbanos mas, sobretudo, no que compete aos processos de exclusão impostos a vários segmentos da população.

Habitar a cidade diz respeito à forma como vivemos o espaço urbano, como nos relacionamos com ele e com os núcleos sociais aos quais estamos inseridos, como nos deslocamentos, como trabalhamos, e consumimos educação e cultura. Portanto, ao falar em acesso à cidade, falamos também em acesso à produtividade. As cidades foram pensadas para o trabalho, e a relação entre trabalho e moradia é o que originalmente constituiu os núcleos urbanos, a exemplo de Juiz de Fora, que se estabeleceu ao redor de sua Fábrica.

Além disso, nós estamos vivendo um momento de desaquecimento econômico, intensificado recentemente pela crise sanitária, e de uma mudança significativa nos modos de produção. É impensável hoje empregar formalmente como a indústria fazia há 30 anos atrás. Estimular o empreendedorismo é fundamental e um grande desafio em um cenário em que $\frac{1}{3}$ da população brasileira é desbancarizada e não possui acesso à crédito, seja para adquirir uma casa, seja para empreender. Por isso, não se trata somente da oferta do abrigo, mas também de criar condições para a produtividade e para a obtenção de melhores condições de vida na cidade.

A complementaridade das frentes de Gestão Patrimonial e de Pesquisa e Capacitação com os demais eixos de atuação possibilitará a gestão dos bens imóveis públicos como instrumentos de políticas públicas e a geração de capital intelectual, que possibilitará o dimensionamento das políticas e mensuração dos seus reais impactos, bem como a inclusão social do seu público alvo.

Portanto, essa proposta consolida a Emcasa como uma Companhia Municipal executora de políticas públicas inclusivas.

4.2 Estrutura Organizacional

Dando início ao processo de reestruturação da Emcasa, as Diretorias foram reduzidas de 5 (cinco) para 3 (três), sendo a primeira composta pela Diretoria da Presidência, que representa a Companhia, ativa e passivamente, em juízo, ou fora dele, coordenando as atividades das demais diretorias; a segunda a Diretoria Administrativa-Financeira, responsável por planejar, gerir e executar as atividades administrativas, financeiras e comerciais. E por fim, a Diretoria Técnica Social, responsável por planejar, gerir e executar projetos arquitetônicos, urbanos e de engenharia, realizando também trabalhos sociais, alinhados ao objeto social da empresa. Abaixo são apresentados os currículos resumidos da atual composição da atual Diretoria.

Lívia Delgado Rodrigues é Diretora Presidente da Emcasa, arquiteta e urbanista pelo Centro de Ensino Superior e mestre em Urbanismo pela École Spéciale d'Architecture de Paris. Desde a sua licenciatura em 2010, participou e desenvolveu projetos na área de planejamento urbano, de mobilidade, de habitação de interesse social e de arquitetura, em diferentes escalas e contextos geográficos e culturais, como Brasil, França, Guiana Inglesa, Peru e Senegal. Sua experiência se deu na iniciativa privada, quando atuou para Instituições Financeiras Internacionais (IFIs), como o projeto de implantação de corredor BRT em Dakar, para o Banco Mundial, e no projeto de reestruturação do sistema de transporte público em Georgetown, para o Banco Interamericano de Desenvolvimento, bem como no poder público, onde atuou em cargos de chefia enquanto Subsecretária de Planejamento do Território e Gerente do Departamento de Articulação das Políticas Setoriais ao Desenvolvimento Urbano, estando à frente da implementação do Plano Diretor Participativo, das ações de regularização fundiária de assentamentos precários e da elaboração do Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos.

Diogo Fernandes é Diretor Administrativo Financeiro da Emcasa, possui MBA em Investimentos e Private Banking pelo IBMEC/InfoMoney/XPEED (2021), mestrado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Juiz de Fora (2015), graduação em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora (2012) e graduação em Engenharia de Telecomunicações pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora (2012). Foi capacitado no programa Capable Startups da Fundação Dom Cabral (2016). Possui Certificação Ancord,

Qualificação Técnica para Agente Autônomo de Investimentos (2020), foi professor convidado no MBA de Finanças Corporativas da UFJF (2021), do MBA de Finanças Estratégicas e de Inteligência de Negócios da PUCMG (2020) e professor substituto do Depto de Finanças e Controladoria da UFJF (2016-2017). Foi um dos fundadores e CEO da Smarti9 (2012-2018), CEO da Wari (2015-2020), CFO da Cannapag (2020-2021), e mentor no programa InovAtiva Brasil (desde 2016). Experiência reconhecida por diversos prêmios nacionais e internacionais de inovação tecnológica como TEXAS UNIVERSITY (Melhor idéia para produto inovadora), INTEL (Sistemas Embarcados), CREA/MG (Produto Patenteado em Feira de Tecnologia), SEBRAE (Produto Inovador) e ENGIE - FR (Solução inovadora).

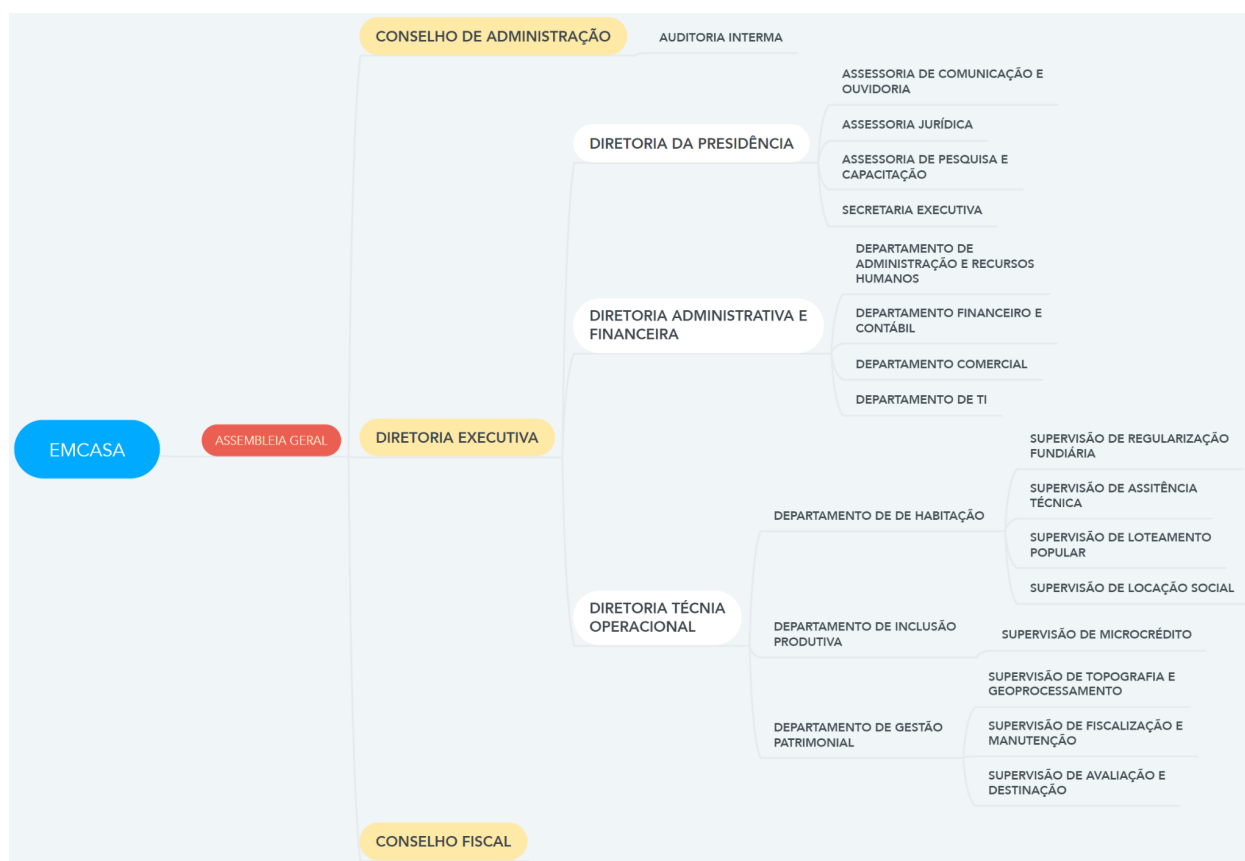
Fabício Zanoli é Diretor Técnico e Social da Emcasa, Arquiteto e Urbanista pela Universidade Federal de Juiz de Fora, possui Mestrado em Arquitetura (2018) e Especialização em Assistência Técnica em Habitação e Direito à Cidade (2015), ambos pela Universidade Federal da Bahia. Possui experiência com desenvolvimento de projetos de Arquitetura nas áreas de saúde e cemiteriais, para licenciamento de obras, através de escritório próprio atuando junto a instituições públicas de prestação de serviço na área de assistência social, como Santa Casa de Misericórdia, Salvador, e RIO PAX, Rio de Janeiro. Atuou também como gerente de projetos de arquitetura e urbanismo, acompanhando projetos de Regularização Fundiária de Interesse Social, junto ao BID, assim como Trabalho Técnico Social e Assistência Técnica para melhoria habitacional nos Estados do Rio de Janeiro e Paraná. Prestou consultoria pela UNESCO com desenvolvimento de Plano de Urbanístico e de regulamentação de ZEIS de comunidade tradicional em Salvador, onde também desenvolveu projeto de Habitação de Interesse Social, de forma participativa, para a Fundação Mário Leal Ferreira, visando a realocação de moradores.

Além disso, a Companhia tem em seu quadro atual de funcionários, profissionais das áreas de engenharia, serviço social, direito e corretagem de imóveis, com experiência na execução de projetos de loteamentos populares, regularização fundiária, e trabalhos sociais. A Figura 2 apresenta o organograma simplificado atual da Companhia, o qual inclui a advogada e atualmente assessora jurídica da Companhia, Lídia Mageste, , especialista em Direito Tributário pela Universidade Cândido Mendes (2017), graduação em Direito pela Universidade Federal de

Juiz de Fora (2013), e experiência como Assessora na Procuradoria Adjunta da Procuradoria Geral do Município de Juiz de Fora (2017 a 2020).

A nova proposta de estrutura organizacional, apresentada na Figura 3, contemplará a **Diretoria da Presidência**, a qual estará vinculada à *Assessoria Jurídica*, *Assessoria de Comunicação e Ouvidoria*, *Assessoria de Pesquisa e Capacitação* e a *Secretaria Executiva*. A **Diretoria Administrativa e Financeira** contará com o *Departamento de Administração e Recursos*, *Departamento Financeiro e Contábil*, *Departamento Comercial* e *Departamento de TI*. Por fim, a **Diretoria Técnica Operacional** será integrada pelos eixos de projeto da Companhia, divididos entre *Departamento de Habitação*, *Departamento de Inclusão Produtiva* e *Departamento de Gestão Patrimonial*.

Figura 3 - Proposta de Nova Estrutura Organizacional



Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

4.3 Parceiros Estratégicos

O principal parceiro, e cliente, da Emcasa é a Prefeitura Municipal de Juiz de Fora (PJF), que é a acionista majoritária da Companhia e quem subsidia as principais ações e linhas de atuação. Ao longo dos anos, a PJF incorporou terrenos públicos ao patrimônio da Emcasa, à título de capitalização ou para o cumprimento das finalidades previstas em seu objeto social. Além disso, a PJF contrata a Companhia de forma direta para a execução das ações previstas na política municipal de habitação de interesse social.

Também são concedidos benefícios fiscais para os lotes em estoque da Emcasa, como isenção de IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano) e de ITBI (Imposto de Transmissão de Bens Imóveis), conforme Lei n.º 7.345 - de 26 de maio de 1988, e também de ISS (Imposto Sobre Serviços) sob a receita bruta. Além disso, a PJF oferece estrutura física e apoio em todas as suas áreas de atuação para garantir maior qualidade e agilidade nas entregas dos projetos da Emcasa.

O segundo maior parceiro da Companhia é a Caixa Econômica Federal (CEF). Hoje em dia, é o maior banco público da América Latina, focado também em grandes operações comerciais, e de frentes sociais, uma vez que é centralizador de operações como o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), Programa de Integração Social (PIS) e Habitação popular (Programa de Arrendamento Residencial - PAR, Carta de Crédito, FGTS, entre outros). Foi o principal executor do programa Minha Casa Minha Vida (MCMV).

