

# RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO



## EMCASA

Companhia Municipal de Habitação  
e Inclusão Produtiva

---

# 2025

**Prefeitura**  
Juiz de Fora



## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. CONTEXTO OPERACIONAL</b>	<b>5</b>
<b>3. PROJETOS E EXECUÇÕES</b>	<b>7</b>
3.1 Regularização Fundiária Urbana (REURB) - Programa Título Legal	7
3.2 Assistência Técnica para Habitação de Interesse Social (ATHIS) e Melhorias Habitacionais	9
3.3 Obras de Infraestrutura Comunitária (Manutenção de Escadões)	10
3.4 Geoprocessamento, Topografia e Base Técnica de Dados	11
3.5 Gestão Comercial e Imobiliária (GIMOB), Leilões e Inventário Imobiliário	12
3.6 Trabalho Social, Atuação Territorial e Escritório Público	13
3.7 Reconhecimento Institucional e Consolidação da EMCASA	14
<b>4. DESEMPENHO FINANCEIRO</b>	<b>15</b>
4.1 Receita Operacional	15
4.2 Despesas Operacionais	15
4.3 Patrimônio, Ativos e Passivos	16
4.4 Inadimplência e Gestão da Carteira de Créditos	16
4.5 Síntese da Situação Financeira	17
<b>5. RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>18</b>
5.1 Formação do Resultado	18
5.2 Análise do Resultado Apurado	18
5.3 Sustentabilidade Financeira e Perspectiva de Equilíbrio	19
<b>6. PERSPECTIVAS FUTURAS</b>	<b>21</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>23</b>

Juiz de Fora, 27 de Janeiro de 2026



## 1. INTRODUÇÃO

Este Relatório da Administração pretende apresentar a visão geral das atividades desenvolvidas no desempenho operacional e da situação financeira da Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva - EMCASA, de acordo com o exercício finalizado nesta data. Criada pela Lei Municipal nº 7.152/87 e reestruturada pela Lei nº 14.321/21, a EMCASA mantém sua missão de promover políticas públicas de habitação em interesse social, regularização fundiária, melhorias habitacionais e inclusão produtiva em Juiz de Fora, consolidando-se como um órgão estratégico para o desenvolvimento urbano e social do município.

O exercício de 2025 representou um marco importante na consolidação institucional inicial nos anos anteriores. Após a reestruturação administrativa e a execução da subvenção econômica advinda da Lei nº 14.590/23, a EMCASA ampliou sua capacidade técnica, modernizou seus processos internos, fortaleceu suas frentes de trabalho e aprofundou a integração com as Secretarias Municipais envolvidas nas políticas de habitação e desenvolvimento econômico.

Ao longo do ano, foram intensificadas as ações de regularização fundiária, com a emissão de mais de 900 títulos de propriedade, bem como a execução de assistência técnica para habitação de interesse social (ATHIS), financiada pelo edital de patrocínio do Conselho de Arquitetura e Urbanismo de Minas Gerais, conquistado pela Companhia em 2024, onde foi possível realizar a reforma dos banheiros de 5 famílias em Juiz de Fora e permitiu tornar Juiz de Fora como referência na estruturação da execução de melhorias habitacionais no estado de Minas Gerais.

Ainda, o monitoramento habitacional segue sendo realizado pela companhia, que fortificou seu setor comercial e mobiliário, executando dois leilões de terrenos populares, negociando contratos antigos e começando a frente de trabalho de inventário imobiliário de todo o município. Fortalecemos o setor de Geoprocessamento e Topografia, com a aquisição de novos equipamentos e a ampliação de serviços, executando mais de 1,6 milhão de m<sup>2</sup> de serviços topográficos, além de também iniciar a execução de manutenção de “escadões” do município, que gerou a expansão do setor de obras da Companhia. Em 2025 também estruturamos os processos internos, fortalecendo os setores de governança, atendimento, jurídico e o setor de marketing e comunicação que avança na elaboração do Plano de Marketing para o próximo quadriênio, em sinergia com o novo Plano de Negócios em desenvolvimento.

O ano de 2025 marcou o amadurecimento de programas estruturantes, o início de novas frentes de atuação, a ampliação da presença da EMCASA nos territórios e nas redes sociais, a consolidação de parcerias estratégicas com instituições públicas, reforçando seu compromisso com a eficiência administrativa, a transparência e a entrega de resultados sociais concretos à população de Juiz de Fora.

## 2. CONTEXTO OPERACIONAL

A Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva – EMCASA, desempenha um papel central na execução das políticas públicas de habitação, regularização fundiária, melhorias habitacionais e desenvolvimento econômico em Juiz de Fora. Em 2025, a companhia consolidou sua atuação como órgão estratégico da Administração Municipal, ampliando sua presença nos territórios, fortalecendo a integração com as Secretarias envolvidas nas políticas urbanas e aprimorando a gestão interna a partir da modernização de processos, qualificação da equipe e ampliação das frentes de trabalho.

A natureza das atividades desenvolvidas pela EMCASA exige constante articulação com a Secretaria de Desenvolvimento Urbano com Participação Popular (SEDUPP), Secretaria de Fazenda (SF), Secretaria de Obras (SO) e Secretaria de Desenvolvimento Sustentável e Inclusivo, da Inovação e Competitividade (SEDIC). Não obstante, busca interface de dados com Secretaria de Educação (SE) e Secretaria de Saúde (SS) a fim de aprimorar a compreensão do cenário das condições de moradia e habitabilidade, ainda, colabora com apoio técnico à Secretaria de Governo (SG) objetivando a execução dos projetos financiados pelo PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) do Governo Federal, sobretudo na fase de aprovação junto aos entes promotores.

Em 2025, essa integração foi aprofundada por meio da execução de contratos, elaboração de projetos técnicos, compartilhamento de bases de dados, ações conjuntas nos territórios e participação ativa nos processos de planejamento urbano e social do município, reforçando o papel da companhia como referência na execução de serviços habitacionais e urbanos.

Ao longo do exercício, a EMCASA ampliou seu quadro técnico, administrativo e operacional, resultado direto da reestruturação iniciada em 2021 e da execução da subvenção econômica prevista na Lei nº 14.590/23. A recomposição da força de trabalho permitiu maior produtividade, diversificação de entregas, fortalecimento do monitoramento territorial e ampliação do volume de projetos técnicos elaborados. A atualização tecnológica, com aquisição de novos equipamentos e softwares, também contribuiu para o desempenho operacional, especialmente na gestão de dados, processos de Regularização Fundiária (REURB), controle de loteamentos, atendimento aos mutuários e automação de fluxos internos.

Em continuidade