Adicionalmente, outros parceiros bancários (a definir) apoiarão a Companhia na disseminação das linhas de crédito a empreendedores autônomos, complementando os serviços bancários oferecidos pela CEF.

Outros potenciais parceiros estratégicos para a Companhia são construtoras privadas, que tem como foco a construção de habitações para a população de baixa renda, o que viabiliza Parcerias Público-Privadas (PPP), conforme Lei 11.079/2004, podendo dar maior agilidade no atendimento de demandas habitacionais, consequentemente reduzindo o déficit de moradias, e viabilizando novas fontes de receita para a Companhia, bem como empresários, incorporadoras, a população de alta renda (acima de 7 salários mínimos) e as holdings patrimoniais.

5. ASPECTOS JURÍDICOS E GOVERNANÇA

O Estatuto das Estatais, Lei Federal 13.303 de 30 de junho de 2016, aplicável a toda e qualquer empresa pública e sociedade de economia mista, estrutura-se em duas partes: a primeira estabelece as normas de gestão corporativa, transparência e responsabilidade. Já na segunda parte encontramos as normas referentes ao processo licitatório, vez que a aplicação da Lei 8.666/93 mostrava-se muito rigorosa e incompatível com a celeridade inerente às atividades empresariais.

A Lei 13.303 de 2016 busca essencialmente estabelecer mecanismos de controle de conflitos no intento de obstar a prática de atos de corrupção e malversação de recursos.

Face ao novo marco regulatório, o art. 6^o²⁴ trouxe a exigência de adaptação dos estatutos das empresas públicas e sociedades de economia mista para que passem a constar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, como resposta aos inúmeros escândalos de corrupção nas estatais noticiados durante a última década. Diante disto, foi sancionada a Lei 14.301/21, que alterou o objeto social da Companhia, e também regulamentou as exigências legais trazidas pela Lei Federal.

Interessante observar, contudo, que a lei 13.303/16 diferenciou as estatais de pequeno porte para as de maior porte com base em um critério objetivo, a receita operacional bruta do exercício anterior tendo como limite o valor de R\$90.000.000,00 (noventa milhões de reais), permitindo assim que na implementação das novas regras fosse observada a realidade de cada estatal, de maneira a não onerar injustificadamente aquelas que apresentam patamar inferior ao previsto legalmente.

Especificamente, e apenas com relação às regras de governança corporativa, foi permitida a edição de atos regulamentares próprios para as estatais de menor porte, o que deveria ser feito no prazo de 180 (cento e oitenta) dias da publicação do Estatuto das Estatais. A

²⁴ Art. 6^o O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei.

negativa de regulamentação no aludido prazo sujeitaria a estatal à integral observância das regras de governança estabelecidas no Título I da na Lei 13.303 de 2016.

Nesse intento, considerando a autonomia do município insculpida no art. 18 da Constituição Federal²⁵ O Poder Executivo Municipal editou o Decreto 14.871 de 23 de novembro de 2021 que dispõe sobre as regras de governança da empresa pública e sociedade e economia mista, regulamentando o §1º, do art. 1º da Lei 13.303/2016.

Assim, uma das etapas da implementação da reestruturação da Companhia passa pela aplicação dos critérios de governança corporativa elegíveis para estatais de pequeno porte, tais como:

- 1) Adaptação do Estatuto Social para que passem a constar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e mecanismos para sua proteção dos acionistas;
- 2) Implantação de sistema de controle interno e gestão de riscos com o objetivo de assessorar os administradores e propor medidas preventivas e corretivas quando da identificação de condutas em desacordo com a legislação ou o objeto da Companhia e prestar suporte a auditores externos;
- 3) A elaboração da carta anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela Companhia, em atendimento ao interesse coletivo que justificou a autorização para sua criação com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos;
- 4) A divulgação de informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos

²⁵ Art. 18. A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição.

administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração;

5) Elaboração e divulgação de política de divulgação de informações, em conformidade com a legislação em vigor e com as melhores práticas;

6) Elaboração de política de distribuição de dividendos, à luz do interesse público que justificou a criação da Companhia;

7) Divulgação, em nota explicativa às demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades relacionadas à consecução de suas finalidades;

8) A elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, que deverá ser revista, no mínimo, anualmente e aprovada pelo Conselho de Administração;

9) A divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade;

10) A elaboração do Código de Conduta e Integridade;

11) A elaboração do regulamento interno de licitações e contratos;

Importante observar que além das alterações exigidas pela Lei das Estatais, ainda no espírito de reestruturação da Companhia e da ampliação de seu potencial de atuação no Município, serão efetuadas relevantes alterações no que diz respeito ao quadro de empregados, incluindo a integral revisão do plano de cargos e salários, bem como a abertura de concurso público para o preenchimento dos empregos públicos em estrita observância ao art. 37, II da Constituição Federal.²⁶

²⁶ Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Diante disso, o planejamento das adequações necessárias é apresentado na Tabela 40.

Tabela 40 - Cronograma Físico de Adequações Jurídicas

	2022													20	20	20
														23	24	25
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN - DEZ			
Ações	Revisão do Estatuto Social															
	Levantamento e Revisão dos Acionistas Minoritários															
	Revisão e divulgação do regimento interno e código de conduta															
	Revisão do Plano de Cargos e Salários															
Planejamento e Execução do Concurso Público																
Implementação das demais exigências previstas																

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Desta forma, as adequações propostas primam pela indispensável diretriz da transparência e da eficiência, sanando eventuais irregularidades e ilegalidades para que a nova Companhia possa ser referência no desempenho de suas atribuições, verdadeiro instrumento de redução das desigualdades socioespaciais e fonte de geração de renda para o Município de Juiz de Fora, através dos empregos que serão gerados.

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico se dá através da formulação de objetivos e planos de ação baseados em análises formais de dados, definindo a direção da Companhia em termos de mercado, os resultados que ela pretende alcançar e como ela pretende atingir esses resultados.

6.1 Matriz SWOT

A análise SWOT é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar na identificação das *Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças* (FOFA, do inglês SWOT) relacionadas ao seu negócio. A partir do diagnóstico da Companhia e a análise dos novos eixos de atuação previamente apresentados, foram identificados estes quatro pontos elencados a seguir:

Forças:

- Capital social - alto impacto social positivo gerado pela execução das políticas previstas;
- Ativos de Alto Valor com Baixa Liquidez;
- Diretoria com experiência em gestão, tecnologia, finanças e trabalho técnico e social;
- Marca Emcasa consolidada com seu público-alvo;
- Know-how de mais de 30 anos de atuação no eixo de Habitação;
- Apoio institucional e técnico da PJF.

Fraquezas:

- Público alvo em condição de vulnerabilidade social;
- Exclusividade de atuação com o poder público;
- Provisões de Devolução e Judiciais de Alto Valor;
- Ativos de Alto Valor demandam manutenção constante;
- Recursos financeiros limitados;
- Alta inadimplência em contratos de compra e venda de imóveis;
- Equipe pequena para o volume de demandas projetadas;

- Equipe especializada não integrante do quadro efetivo da Companhia;
- Financiamento imobiliário é feito com capital próprio.

Oportunidades:

- Companhias de Habitação estão pivotando o seu modelo de negócio;
- Gestão atual da PJF comprometida com a renovação da Companhia;
- Alto déficit habitacional no município;
- Perspectiva de regulamentação dos instrumentos urbanísticos previstos no Estatuto das Cidades, com possibilidade de geração de divisas para o Fundo Municipal de Habitação e outros fundos correlatos;
- Aumento do número de MEIs e MPes no município;
- Reaquecimento da economia global, pós-pandemia;
- Quantitativo expressivo de bens imóveis municipais que demandam gestão adequada.

Ameaças

- Modelo de Companhia de Habitação se mostrou inviável no Brasil;
- A Companhia acabou de sair de um processo de avaliação de liquidação judicial;
- Principal acionista é o principal cliente da Companhia (PJF);
- PJF, contratante exclusivo, apresenta orçamento com baixa mobilidade fiscal, com elevado gasto operacional, e baixa capacidade de investimento.
- Escassez de verbas federais e estaduais para execução da Política de Habitação de Interesse Social.

6.2 Objetivos estratégicos

Nesta sub-seção, foram elencados os objetivos estratégicos gerais da Companhia, alinhados aos novos eixos de atuação e aonde pretende-se chegar.

- Reduzir o déficit e a inadequação habitacional do Município, estimado em 16 mil unidades habitacionais em 2010, por meio de parcerias com a Secretaria de Planejamento Urbano, através das seguintes ações:
 - Promover o acesso à terra urbanizada a 60 famílias ao ano, no mínimo;
 - Promover a regularização fundiária em 240 lotes ao ano, no mínimo;
 - Oferecer assistência técnica para 400 famílias ao ano, no mínimo, em parceria com a Defesa Civil, para atuação, também, em áreas de risco;
 - Promover a locação social para 100 famílias ao ano, no mínimo.
- Promover trabalhos sociais para a população de baixa renda no Município, estimada em 50.000 famílias, de acordo com o Cadúnico.
- Construir alternativas para população de rua, estimada em 1600 pessoas, por meio de parcerias com a Secretaria de Assistência Técnica e Secretaria de Direito Humanos.
- Promover a inclusão produtiva, em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Sustentável e Inclusivo, da Inovação e Competitividade, por meio das seguintes ações:
 - Oferecer microcrédito à população desbancarizada, em especial aos Micro e Pequenos Empreendedores e Micro e Pequenas Empresas, estimados em 6.000 empreendedores beneficiados ao total, no mínimo.
 - Promover a capacitação do público alvo para prepará-los para a melhor utilização dos recursos e para a estruturação de seus negócios.
- Fazer a gestão dos bens imóveis municipais, estimados em mais de 1000 áreas públicas municipais, garantindo maior controle e o interesse público nas suas destinações.
- Manter uma base de dados, constantemente atualizada, acerca das políticas executadas pela Companhia e dos públicos alvos respectivos, gerando indicadores anuais.
- Realizar a adequação do Estatuto Social, Regimento Interno de Licitações, Manual de Conduta e demais materiais de cunho legal, em acordo com a Lei 13.303/16.
- Realizar a atualização do Plano de Cargos e Salários, prevendo o lançamento de concurso público para contratação de quadro efetivo especializado.
- Lançar novos canais de comunicação, tendo em vista aumentar a abrangência da comunicação das ações executadas pela Companhia.

- Captar recursos externos para resolução de débitos técnicos da Companhia, em áreas já comercializadas.
- Capitalizar a Companhia através da liquidação de ativos relevantes para suprir a necessidade de provisão para devoluções e ações judiciais.

6.3 Missão, Visão e Valores

A partir dos dados mapeados e das informações apresentadas neste plano, a Missão, Visão e Valores foram definidas, com o objetivo de estabelecer a identidade e o propósito da Companhia, e são apresentadas a seguir.

Missão: Promover, de forma participativa, a inclusão social, o acesso à moradia digna e ao ambiente urbano qualificado, provendo condições favoráveis ao desenvolvimento de negócios locais, tornando-os competitivos e sustentáveis.

Visão: Ser referência na execução de projetos voltados à redução das desigualdades sociais, territoriais e econômicas, através de programas de habitação e de estímulo à produtividade urbana, até 2030.

Valores:

- Inclusão;
- Inovação;
- Eficiência;
- Colaboração;
- Transparência;
- Responsabilidade social e ambiental.

7. PLANO DE MARKETING

Buscando a melhor atuação da EMCASA torna-se necessário a destinação de ações de publicidade dos serviços prestados, assim como a gestão de canais de comunicação com o seu público alvo. O público alvo principal da Companhia é identificado como de baixa renda, sendo eles os beneficiários diretos da política de habitação e de inclusão produtiva que o Município busca alcançar.

Pensar em um plano que atenda às novas frentes da Companhia impõe desafios à uma comunicação ampla e ao mesmo tempo direcionada a todos os seus serviços. Trata-se então de frentes voltadas à mitigação de diferenças sociais através da execução de políticas públicas, como a destinação de lotes populares e habitação de interesse social, da capacitação e direcionamento de microempresários e, por fim, do auxílio na administração dos bens imóveis do município, propiciando a alienação quando necessário.

Apresenta-se então três segmentos a serem atingidos pela comunicação da Companhia: o de baixa renda e o popular; o extenso mercado de MEIs e MPEs; e por último o poder público e iniciativa privada interessada na utilização de áreas públicas. Para cada segmento apresentado é necessário uma abordagem diferente, mas em comum, todos buscam informações precisas, confiáveis e diretas.

Desta forma, entende-se que a comunicação da Companhia precisa ser clara, simples e bastante informativa, distribuídas não só em canais de comunicação de massa, mas também com proximidade ao público que atende, permitindo assim a redução de dúvidas diretamente com os atendentes.

A comunicação da Companhia deverá, também, estabelecer meios para ampla publicidade dos atos administrativos, conferindo ao novo modelo de atuação as melhores práticas de compliance.

7.1 Diferencial Competitivo

A EMCASA apresenta alto conhecimento sobre as áreas irregulares e ocupadas por população de baixa renda, tendo sido a principal porta de atendimento deste público ao longo

dos últimos 34 anos. Diversos projetos de regularização fundiária, loteamentos populares e todo o programa MCMV foram desenvolvidos e executados dentro da Companhia. Desta forma, passou a ser a maior referência municipal ao se tratar das áreas identificadas como assentamentos precários.

Destaca-se também a experiência da EMCASA com incorporação de terrenos públicos, sendo uma frente de regulação das ocupações existentes nestes, com aplicação de trabalho social e ações técnicas, que garantiu a regularidade de muitas áreas. Ao longo de sua existência a Companhia foi a principal parceira do município neste controle das áreas públicas e, ainda hoje, presta esse serviço devido ao vasto conhecimento das formas de ocupação dos territórios populares no município.

A experiência de atendimento diretamente na sede da Companhia garante a ela também esse reconhecimento público de respeito com o usuário, sendo até hoje uma das portas de recepção da população para dúvidas e direcionamentos de diversas frentes voltadas ao atendimento da Prefeitura Municipal de Juiz de Fora.

Desta forma, pode-se afirmar que a EMCASA hoje é um polo reconhecido de atendimento público, sendo de fácil reconhecimento e inserção no mercado que atuam. Pensar a comunicação da Companhia é entender seu potencial de distribuição de informações, visto o longo banco de dados da mesma, assim como a capacidade de entrada em diversos e distintos territórios.

Apesar da Companhia ser uma referência principal nas políticas de habitação, apresenta-se aqui como diferencial sua capacidade de articulação e de inserção no território em suas ações, fundamental para todas as frentes atualmente propostas.

É importante destacar que ao longo dos últimos anos houve uma desatualização da Companhia de suas redes sociais e formas de comunicação, por este motivo, este plano de negócios pretende retomar e atualizar os diversos contatos e meios de comunicação compatíveis com as frentes de atuação. Associações de moradores, lideranças locais, instituições religiosas, serviços de ação social, terceiro setor e também parte do mercado privado, como construtoras e incorporadoras.

7.2 Estratégia de Comunicação

A EMCASA precisa atingir, como apresentado anteriormente, três públicos distintos que abrangem o mercado informal e em alguns casos a iniciativa privada, sendo necessário elaborar comunicação institucional generalista que fortaleça a marca, gerando confiança para o público alvo, e para cada produto/serviço, elaborar a comunicação de varejo pontual, atentando para os diferentes públicos alvos, o que impactará na mensagem e no meio escolhido.

Essa multiplicidade de demandas de comunicação, implica também em uma diversidade de ferramentas, como por exemplo: criação de página web da Companhia, criação e atualização constante das redes sociais e comunicação em mídias externas aos espaços da Prefeitura Municipal, como jornais de boa circulação e rádios.

Sabe-se que a principal comunicação e publicização atualmente é feita através das redes sociais existentes, sendo de amplo alcance e fácil acesso, incluindo assim o atendimento via aplicativos de mensagem.

Os temas voltados à habitação, como Assistência Técnica e Regularização Fundiária, precisam ser tratados, também, diretamente no território de atuação, com aproximação de grupos de Associações de Moradores e lideranças locais, buscando a divulgação dos canais de atendimento da Companhia através da publicidade local.

Quando trata-se da frente que abrange os microempreendedores, nos referimos a um público específico que busca de soluções e capacitações para seus pequenos negócios, dessa forma, manter canais em redes sociais constantes, com divulgação de ações periódicas, assim como parcerias com entidades referência do setor, como SEBRAE, são estratégias de divulgação assertivas.

Ainda destaca-se a frente voltada à gestão patrimonial, que deve utilizar de instrumentos próximos aos já utilizados na venda de lotes próprios, sendo o mapeamento das áreas, caracterização e publicização quando necessário a venda. Para tanto a integração com o

SIG mapa da Prefeitura Municipal se torna fundamental, permitindo o acesso público dos dados levantados.

Entende-se, portanto, a necessidade da criação de um setor de assessoria de comunicação na Companhia que possa dar suporte na gestão dessas informações, permitindo a atualização e distribuição de conteúdos institucionais de forma rápida e eficaz.

7.3 Canais de Relacionamento

O atendimento e relacionamento da EMCASA, acontece, atualmente, principalmente de forma presencial, na sede da Companhia. Parte do público atendido, em geral população com baixa instrução e idosos, possui dificuldade de acesso a redes sociais e opta pelo atendimento presencial. Este meio de relacionamento precisa ser mantido e proporcionar melhores formas de retorno ao usuário, como protocolos de atendimento para controle do andamento do pedido. Parte deste serviço já está sendo absorvido pelas plataformas digitais da própria Prefeitura Municipal, através do sistema integrado 1DOC. Ainda se faz necessário o aperfeiçoamento deste atendimento com possibilidade de cadastro dos novos usuários na sede da Companhia, sem a necessidade de deslocar o usuário a um ponto de atendimento vinculado à Prefeitura Ágil.

Ainda assim, no intuito de ampliar os canais de atendimento, o uso de aplicativos de comunicação, já em funcionamento para diversos serviços, deve ser potencializado permitindo um atendimento mais dinâmico e fluido. Este meio de atendimento pode ser feito por escrito e/ou por ligações e áudios, facilitando a comunicação com o usuário.

As redes sociais, como anteriormente apresentado, são importantes fontes de disseminação de informações e interação entre o usuário e a Companhia, para tanto a criação e atualização de páginas como Instagram e LinkedIn são fundamentais para o sucesso da comunicação.

Destaca-se, ainda, a comunicação direta entre a equipe responsável pelo setor social da Emcasa com associações e instituições diversas, mantendo um canal direto com as demandas que podem ser relacionadas aos temas tratados na Companhia.

Por fim, a atualização do sítio online, assim como o vínculo do mesmo a outros meios de comunicação da própria Prefeitura Municipal, garantirá a informação contínua sobre os serviços prestados e publicidade de publicações oficiais como e-atos, divulgações de venda de lotes e serviços diversos.

8. PLANO FINANCEIRO

8.1 Fluxo de Caixa

Esta subseção consolida os dados financeiros apresentados na seção 4, relativo aos eixos de atuação da Companhia, a partir do faturamento bruto de cada eixo de atuação apresentado nas subseções anteriores, das despesas da equipe estimadas na seção de planejamento de cada eixo, incluindo os encargos sociais apresentados no Anexo II, e a estimativa de impostos sobre o faturamento de 16,62% (alíquota de COFINS de 7,60%, de PIS de 1,65% e de ISS de 5%), e também o histórico de demais custos e despesas da Companhia dos últimos anos, que representa cerca de 15% do faturamento bruto total.

Essa consolidação possibilita auferir o lucro líquido obtido nos eixos de atuação de forma individual, incluindo também as suas respectivas margens de lucro mensal, que é apresentada na Tabela 41, e na Tabela 42, para o período de apuração anual.

Tabela 41 - Projeção Financeira dos Eixos de Atuação (Mensal)

EIXO	RECEITA MENSAL	IMPOSTOS (16,62%)	DESPESAS EQUIPE	OUTRAS DESP. (15%)	LUCRO LIQ.	MARG. LUCRO
Habitação	R\$ 241.492,98	R\$ (40.136,13)	R\$ (121.500,72)	R\$ (36.223,95)	R\$ 43.632,18	18,07%
Desenvolv. Econômico	R\$ 61.579,85	R\$ (10.234,57)	R\$ (20.304,35)	R\$ (9.236,98)	R\$ 21.803,96	35,41%
Gestão dos Bens Imóveis Municipais	R\$ 163.000,00	R\$ (27.090,60)	R\$ (31.362,78)	R\$ (24.450,00)	R\$ 80.096,62	49,14%
TOTAL	R\$ 466.072,83	R\$ (77.461,30)	R\$ (173.167,84)	R\$ (69.910,92)	R\$ 145.532,76	31,23%

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Tabela 42 - Projeção Financeira dos Eixos de Atuação (Anual)

EIXO	RECEITA ANUAL	IMPOSTOS (16,62%)	DESPESAS EQUIPE	OUTRAS DESP. (15%)	LUCRO LIQ.	MARG. LUCRO
Habitação	R\$ 2.897.915,76	R\$ (481.633,60)	R\$ (1.458.008,64)	R\$ (434.687,36)	R\$ 523.586,16	18,07%
Desenvolv. Econômico	R\$ 738.958,20	R\$ (122.814,85)	R\$ (243.652,15)	R\$ (110.843,73)	R\$ 261.647,47	35,41%
Gestão dos Bens Imóveis Municipais	R\$ 1.956.000,00	R\$ (325.087,20)	R\$ (376.353,33)	R\$ (293.400,00)	R\$ 961.159,47	49,14%
TOTAL	R\$ 5.592.873,96	R\$ (929.535,65)	R\$ (2.078.014,12)	R\$ (838.931,09)	R\$ 1.746.393,10	31,23%

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

8.2 Investimento Inicial

Especifica-se neste item os custos com as instalações, suprimentos, equipamentos, consultorias, licenças de software e mobiliário necessários para a implantação do negócio. Estas especificações ajudarão no levantamento do investimento necessário para implantação da nova Companhia.

Foram previstas novas contratações para a execução destes eixos de atuação, nas seções 4.1.3, 4.2.3 e 4.3.3, baseada no total de horas alocadas de cada profissional. Considerando contratações de 168 horas mensais, consolidam-se os quantitativos de profissionais necessários na Tabela 43, totalizando 22 profissionais técnicos atuando diretamente nestes eixos.

Tabela 43 - Quantitativo de Profissionais por Eixo de Atuação

EIXO	HH	Profissionais
01 Habitação	2142	13
02 Desenvolvimento Econômico	672	4
03 Gestão dos Bens Imóveis Municipais	840	5
Total	3654	22

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Em seguida, foram estimados os investimentos necessários por profissional em equipamentos, materiais, infraestrutura e capacitação, totalizando R\$15.000,00 por profissional, os quais são descritos na Tabela 44.

Tabela 44 - Infraestrutura de Trabalho por Profissional

ITEM	VALOR UNITÁRIO	QUANTIDADE	TOTAL
Mesa e Cadeira	R\$ 500,00	1	R\$ 500,00
Computador	R\$ 5.500,00	1	R\$ 5.500,00
Monitor, Teclado e Mouse	R\$ 700,00	1	R\$ 700,00
Infraestrutura (Energia, Internet e Telefonia)	R\$ 500,00	1	R\$ 500,00
Licenças de Software de Gestão	R\$ 100,00	48	R\$ 4.800,00
Capacitações Anuais	R\$ 500,00	4	R\$ 2.000,00
Outros investimentos indiretos	R\$ 1.000,00	1	R\$ 1.000,00
TOTAL			R\$ 15.000,00

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Também foram estimados os investimentos necessários em Consultorias e Sistemas para cada eixo de atuação, considerando que serão necessárias novas ferramentas e conhecimento para execução destes eixos, conforme descrito na Tabela 45.

Tabela 45 - Consultorias e Sistemas por Eixo de Atuação

EIXO	ITEM	VALOR UNITÁRIO	QUANT.	TOTAL	TOTAL POR EIXO
Habitação	Software BIM para Projetos Arquitetônicos e de Engenharia	R\$ 14.200,00	4	R\$ 56.800,00	R\$ 307.000,00
	Software para Desenho Técnico	R\$ 29.200,00	6	R\$ 175.200,00	
	Software de Gestão de Dados Habitacionais	R\$ 25.000,00	1	R\$ 25.000,00	
	Consultoria Plano de Cargos e Salários Permanente	R\$ 20.000,00	1	R\$ 20.000,00	
	Consultoria Gestão e Cobrança de Crédito Imobiliário	R\$ 30.000,00	1	R\$ 30.000,00	
Desenvolv. Econômico	Software de Consulta Cadastral e Negativação SPC/SERASA	R\$ 6.720,00	2	R\$ 13.440,00	R\$ 80.624,00
	Software de Cobrança e CRM	R\$ 6.240,00	2	R\$ 12.480,00	
	Software de Automação para Atendimento	R\$ 2.352,00	2	R\$ 4.704,00	
	Consultoria Plano de Cargos e	R\$ 20.000,00	1	R\$ 20.000,00	

	Salários Permanente				
	Consultoria Gestão e Cobrança de Fundo de Microcrédito	R\$ 30.000,00	1	R\$ 30.000,00	
Gestão dos Bens Imóveis Municipais	Software para Desenho Técnico	R\$ 29.200,00	3	R\$ 87.600,00	R\$ 161.600,00
	Software para Topografia	R\$ 12.000,00	2	R\$ 24.000,00	
	Consultoria Plano de Cargos e Salários Permanente	R\$ 20.000,00	1	R\$ 20.000,00	
	Consultoria Gestão e Alienação de Bens Imóveis Públicos	R\$ 30.000,00	1	R\$ 30.000,00	
TOTAL					R\$ 549.224,00

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Na tabela 46 foram estimados os investimentos necessários em CAPEX para cada eixo de atuação, incluindo-se veículos e equipamentos para medição em campo.

Tabela 46 - CAPEX por Eixo de Atuação

EIXO	ITEM	VALOR UNITÁRIO	QUANT.	TOTAL	TOTAL POR EIXO
Habitação	Locação de Veículo 1.0 Total Flex , 0KM	R\$ 72.000,00	3	R\$ 216.000,00	R\$ 327.311,80
	Impressora Multifuncional Laser	R\$ 2.712,90	2	R\$ 5.425,80	
	Servidor Torre PowerEdge	R\$ 19.215,00	1	R\$ 19.215,00	
	Desktop alta performance para projetos urbanos e geoprocessamento	R\$ 11.378,00	4	R\$ 45.512,00	
	Equipamentos de trabalho em campo	R\$ 41.159,00	1	R\$ 41.159,00	
Desenvolv. Econômico	Locação de Veículo 1.0 Total Flex , 0KM	R\$ 72.000,00	1	R\$ 72.000,00	R\$ 77.425,80
	Impressora Multifuncional Laser	R\$ 2.712,90	2	R\$ 5.425,80	
Gestão dos Bens Imóveis Municipais	Locação de Veículo 1.0 Total Flex , 0KM	R\$ 72.000,00	1	R\$ 72.000,00	R\$ 281.203,90
	Impressora Multifuncional Laser	R\$ 2.712,90	1	R\$ 2.712,90	
	Equipamentos para medição topográfica	R\$ 65.000,00	2	R\$ 130.000,00	
	Drone com módulo RTK para topografia	R\$ 76.491,00	1	R\$ 76.491,00	
TOTAL					R\$ 685.941,50

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Quanto à necessidade de capital de giro, foi utilizada uma metodologia mais simples de cálculo, por se tratarem de serviços. Para o eixo de habitação, considerando o histórico de contratos firmados com a PJF, tem-se um intervalo de cerca de três meses, entre a data de assinatura do contrato, entrega do serviço, validação da entrega, emissão de nota fiscal e recebimento do valor do deste serviço. Até o recebimento, já foram realizados todos os pagamentos de equipe e custos diretos e indiretos dos serviços descritos na Tabela 41, desconsideraram-se apenas os impostos de emissão de nota fiscal, pois são pagos no mesmo mês do recebimento pelos serviços.

A mesma metodologia e prazo de recebimento foram aplicadas ao eixo de Desenvolvimento Econômico, por se tratar de um novo eixo de atuação e não haver histórico de recebimento para definição exata da necessidade de capital de giro. Vale ressaltar, que não foram considerados o montante total do fundo de microcrédito, no valor de R\$18.000.000,00, e nem os custos fixos e variáveis, e de negativação, referentes à cessão do microcrédito da Tabela 26, no montante total de R\$2.000.000,00, representando cerca de 10% do montante total do fundo de microcrédito, conforme praxe de mercado e estimativas de custo realizadas, pois é um montante que será gerenciado em uma conta e CNPJ paralelo ao desta Companhia.

Por fim, para o eixo de Gestão dos Bens Imóveis Municipais, considerando a mesma metodologia, foi estimado um prazo superior, de seis meses, de necessidade de capital de giro, pois, além dos serviços a serem prestados, a maior fonte de capitalização neste eixo é a Alienação de propriedades, que, devido ao elevado valor e à previsão legal na Lei 13.303/16, deverão passar, obrigatoriamente, por trâmite licitatório, podendo haver recursos, impugnação, e variáveis externas que aumentam consideravelmente o prazo médio necessário para alienação. A necessidade de capital de giro por eixo de atuação é apresentada na Tabela 47.

Tabela 47- Necessidade de Capital de Giro por Eixo de Atuação

EIXO	ITEM	VALOR UNITÁRIO	QUANT.	TOTAL	TOTAL POR EIXO
Habitação	Despesas de Equipe e Outros Custos de Assistência Técnica	R\$ 35.125,06	3	R\$ 105.375,18	R\$ 473.174,00
	Despesas de Equipe e Outros Custos de Regularização Fundiária	R\$ 29.004,86	3	R\$ 87.014,58	

	Despesas de Equipe e Outros Custos de Loteamento Popular	R\$ 79.570,26	3	R\$ 238.710,78	
	Despesas de Equipe e Outros Custos de Aluguel Social	R\$ 14.024,49	3	R\$ 42.073,46	
Desenvolv. Econômico	Despesas de Equipe e Outros Custos de Desenvolv. Econômico	R\$ 29.541,32	3	R\$ 88.623,97	R\$ 88.623,97
Gestão dos Bens Imóveis Municipais	Despesas de Equipe e Outros Custos de Gestão de Bens Imóveis Municipais	R\$ 55.812,78	6	R\$ 334.876,67	R\$ 334.876,67
TOTAL					R\$ 896.674,64

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Além disso, tem-se investimentos de cerca de R\$2.000,00 reais mensais, ou R\$98.000,00 para o prazo de 4 (quatro) anos, em Marketing e Comunicação, para cada eixo de atuação, com o foco da inserção da Emcasa nas principais mídias de comunicação, e o lançamento de site próprio, em acordo com a Lei das Estatais 13.303/16, a Lei de Acesso a Informação nº 12.527/11 e a Lei Geral de Proteção de Dados nº 13.709/2018.

A partir de todos os valores supracitados e descritos para investimento tem-se o montante total de investimento necessário na Emcasa no valor de R\$2.749.840,14, conforme listado, por eixo de atuação, na Tabela 48.

Tabela 48 - Investimento Total Necessário

EIXO	ITEM	INVESTIMENTO	TOTAL POR EIXO
01 Habitação	01 Infraestrutura de Trabalho	R\$ 195.000,00	R\$ 1.398.485,80
	02 Consultorias e Sistemas	R\$ 307.000,00	
	03 CAPEX	R\$ 327.311,80	
	04 Necessidade de Capital de Giro	R\$ 473.174,00	
	05 Marketing e Comunicação	R\$ 96.000,00	
02 Desenvolv. Econômico	01 Infraestrutura de Trabalho	R\$ 60.000,00	R\$ 402.673,77
	02 Consultorias e Sistemas	R\$ 80.624,00	
	03 CAPEX	R\$ 77.425,80	
	04 Necessidade de Capital de Giro	R\$ 88.623,97	
	05 Marketing e Comunicação	R\$ 96.000,00	
03 Gestão dos Bens Imóveis Municipais	01 Infraestrutura de Trabalho	R\$ 75.000,00	R\$ 948.680,57
	02 Consultorias e Sistemas	R\$ 161.600,00	
	03 CAPEX	R\$ 281.203,90	
	04 Necessidade de Capital de Giro	R\$ 334.876,67	
	05 Marketing e Comunicação	R\$ 96.000,00	
TOTAL			R\$ 2.749.840,14

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Foram estimados também os custos com as capacitações previstas para o público-alvo dos eixos de Habitação e de Desenvolvimento Econômico. Considerou-se o valor previamente orçado de R\$223,00 por atendimento realizado, referente a cursos, oficinas, mentorias, consultorias individuais, e/ou coletivas, presenciais e/ou à distância. Além disso, para a definição do investimento necessário em capacitação, considerou-se que 100% dos clientes serão contemplados nestes dois eixos de atuação, ou seja, 3.200 participantes no eixo de Habitação e 6.000 participantes no eixo de Desenvolvimento Econômico. O investimento em Capacitação por eixo de atuação é apresentado na Tabela 49.

Tabela 49 - Capacitações para o Público - Alvo por Eixo de Atuação

EIXO	PLANO	VALOR UNITÁRIO	PARTICIP.	INVESTIMENTO TOTAL
01 Habitação	Cursos, oficinas, mentorias, consultorias individuais, e/ou coletivas, presenciais e/ou à distância relacionadas a autoconstrução, manutenção da edificação, promoção da salubridade, fortalecimento comunitário e de preservação e equilíbrio do ambiente urbano que será requalificado	R\$ 223,00	3.200	R\$ 713.600,00
02 Desenvolvimento Econômico	Cursos, oficinas, mentorias, consultorias individuais, e/ou coletivas, presenciais e/ou à distância relacionadas à Gestão Empresarial, Educação Financeira, Estrutura de Capital, Financiamentos e boas práticas de Finanças	R\$ 223,00	6.000	R\$ 1.338.000,00
03 Gestão dos Bens Imóveis Municipais	Não se aplica	R\$ -	-	R\$ -
Total		R\$ 446,00	9.200	R\$ 2.051.600,00

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Especificamente no Eixo de Habitação, também foi considerado o custo médio de infraestrutura por lote, referente ao serviço de Loteamento Popular, estimado na Seção 3.1.4.2, no montante de R\$23.789,16. Portanto, considerando a venda de 240 lotes em 4 anos, tem-se o montante total de investimento na incorporação de novos lotes com infraestrutura de R\$5.709.398,40. Há de se considerar também o grande volume de passivos que ainda não foram sanados, e que a Companhia hoje não dispõe de caixa suficiente para provisão destes

passivos, no montante total de R\$2.734.856,20. Por fim, os recursos necessários para a reestruturação da Companhia foram consolidados na Tabela 50.

Tabela 50 - Recursos necessários para a Reestruturação

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	ORIGEM RECURSO	INVESTIMENTO
Aporte de Capital	Investimento Total Necessário na Companhia	PJF	R\$ 2.749.840,14
Liquidação de Ativo Próprio	Provisão dos Passivos de 31/12/2021	EMCASA - Venda Prédio-Sede	R\$ 2.734.856,20
Investimento em Política de Habitação	Contratações dos Serviços de Habitação da Emcasa	SEPUR	R\$ 5.676.038,40
	Capacitações para o Público-Alvo		R\$ 713.600,00
Investimento em Infraestrutura urbana	Infraestrutura para Novos Lotes	SEPUR	R\$ 5.709.398,40
Investimento em Política de Desenvolvimento Econômico	Capacitações para o Público-Alvo	SEDIC/SF	R\$ 1.338.000,00
	Fundo de Microcrédito		R\$ 20.000.000,00
Investimento na Política de Gestão de Bens Imóveis Públicos	Contratações dos Serviços de Gestão dos Bens Imóveis da Emcasa	STDA	R\$ 3.024.000,00
Total			R\$ 41.945.733,14

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Também foram adicionados à Tabela 50, o volume total de serviços a serem contratados pela SEPUR e STDA, referente aos eixos de Habitação e Gestão de Bens Imóveis Municipais, respectivamente, e o volume total de garantias que devem ser dadas pelo município para lançamento do fundo de microcrédito, todos já detalhados anteriormente neste plano.

8.3 Viabilidade Financeira

Com base nos valores já identificados, relativos ao fluxo de caixa da Seção 8.1, e do investimento necessário da Seção 8.2, foi possível se estabelecer o demonstrativo de resultados dos eixos de atuação, conforme o Anexo XI. É importante ressaltar que na Seção 8.1 foram apresentadas as médias de faturamento de cada eixo, porém neste anexo estão sendo consideradas as variações mensais apresentadas em cada serviço, incluindo a realização do trâmite licitatório completo para alienação de bens imóveis municipais semestralmente.

Tanto o eixo de Habitação quanto o de Desenvolvimento Econômico, possuem fluxos posteriores aos 4 anos, pois se tratam de financiamentos imobiliários de longo prazo, referente ao serviço de Loteamento Popular, no total de 92 meses adicionais, e ao pagamento de empréstimos do microcrédito, no total de 7 meses adicionais, respectivamente para cada eixo. É importante ressaltar que os fluxos positivos de cada mês, tratam-se do lucro líquido auferido em cada eixo de atuação.

Para análise da viabilidade financeira dos eixos de atuação, foram utilizados três métodos, o cálculo do VPL, TIR e Payback, os quais serão detalhados a seguir.

O primeiro método, e mais difundido para análise de investimentos, é o Valor Presente Líquido (VPL). Damodaran²⁷ (2002, p.175) reitera que “valor presente líquido de um projeto é a soma dos valores presentes dos fluxos de caixa esperados para o projeto, descontado o investimento inicial.”

As vantagens de se utilizar este método se referem à baixa complexidade para cálculo e rápida análise que pode ser feita em cima deste, pois, de fato, o VPL positivo demonstra a viabilidade do projeto, pois já se considera o valor do dinheiro no tempo de acordo com a taxa definida pelo administrador, referente ao custo de capital. Para Damodaran (2002) a grande desvantagem da técnica é o fato da taxa utilizada ser fixa para o período, não levando em consideração possíveis eventos que afetariam o cenário. O VPL pode ser obtido através da fórmula:

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+r)^t} - (\textit{Investimento inicial})$$

Considerando:

- FC_t = Fluxo de caixa no período t
- r = Taxa de desconto
- n = Duração do projeto
- t = Unidade de tempo

²⁷ DAMODARAN, A. Finanças Corporativas Aplicadas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Outro método relevante em uma análise de investimento, difundido pelos administradores e economistas, é a Taxa Interna de Retorno (TIR), que é a taxa que faz com que o VPL se iguale a zero. Definido como segue:

A taxa interna de retorno é baseada nos fluxos de caixa descontados. Diferentemente da regra do valor presente líquido, no entanto, ela é uma porcentagem da taxa de retorno. Trata-se do fluxo de caixa descontado análogo às taxas de retorno contábeis. Em termos gerais, a TIR é a taxa de desconto que torna o VPL de um projeto igual a zero. (DAMODARAN, 2002, p.183)

Segundo Ross²⁸ (1998), definida a TIR, o administrador pode trabalhar com qualquer taxa superior à mesma que o retorno sobre o investimento será positivo, geralmente o critério de decisão de aceite do projeto é tomado comparando-se com o custo de capital da empresa, sendo rejeitado caso não supere estas taxas. A desvantagem deste método se refere a alguns eventos que, com determinada probabilidade, podem afetar o cenário, alterando a TIR, além de problemas com múltiplos resultados para TIR ao se inserir fluxos de caixa futuros negativos.

Devemos levar em consideração também, em uma análise de viabilidade financeira, o período no qual os fluxos de caixa gerados pelo projeto levam para cobrir o investimento inicial do mesmo, ou seja, o período de payback (DAMODARAN, 2002). Para calcular este período basta acumular os fluxos de caixa até que o investimento inicial seja igualado a este valor. Caso o retorno obtido em cada período seja constante, o Payback pode ser obtido pela fórmula:

$$\text{Payback} = \frac{I}{FC}$$

Considerando:

- I = Investimento inicial
- FC = Fluxo de caixa

Apesar de muito difundido nas empresas e ser simples de usar, o Payback simples possui algumas limitações, pois ele não leva em conta a correção monetária, ou taxa de desconto considerada para o projeto, além de não considerar as diferenças de risco entre outros projetos,

²⁸ ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D.. Princípios de administração financeira. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

e é difícil obter o período limite apropriado para aceitação do mesmo (ROSS²⁹, 2002). Além disso, os autores citam que os fluxos de caixa além da data de corte são ignorados, ou seja, tanto retornos altos quanto baixos futuros não são relevantes para este método, o que pode representar uma grande diferença para outros métodos.

Por fim, para análise da viabilidade de cada eixo de atuação, a taxa de desconto, ou a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) para esta Companhia, por se tratar de uma empresa pública, foi baseada no histórico da média da taxa SELIC dos últimos 10 anos, que é considerada a taxa de retorno livre de risco para avaliação dos projetos, calculada em 8,56% a.a., ou 0,69% a.m., conforme apresentado na Tabela 51.

Tabela 51 - Taxa SELIC dos últimos 10 anos

Ano	SELIC (% a.a.)
2021	9,25%
2020	2,00%
2019	4,50%
2018	6,50%
2017	7,00%
2016	13,75%
2015	14,25%
2014	11,75%
2013	10,00%
2012	7,25%
Média	8,56%
Média mensal (TMA)	0,69%

Fonte: Adaptado de <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros>.

Aplicando-se as metodologias de análise estática de investimento elencadas, a partir da taxa de desconto da Tabela 51, obtêm-se os seguintes indicadores financeiros para cada eixo de atuação e para o cenário geral da Companhia na Tabela 52.

²⁹ ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D.. Princípios de administração financeira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Tabela 52 - Indicadores Financeiros por Eixo de Atuação

EIXO	VPL (0,69% a.m.)	TIR (% a.m.)	Payback (meses)
Habitação	R\$ 1.593.893,21	2,13%	42
Desenvolv. Econômico	R\$ 569.282,32	4,09%	31
Gestão dos Bens Imóveis Municipais	R\$ 2.870.695,25	8,20%	12
Total	R\$ 5.033.870,79	4,23%	24

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Considerando os indicadores financeiros aplicados, todos os eixos de atuação se mostraram financeiramente viáveis, com VPL positivo, agregando valor a Companhia, TIR, ou taxa de retorno, superior à taxa mínima de atratividade de 0,69% a.m. e Payback, tempo de retorno do investimento inicial, inferiores a 4 anos, com destaque para o eixo de Gestão dos Bens Imóveis que retorna o investimento inicial em 12 meses, possuindo também uma TIR muito superior, de 8,20% a.m., o que pode atrair capital privado para a Companhia no longo prazo, por se tratarem de investimento com alto retorno, frente ao risco da operação deste eixo.

É importante destacar também, os indicadores sociais, que são os resultados obtidos através da execução das políticas públicas de Habitação de Interesse Social e de Desenvolvimento Econômico, conforme detalhado na Tabela 53. Tratam-se, no mínimo, de 3.200 núcleos familiares e 6.000 empreendimentos que serão atendidos nos próximos 4 anos, a partir da atuação desta Companhia.

Tabela 53 - Indicadores Sociais por Eixo de Atuação

EIXO	INDICADORES SOCIAIS	FAMÍLIAS/EMPRESAS ATENDIDAS
01 Habitação	01 Assistência Técnica	960
	02 Regularização Fundiária	1.600
	03 Loteamento Popular	240
	04 Aluguel Social	400
02 Desenvol. Econômico	01 Fundo de Microcrédito	6.000
TOTAL		9.200

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Além disso, considerando que a EMCASA tem como um dos valores basilares o atendimento ao interesse público, um indicador econômico que precisa ser considerado é o

multiplicador do investimento social. Atividades essencialmente econômicas geram divisas locais que retornam como massa salarial alocada no município, quanto como arrecadação tributária.

Estima-se, por exemplo, que a cessão de 20 milhões em microcrédito dentro de uma comunidade, leva a economia local a girar até 150 milhões reais dentre pagamentos por serviços, obrigações fiscais e despesas gerais. Da mesma forma, a execução de investimentos em construção civil com baixa escala e apropriação de mão de obra local, também gera circulação econômica na comunidade, criando um multiplicador de investimento.

Esses indicadores não constam no plano por serem externalidades, porém, avaliamos que a parametrização dos mesmos, e o acompanhamento desses valores em paralelo às políticas executadas pela Companhia, qualificam a medição e prestação de contas das contratualizações futuras, mostrando que a Emcasa não só é viável, como demonstrado acima, como gera impacto social positivo para a cidade através das suas entregas diretas, mas também como vetor de desenvolvimento econômico local.

Juiz de Fora, 14 de Fevereiro de 2022.

Lívia Delgado Rodrigues

Diretora Presidente

CAU/MG A160241-1

Diogo Fernandes

Diretor Administrativo Financeiro

CRA/MG 01-065734/D

Fabrcio de Oliveira Zanoli

Diretor Técnico Social

CAU/MG A9495-0

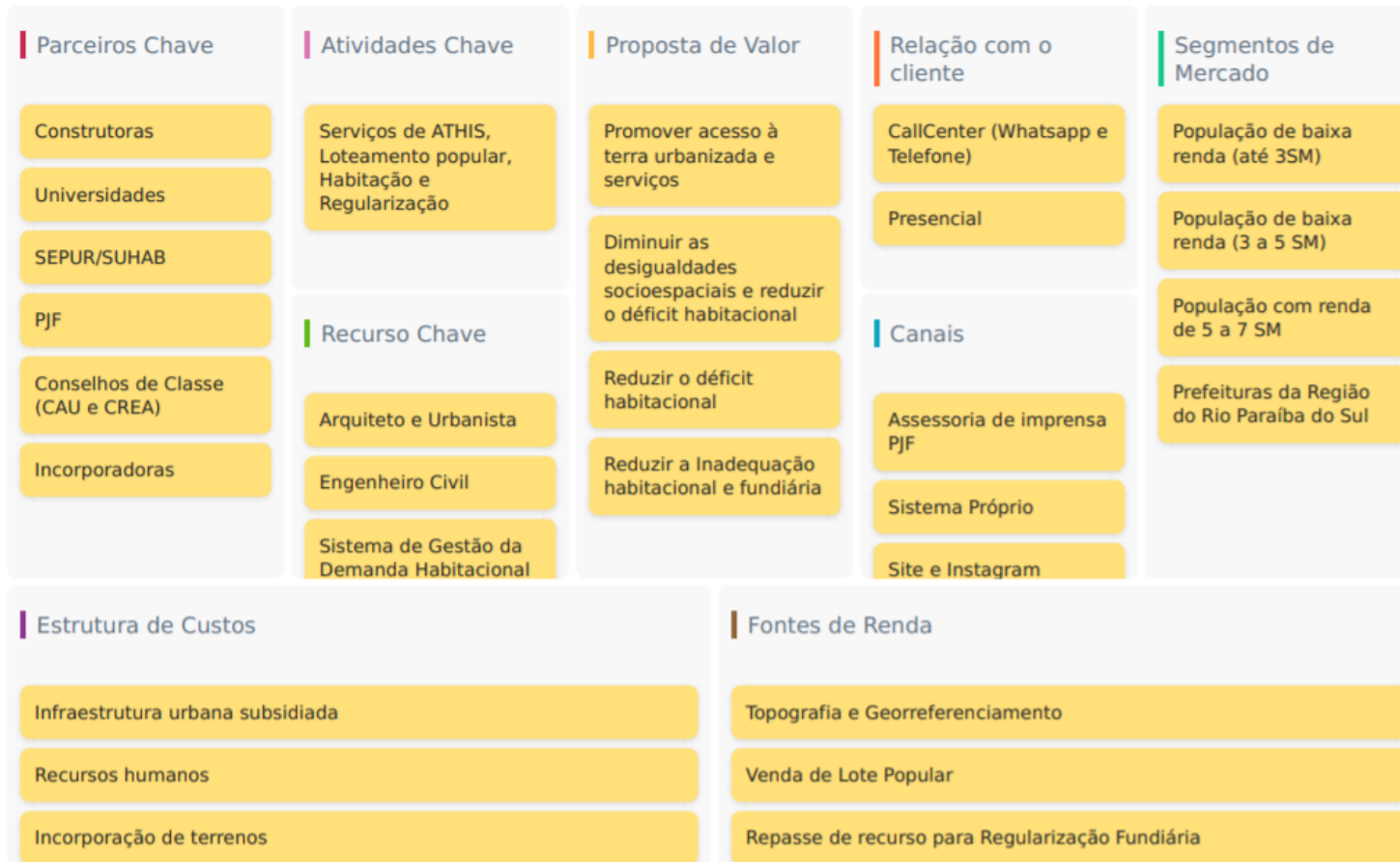
ANEXO I - FLUXO DE CAIXA 2021 DA EMCASA S.A.

FATURAMENTO	RECEITAS	DESPESAS	RESULTADO
jan./21	R\$ 124.401,09	-R\$ 117.717,53	R\$ 6.683,56
fev./21	R\$ 156.183,92	-R\$ 120.061,11	R\$ 36.122,81
mar./21	R\$ 154.209,03	-R\$ 124.609,04	R\$ 29.599,99
abr./21	R\$ 202.319,49	-R\$ 128.460,43	R\$ 73.859,06
mai./21	R\$ 115.819,70	-R\$ 148.882,43	-R\$ 33.062,73
jun./21	R\$ 135.005,61	-R\$ 82.741,11	R\$ 52.264,50
jul./21	R\$ 162.217,58	-R\$ 125.174,85	R\$ 37.042,73
ago./21	R\$ 122.737,54	-R\$ 139.088,18	-R\$ 16.350,64
set./21	R\$ 124.120,38	-R\$ 129.662,97	-R\$ 5.542,59
out./21	R\$ 106.661,14	-R\$ 132.306,88	-R\$ 25.645,74
nov./21	R\$ 127.023,81	-R\$ 140.687,12	-R\$ 13.663,31
dez./21	R\$ 123.374,77	-R\$ 187.113,63	-R\$ 63.738,86
TOTAL	R\$ 1.654.074,06	-R\$ 1.576.505,28	R\$ 77.568,78
MÉDIA	R\$ 137.839,51	-R\$ 131.375,44	R\$ 6.464,07

ANEXO II - FLUXO DE CAIXA PREVISTO 2022 DA EMCASA S.A.

				CAIXA em 01/01/2022	R\$ 245.796,50
EXERCÍCIO	RECEITA LOTES	RECEITA PROJETOS	DESPESAS GERAIS	RESULTADO	SALDO DE CAIXA
jan.-22	R\$ 127.578,43	R\$ 0,00	-R\$ 191.356,92	-R\$ 63.778,49	R\$ 182.018,01
fev.-22	R\$ 125.378,80	R\$ 45.885,00	-R\$ 201.410,74	-R\$ 30.146,94	R\$ 151.871,08
mar.-22	R\$ 123.179,18	R\$ 64.015,00	-R\$ 210.135,06	-R\$ 22.940,88	R\$ 128.930,20
abr.-22	R\$ 120.979,55	R\$ 71.114,59	-R\$ 189.759,24	R\$ 2.334,90	R\$ 131.265,10
mai.-22	R\$ 118.779,92	R\$ 73.185,07	-R\$ 188.885,06	R\$ 3.079,93	R\$ 134.345,03
jun.-22	R\$ 116.580,29	R\$ 78.107,29	-R\$ 189.759,24	R\$ 4.928,35	R\$ 139.273,38
jul.-22	R\$ 183.057,61	R\$ 106.975,19	-R\$ 201.614,77	R\$ 88.418,04	R\$ 227.691,41
ago.-22	R\$ 180.857,98	R\$ 51.050,00	-R\$ 215.098,95	R\$ 16.809,04	R\$ 244.500,45
set.-22	R\$ 178.658,36	R\$ 32.180,00	-R\$ 201.614,77	R\$ 9.223,59	R\$ 253.724,04
out.-22	R\$ 176.458,73	R\$ 131.629,92	-R\$ 202.488,95	R\$ 105.599,70	R\$ 359.323,75
nov.-22	R\$ 174.259,10	R\$ 8.520,00	-R\$ 213.614,77	-R\$ 30.835,67	R\$ 328.488,08
dez.-22	R\$ 172.059,47	R\$ 46.765,08	-R\$ 223.588,95	-R\$ 4.764,39	R\$ 323.723,69
SUB-TOTAL	R\$ 1.797.827,43	R\$ 709.427,14	-R\$ 2.429.327,38	R\$ 77.927,19	MARG. LUCRO
TOTAL	R\$ 2.507.254,57		-R\$ 2.429.327,38	R\$ 77.927,19	3,11%
MÉDIA	R\$ 149.818,95	R\$ 59.118,93	-R\$ 202.443,95	R\$ 6.493,93	

ANEXO III - CANVAS DO EIXO DE HABITAÇÃO



ANEXO IV - ENCARGOS SOCIAIS DA COMPANHIA

ENCARGOS SOCIAIS	ALÍQUOTA	FUNDAMENTAÇÃO LEGAL
1. INSS	20,00%	Lei 8212/91 artigo 22 inciso I
2. FGTS	8,00%	Lei 8030 artigo 15 e artigo 7º Inciso III cf/88
3. SAT	1,00%	Lei 8.212/91 artigo 22 inciso II
4. SALÁRIO EDUCAÇÃO	2,50%	Decreto 87043/82 artigo 3º
5. SESC / SESI	2,50%	Artigo 30 lei 8.036/90
6. SENAC / SENAI	0,00%	Decreto 2.318/86
7. SEBRAE	0,60%	Lei 8029 de 12/04/90 e lei 8154 de 28/12/90
8. INCRA	0,20%	Decreto lei 1.146/70
9. CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	0,00%	Lei Complementar 110/01 Artigo 2º
10. Férias	8,33%	Artigo 130 CLT
11. Auxílio Doença	1,37%	Artigo 131 CLT
12. Acidente de Trabalho	0,21%	Artigo 131 CLT
13. Auxílio Paternidade	0,05%	Artigo 7 ITEM XIX CF/88 e art. 10 Disp. Transitórias
14. Faltas Legais	1,64%	Artigo 473 CLT
15. Representação Sindical	0,00%	Artigo 543 § 6º
16. Aviso Prévio Trabalhado	1,75%	Art. 488 § único
17. Treinamento	0,00%	Artigo 157º CLT E IN 5 DO MTE
18. 1/3 Férias Constitucional	2,78%	Artigo 7 item xvii cf/88
19. 13º Salário	8,33%	Leis 4.090/62 e 7.787/89
20. Total das Substituições	0,00%	
21. Aviso Prévio Indenizado	2,57%	Artigo 477 CLT
22. Fgts s/ aviso prévio	0,00%	Súmula 305 TST
23. Contribuição Social	0,00%	Lei complementar 110 de 29/06/01
24. Reflexos no aviso prévio	0,00%	Súmula 182 TST
25. Multa do FGTS	4,33%	Artigo 10 das disposições transitória CF/88
26. Contribuição social artigo 1º	0,83%	Lei complementar 110 de 29/06/01
27. Indenização Adicional	0,08%	Artigo 9º Lei 7238/84
28. Grupo "A" (1-9) sobre o Grupo "B" (10-20)	8,51%	Artigo 28º Lei 8.212/91
29. Incidências sobre o sal.	0,00%	Artigo 28º Lei 8.212/91
Total dos Encargos	75,58%	--

ANEXO V - PROJEÇÃO DE VENDAS - HABITAÇÃO

Mês	Novos Contratos	Contratos Ativos	Valor das Entradas	Valor das Parcelas	Faturamento Total
0	5	0	R\$ 112.500,00	R\$ -	R\$ 112.500,00
1	5	5	R\$ 112.500,00	R\$ 5.468,75	R\$ 117.968,75
2	5	10	R\$ 112.500,00	R\$ 10.937,50	R\$ 123.437,50
3	5	15	R\$ 112.500,00	R\$ 16.406,25	R\$ 128.906,25
4	5	20	R\$ 112.500,00	R\$ 21.875,00	R\$ 134.375,00
5	5	25	R\$ 112.500,00	R\$ 27.343,75	R\$ 139.843,75
6	5	30	R\$ 112.500,00	R\$ 32.812,50	R\$ 145.312,50
7	5	35	R\$ 112.500,00	R\$ 38.281,25	R\$ 150.781,25
8	5	40	R\$ 112.500,00	R\$ 43.750,00	R\$ 156.250,00
9	5	45	R\$ 112.500,00	R\$ 49.218,75	R\$ 161.718,75
10	5	50	R\$ 112.500,00	R\$ 54.687,50	R\$ 167.187,50
11	5	55	R\$ 112.500,00	R\$ 60.156,25	R\$ 172.656,25
12	5	60	R\$ 112.500,00	R\$ 65.625,00	R\$ 178.125,00
13	5	65	R\$ 112.500,00	R\$ 71.093,75	R\$ 183.593,75
14	5	70	R\$ 112.500,00	R\$ 76.562,50	R\$ 189.062,50
15	5	75	R\$ 112.500,00	R\$ 82.031,25	R\$ 194.531,25
16	5	80	R\$ 112.500,00	R\$ 87.500,00	R\$ 200.000,00
17	5	85	R\$ 112.500,00	R\$ 92.968,75	R\$ 205.468,75
18	5	90	R\$ 112.500,00	R\$ 98.437,50	R\$ 210.937,50
19	5	95	R\$ 112.500,00	R\$ 103.906,25	R\$ 216.406,25
20	5	100	R\$ 112.500,00	R\$ 109.375,00	R\$ 221.875,00
21	5	105	R\$ 112.500,00	R\$ 114.843,75	R\$ 227.343,75
22	5	110	R\$ 112.500,00	R\$ 120.312,50	R\$ 232.812,50
23	5	115	R\$ 112.500,00	R\$ 125.781,25	R\$ 238.281,25
24	5	120	R\$ 112.500,00	R\$ 131.250,00	R\$ 243.750,00
25	5	125	R\$ 112.500,00	R\$ 136.718,75	R\$ 249.218,75
26	5	130	R\$ 112.500,00	R\$ 142.187,50	R\$ 254.687,50
27	5	135	R\$ 112.500,00	R\$ 147.656,25	R\$ 260.156,25
28	5	140	R\$ 112.500,00	R\$ 153.125,00	R\$ 265.625,00
29	5	145	R\$ 112.500,00	R\$ 158.593,75	R\$ 271.093,75
30	5	150	R\$ 112.500,00	R\$ 164.062,50	R\$ 276.562,50
31	5	155	R\$ 112.500,00	R\$ 169.531,25	R\$ 282.031,25
32	5	160	R\$ 112.500,00	R\$ 175.000,00	R\$ 287.500,00
33	5	165	R\$ 112.500,00	R\$ 180.468,75	R\$ 292.968,75
34	5	170	R\$ 112.500,00	R\$ 185.937,50	R\$ 298.437,50

35	5	175	R\$ 112.500,00	R\$ 191.406,25	R\$ 303.906,25
36	5	180	R\$ 112.500,00	R\$ 196.875,00	R\$ 309.375,00
37	5	185	R\$ 112.500,00	R\$ 202.343,75	R\$ 314.843,75
38	5	190	R\$ 112.500,00	R\$ 207.812,50	R\$ 320.312,50
39	5	195	R\$ 112.500,00	R\$ 213.281,25	R\$ 325.781,25
40	5	200	R\$ 112.500,00	R\$ 218.750,00	R\$ 331.250,00
41	5	205	R\$ 112.500,00	R\$ 224.218,75	R\$ 336.718,75
42	5	210	R\$ 112.500,00	R\$ 229.687,50	R\$ 342.187,50
43	5	215	R\$ 112.500,00	R\$ 235.156,25	R\$ 347.656,25
44	5	220	R\$ 112.500,00	R\$ 240.625,00	R\$ 353.125,00
45	5	225	R\$ 112.500,00	R\$ 246.093,75	R\$ 358.593,75
46	5	230	R\$ 112.500,00	R\$ 251.562,50	R\$ 364.062,50
47	5	235	R\$ 112.500,00	R\$ 257.031,25	R\$ 369.531,25
48		240	R\$ -	R\$ 262.500,00	R\$ 262.500,00
TOTAL			R\$ 5.400.000,00	R\$ 6.431.250,00	R\$ 11.831.250,00

ANEXO VI - PROJEÇÃO DE VENDAS, COM INADIMPLÊNCIA - HABITAÇÃO

Mês	Novos Contratos	Contratos Ativos	Valor das Entradas	Valor das Parcelas	Faturamento Total
0	5	0	R\$ 56.250,00	R\$ -	R\$ 56.250,00
1	5	5	R\$ 56.250,00	R\$ 2.734,38	R\$ 58.984,38
2	5	10	R\$ 56.250,00	R\$ 5.468,75	R\$ 61.718,75
3	5	15	R\$ 56.250,00	R\$ 8.203,13	R\$ 64.453,13
4	5	20	R\$ 56.250,00	R\$ 10.937,50	R\$ 67.187,50
5	5	25	R\$ 56.250,00	R\$ 13.671,88	R\$ 69.921,88
6	5	30	R\$ 56.250,00	R\$ 16.406,25	R\$ 72.656,25
7	5	35	R\$ 56.250,00	R\$ 19.140,63	R\$ 75.390,63
8	5	40	R\$ 56.250,00	R\$ 21.875,00	R\$ 78.125,00
9	5	45	R\$ 56.250,00	R\$ 24.609,38	R\$ 80.859,38
10	5	50	R\$ 56.250,00	R\$ 27.343,75	R\$ 83.593,75
11	5	55	R\$ 56.250,00	R\$ 30.078,13	R\$ 86.328,13
12	5	60	R\$ 56.250,00	R\$ 32.812,50	R\$ 89.062,50
13	5	65	R\$ 56.250,00	R\$ 35.546,88	R\$ 91.796,88
14	5	70	R\$ 56.250,00	R\$ 38.281,25	R\$ 94.531,25
15	5	75	R\$ 56.250,00	R\$ 41.015,63	R\$ 97.265,63
16	5	80	R\$ 56.250,00	R\$ 43.750,00	R\$ 100.000,00
17	5	85	R\$ 56.250,00	R\$ 46.484,38	R\$ 102.734,38
18	5	90	R\$ 56.250,00	R\$ 49.218,75	R\$ 105.468,75
19	5	95	R\$ 56.250,00	R\$ 51.953,13	R\$ 108.203,13
20	5	100	R\$ 56.250,00	R\$ 54.687,50	R\$ 110.937,50
21	5	105	R\$ 56.250,00	R\$ 57.421,88	R\$ 113.671,88
22	5	110	R\$ 56.250,00	R\$ 60.156,25	R\$ 116.406,25
23	5	115	R\$ 56.250,00	R\$ 62.890,63	R\$ 119.140,63
24	5	120	R\$ 56.250,00	R\$ 65.625,00	R\$ 121.875,00
25	5	125	R\$ 56.250,00	R\$ 68.359,38	R\$ 124.609,38
26	5	130	R\$ 56.250,00	R\$ 71.093,75	R\$ 127.343,75
27	5	135	R\$ 56.250,00	R\$ 73.828,13	R\$ 130.078,13
28	5	140	R\$ 56.250,00	R\$ 76.562,50	R\$ 132.812,50
29	5	145	R\$ 56.250,00	R\$ 79.296,88	R\$ 135.546,88
30	5	150	R\$ 56.250,00	R\$ 82.031,25	R\$ 138.281,25
31	5	155	R\$ 56.250,00	R\$ 84.765,63	R\$ 141.015,63
32	5	160	R\$ 56.250,00	R\$ 87.500,00	R\$ 143.750,00
33	5	165	R\$ 56.250,00	R\$ 90.234,38	R\$ 146.484,38

34	5	170	R\$ 56.250,00	R\$ 92.968,75	R\$ 149.218,75
35	5	175	R\$ 56.250,00	R\$ 95.703,13	R\$ 151.953,13
36	5	180	R\$ 56.250,00	R\$ 98.437,50	R\$ 154.687,50
37	5	185	R\$ 56.250,00	R\$ 101.171,88	R\$ 157.421,88
38	5	190	R\$ 56.250,00	R\$ 103.906,25	R\$ 160.156,25
39	5	195	R\$ 56.250,00	R\$ 106.640,63	R\$ 162.890,63
40	5	200	R\$ 56.250,00	R\$ 109.375,00	R\$ 165.625,00
41	5	205	R\$ 56.250,00	R\$ 112.109,38	R\$ 168.359,38
42	5	210	R\$ 56.250,00	R\$ 114.843,75	R\$ 171.093,75
43	5	215	R\$ 56.250,00	R\$ 117.578,13	R\$ 173.828,13
44	5	220	R\$ 56.250,00	R\$ 120.312,50	R\$ 176.562,50
45	5	225	R\$ 56.250,00	R\$ 123.046,88	R\$ 179.296,88
46	5	230	R\$ 56.250,00	R\$ 125.781,25	R\$ 182.031,25
47	5	235	R\$ 56.250,00	R\$ 128.515,63	R\$ 184.765,63
48		240	R\$ -	R\$ 131.250,00	R\$ 131.250,00
TOTAL			R\$ 2.700.000,00	R\$ 3.215.625,00	R\$ 5.915.625,00

ANEXO VII - CANVAS DO EIXO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO



ANEXO VIII - SIMULAÇÃO DO CÁLCULO DO VALOR DA PARCELA

Mês	Valor da Prestação	Juros do mês	Valor amortizado	Saldo Devedor
0	R\$ -			R\$ 3.000,00
1	R\$ -	R\$ 27,00	R\$ -	R\$ 3.027,00
2	R\$ -	R\$ 27,24	R\$ -	R\$ 3.054,24
3	R\$ -	R\$ 27,49	R\$ -	R\$ 3.081,73
4	R\$ -	R\$ 27,74	R\$ -	R\$ 3.109,47
5	R\$ -	R\$ 27,99	R\$ -	R\$ 3.137,45
6	R\$ -	R\$ 28,24	R\$ -	R\$ 3.165,69
7	R\$ 103,34	R\$ 28,49	R\$ 74,85	R\$ 3.090,84
8	R\$ 103,34	R\$ 27,82	R\$ 75,52	R\$ 3.015,32
9	R\$ 103,34	R\$ 27,14	R\$ 76,20	R\$ 2.939,11
10	R\$ 103,34	R\$ 26,45	R\$ 76,89	R\$ 2.862,22
11	R\$ 103,34	R\$ 25,76	R\$ 77,58	R\$ 2.784,64
12	R\$ 103,34	R\$ 25,06	R\$ 78,28	R\$ 2.706,36
13	R\$ 103,34	R\$ 24,36	R\$ 78,98	R\$ 2.627,38
14	R\$ 103,34	R\$ 23,65	R\$ 79,69	R\$ 2.547,68
15	R\$ 103,34	R\$ 22,93	R\$ 80,41	R\$ 2.467,27
16	R\$ 103,34	R\$ 22,21	R\$ 81,14	R\$ 2.386,14
17	R\$ 103,34	R\$ 21,48	R\$ 81,87	R\$ 2.304,27
18	R\$ 103,34	R\$ 20,74	R\$ 82,60	R\$ 2.221,67
19	R\$ 103,34	R\$ 20,00	R\$ 83,35	R\$ 2.138,32
20	R\$ 103,34	R\$ 19,24	R\$ 84,10	R\$ 2.054,23
21	R\$ 103,34	R\$ 18,49	R\$ 84,85	R\$ 1.969,37
22	R\$ 103,34	R\$ 17,72	R\$ 85,62	R\$ 1.883,76
23	R\$ 103,34	R\$ 16,95	R\$ 86,39	R\$ 1.797,37
24	R\$ 103,34	R\$ 16,18	R\$ 87,16	R\$ 1.710,21
25	R\$ 103,34	R\$ 15,39	R\$ 87,95	R\$ 1.622,26
26	R\$ 103,34	R\$ 14,60	R\$ 88,74	R\$ 1.533,52
27	R\$ 103,34	R\$ 13,80	R\$ 89,54	R\$ 1.443,98
28	R\$ 103,34	R\$ 13,00	R\$ 90,35	R\$ 1.353,63
29	R\$ 103,34	R\$ 12,18	R\$ 91,16	R\$ 1.262,47
30	R\$ 103,34	R\$ 11,36	R\$ 91,98	R\$ 1.170,49
31	R\$ 103,34	R\$ 10,53	R\$ 92,81	R\$ 1.077,69
32	R\$ 103,34	R\$ 9,70	R\$ 93,64	R\$ 984,05
33	R\$ 103,34	R\$ 8,86	R\$ 94,48	R\$ 889,56
34	R\$ 103,34	R\$ 8,01	R\$ 95,33	R\$ 794,23
35	R\$ 103,34	R\$ 7,15	R\$ 96,19	R\$ 698,03

36	R\$ 103,34	R\$ 6,28	R\$ 97,06	R\$ 600,97
37	R\$ 103,34	R\$ 5,41	R\$ 97,93	R\$ 503,04
38	R\$ 103,34	R\$ 4,53	R\$ 98,81	R\$ 404,23
39	R\$ 103,34	R\$ 3,64	R\$ 99,70	R\$ 304,53
40	R\$ 103,34	R\$ 2,74	R\$ 100,60	R\$ 203,92
41	R\$ 103,34	R\$ 1,84	R\$ 101,51	R\$ 102,42
42	R\$ 103,34	R\$ 0,92	R\$ 102,42	-R\$ 0,00
43		R\$ -	R\$ -	-R\$ 0,00
44		R\$ -	R\$ -	-R\$ 0,00
45		R\$ -	R\$ -	-R\$ 0,00
46		R\$ -	R\$ -	-R\$ 0,00
47		R\$ -	R\$ -	-R\$ 0,00
48		R\$ -	R\$ -	-R\$ 0,00

ANEXO IX - DEMONSTRATIVO DE RESULTADO - FUNDO DE MICROCRÉDITO

Mês/Ano	Mês 0	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11
Novos Mutuários	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Mutuários	0	500	1.000	1.500	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000	4.500	5.000	5.500
Convênio - Setup Bancário	19.965.000											
Valor emprestado		(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)	(1.500.000)
Valor da prestação									49.086,99	98.173,97	147.260,96	196.347,95
Custos variáveis		(120.000,00)	(120.000,00)	(120.000,00)	(120.000,00)	(120.000,00)	(120.000,00)	(120.000,00)	(120.000,00)	(120.000,00)	(120.000,00)	(120.000,00)
Custos fixos		(44.275,00)	(44.275,00)	(44.275,00)	(44.275,00)	(44.275,00)	(44.275,00)	(44.275,00)	(44.275,00)	(44.275,00)	(44.275,00)	(44.275,00)
Custos Negativação											(626,75)	(626,75)
Tx. Adm. (2% a.a.)		(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)
Saldo do mês	19.965.000	(1.697.248,82)	(1.697.248,82)	(1.697.248,82)	(1.697.248,82)	(1.697.248,82)	(1.697.248,82)	(1.697.248,82)	(1.648.161,83)	(1.599.074,85)	(1.550.614,61)	(1.501.527,62)
Saldo acumulado	19.965.000	18.267.751,18	16.570.502,36	14.873.253,54	13.176.004,72	11.478.755,90	9.781.507,08	8.084.258,26	6.436.096,42	4.837.021,57	3.286.406,96	1.784.879,34
Rend. (6% a.a.)	0,00	97.180,65	89.392,23	81.565,91	73.701,49	65.798,79	57.857,63	49.877,81	41.859,15	34.040,39	26.422,50	19.003,42
Rendimento acumulado	0,00	97.180,65	186.572,88	268.138,79	341.840,29	407.639,08	465.496,71	515.374,52	557.233,66	591.274,05	617.696,56	636.699,98

Mês/Ano	Mês 12	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23
Novos Mutuários	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutuários	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Convênio - Setup Bancário												
Valor emprestado	(1.500.000)											
Valor da prestação	245.434,93	294.521,92	343.608,91	392.695,89	441.782,88	490.869,86	539.956,85	589.043,84	589.043,84	589.043,84	589.043,84	589.043,84
Custos variáveis	(120.000,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos fixos	(44.275,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos Negativação	(626,75)	(626,75)	(626,75)	(626,75)	(626,75)	(626,75)	(626,75)	(626,75)	(626,75)	(626,75)		
Tx. Adm. (2% a.a.)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)
Saldo do mês	(1.452.440,64)	260.921,35	310.008,33	359.095,32	408.182,31	457.269,29	506.356,28	555.443,27	555.443,27	555.443,27	556.070,02	556.070,02
Saldo acumulado	332.438,70	593.360,05	903.368,38	1.262.463,70	1.670.646,01	2.127.915,31	2.634.271,59	3.189.714,85	3.745.158,12	4.300.601,39	4.856.671,40	5.412.741,42
Rend. (6% a.a.)	11.787,16	4.774,71	6.068,00	7.606,51	9.391,45	11.424,01	13.705,40	16.236,83	19.019,51	21.815,74	24.625,57	27.452,14
Rendimento acumulado	648.487,14	653.261,84	659.329,84	666.936,35	676.327,80	687.751,82	701.457,22	717.694,05	736.713,56	758.529,29	783.154,87	810.607,01

Mês/Ano	Mês 24	Mês 25	Mês 26	Mês 27	Mês 28	Mês 29	Mês 30	Mês 31	Mês 32	Mês 33	Mês 34	Mês 35
Novos Mutuários	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutuários	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Convênio - Setup Bancário												
Valor emprestado												
Valor da prestação	589.043,84	589.043,84	589.043,84	589.043,84	589.043,84	589.043,84	589.043,84	589.043,84	589.043,84	589.043,84	589.043,84	589.043,84
Custos variáveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos fixos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos Negativação												
Tx. Adm. (2% a.a.)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)
Saldo do mês	556.070,02	556.070,02	556.070,02	556.070,02	556.070,02	556.070,02	556.070,02	556.070,02	556.070,02	556.070,02	556.070,02	556.070,02
Saldo acumulado	5.968.811,44	6.524.881,46	7.080.951,47	7.637.021,49	8.193.091,51	8.749.161,53	9.305.231,54	9.861.301,56	10.417.371,58	10.973.441,59	11.529.511,61	12.085.581,63
Rend. (6% a.a.)	30.292,46	33.146,61	36.014,65	38.896,66	41.792,69	44.702,81	47.627,11	50.565,63	53.518,46	56.485,66	59.467,31	62.463,47
Rendimento acumulado	840.899,47	874.046,08	910.060,74	948.957,39	990.750,08	1.035.452,89	1.083.080,00	1.133.645,63	1.187.164,09	1.243.649,76	1.303.117,07	1.365.580,54

Mês/Ano	Mês 36	Mês 37	Mês 38	Mês 39	Mês 40	Mês 41	Mês 42	Mês 43	Mês 44	Mês 45	Mês 46	Mês 47
Novos Mutuários	0	0	0	0	0	0	0	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
Mutuários	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	5.500	5.000	4.500	4.000	3.500
Convênio - Setup Bancário												
Valor emprestado												
Valor da prestação	589.043,84	589.043,84	589.043,84	589.043,84	589.043,84	589.043,84	589.043,84	589.043,84	539.956,85	490.869,86	441.782,88	392.695,89
Custos variáveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos fixos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos Negativação												
Tx. Adm. (2% a.a.)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)
Saldo do mês	556.070,02	556.070,02	556.070,02	556.070,02	556.070,02	556.070,02	556.070,02	556.070,02	506.983,03	457.896,04	408.809,06	359.722,07
Saldo acumulado	12.641.651,65	13.197.721,66	13.753.791,68	14.309.861,70	14.865.931,71	15.422.001,73	15.978.071,75	16.534.141,77	17.041.124,80	17.499.020,84	17.907.829,90	18.267.551,97
Rend. (6% a.a.)	65.474,21	68.499,61	71.539,73	74.594,66	77.664,45	80.749,18	83.848,93	86.963,77	90.093,77	93.000,07	95.681,59	98.137,22
Rendimento acumulado	1.431.054,75	1.499.554,36	1.571.094,09	1.645.688,75	1.723.353,20	1.804.102,38	1.887.951,31	1.974.915,08	2.065.008,85	2.158.008,92	2.253.690,51	2.351.827,73

Mês/Ano	Mês 48	Mês 49	Mês 50	Mês 51	Mês 52	Mês 53	Mês 54	Mês 55
Novos Mutuários	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	0
Mutuários	3.000	2.500	2.000	1.500	1.000	500	0	0
Convênio - Setup Bancário								
Valor emprestado								
Valor da prestação	343.608,91	294.521,92	245.434,93	196.347,95	147.260,96	98.173,97	49.086,99	0,00
Custos variáveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos fixos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos Negativação								
Tx. Adm. (2% a.a.)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)	(32.973,82)
Saldo do mês	310.635,08	261.548,10	212.461,11	163.374,13	114.287,14	65.200,15	16.113,17	(32.973,82)
Saldo acumulado	18.578.187,05	18.839.735,15	19.052.196,26	19.215.570,39	19.329.857,53	19.395.057,68	19.411.170,85	19.378.197,03
Rend. (6% a.a.)	100.365,87	102.366,44	104.137,81	105.678,87	106.988,50	108.065,57	108.908,95	109.517,51
Rendimento acumulado	2.452.193,60	2.554.560,05	2.658.697,86	2.764.376,73	2.871.365,24	2.979.430,81	3.088.339,77	3.197.857,27
							Repasse Custódia Companhia (50%)	(1.598.928,64)
							Saldo Final do Fundo	20.977.125,66

ANEXO X - CANVAS DO EIXO DE GESTÃO PATRIMONIAL



ANEXO XI - FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Mês	Habitação	Desenvolv. Econômico	Gestão dos Bens Imóveis Municipais	Total
0	-R\$ 1.398.485,80	-R\$ 402.673,77	-R\$ 948.680,57	-R\$ 2.749.840,14
1	-R\$ 12.225,90	R\$ 38.466,74	R\$ 11.716,62	R\$ 37.957,46
2	-R\$ 9.945,97	R\$ 35.219,92	R\$ 11.716,62	R\$ 36.990,57
3	-R\$ 7.666,06	R\$ 31.957,26	R\$ 11.716,62	R\$ 36.007,83
4	-R\$ 5.386,13	R\$ 28.678,76	R\$ 11.716,62	R\$ 35.009,25
5	-R\$ 3.106,21	R\$ 25.383,58	R\$ 11.716,62	R\$ 33.993,99
6	-R\$ 826,29	R\$ 22.073,40	R\$ 511.996,62	R\$ 533.243,73
7	R\$ 1.453,63	R\$ 18.746,54	R\$ 11.716,62	R\$ 31.916,79
8	R\$ 3.733,56	R\$ 15.403,00	R\$ 11.716,62	R\$ 30.853,18
9	R\$ 6.013,48	R\$ 12.143,67	R\$ 11.716,62	R\$ 29.873,77
10	R\$ 8.293,40	R\$ 8.967,73	R\$ 11.716,62	R\$ 28.977,75
11	R\$ 10.573,32	R\$ 5.875,17	R\$ 11.716,62	R\$ 28.165,10
12	R\$ 12.853,24	R\$ 2.865,98	R\$ 511.996,62	R\$ 527.715,85
13	R\$ 15.133,16	-R\$ 57,32	R\$ 11.716,62	R\$ 26.792,46
14	R\$ 17.413,09	R\$ 482,15	R\$ 11.716,62	R\$ 29.611,86
15	R\$ 19.693,01	R\$ 1.123,34	R\$ 11.716,62	R\$ 32.532,97
16	R\$ 21.972,93	R\$ 1.867,92	R\$ 11.716,62	R\$ 35.557,48
17	R\$ 24.252,85	R\$ 2.715,06	R\$ 11.716,62	R\$ 38.684,53
18	R\$ 26.532,78	R\$ 3.666,43	R\$ 511.996,62	R\$ 542.195,83
19	R\$ 28.812,69	R\$ 4.721,19	R\$ 11.716,62	R\$ 45.250,50
20	R\$ 31.092,62	R\$ 5.881,84	R\$ 11.716,62	R\$ 48.691,08
21	R\$ 33.372,54	R\$ 7.047,49	R\$ 11.716,62	R\$ 52.136,65
22	R\$ 35.652,46	R\$ 8.218,98	R\$ 11.716,62	R\$ 55.588,06
23	R\$ 37.932,38	R\$ 9.397,14	R\$ 11.716,62	R\$ 59.046,14
24	R\$ 40.212,31	R\$ 10.581,13	R\$ 511.996,62	R\$ 562.790,06
25	R\$ 42.492,23	R\$ 11.770,97	R\$ 11.716,62	R\$ 65.979,81
26	R\$ 44.772,15	R\$ 12.966,63	R\$ 11.716,62	R\$ 69.455,41
27	R\$ 47.052,07	R\$ 14.168,14	R\$ 11.716,62	R\$ 72.936,83
28	R\$ 49.331,99	R\$ 15.375,48	R\$ 11.716,62	R\$ 76.424,10
29	R\$ 51.611,91	R\$ 16.588,66	R\$ 11.716,62	R\$ 79.917,19
30	R\$ 53.891,84	R\$ 17.807,68	R\$ 511.996,62	R\$ 583.696,14
31	R\$ 56.171,76	R\$ 19.033,36	R\$ 11.716,62	R\$ 86.921,74
32	R\$ 58.451,68	R\$ 20.264,05	R\$ 11.716,62	R\$ 90.432,35
33	R\$ 60.731,60	R\$ 21.501,41	R\$ 11.716,62	R\$ 93.949,63
34	R\$ 63.011,53	R\$ 22.743,77	R\$ 11.716,62	R\$ 97.471,92
35	R\$ 65.291,44	R\$ 23.993,64	R\$ 11.716,62	R\$ 101.001,70

36	R\$ 67.571,37	R\$ 25.248,51	R\$ 511.996,62	R\$ 604.816,50
37	R\$ 69.851,29	R\$ 26.510,05	R\$ 11.716,62	R\$ 108.077,96
38	R\$ 72.131,21	R\$ 27.777,42	R\$ 11.716,62	R\$ 111.625,26
39	R\$ 74.411,13	R\$ 29.050,64	R\$ 11.716,62	R\$ 115.178,39
40	R\$ 76.691,06	R\$ 30.330,52	R\$ 11.716,62	R\$ 118.738,20
41	R\$ 78.970,98	R\$ 31.616,24	R\$ 11.716,62	R\$ 122.303,83
42	R\$ 81.250,90	R\$ 32.908,63	R\$ 511.996,62	R\$ 626.156,15
43	R\$ 83.530,82	R\$ 34.207,69	R\$ 11.716,62	R\$ 129.455,13
44	R\$ 85.810,74	R\$ 35.512,59	R\$ 11.716,62	R\$ 133.039,95
45	R\$ 88.090,66	R\$ 36.724,10	R\$ 11.716,62	R\$ 136.531,38
46	R\$ 90.370,59	R\$ 37.842,22	R\$ 11.716,62	R\$ 139.929,43
47	R\$ 92.650,51	R\$ 38.865,30	R\$ 11.716,62	R\$ 143.232,42
48	R\$ 94.930,43	R\$ 39.794,98	R\$ 511.996,62	R\$ 646.722,04
49	R\$ 29.865,99	R\$ 40.628,78		R\$ 70.494,77
50	R\$ 29.865,99	R\$ 41.367,53		R\$ 71.233,52
51	R\$ 29.865,99	R\$ 42.009,56		R\$ 71.875,55
52	R\$ 29.865,99	R\$ 42.555,70		R\$ 72.421,69
53	R\$ 29.865,99	R\$ 43.005,11		R\$ 72.871,10
54	R\$ 29.865,99	R\$ 43.356,14		R\$ 73.222,13
55	R\$ 29.865,99	R\$ 43.610,45		R\$ 73.476,44
56	R\$ 29.865,99			R\$ 29.865,99
57 a 139 (...)	R\$ 29.865,99			R\$ 29.865,99
140	R\$ 29.865,99			R\$ 29.865,99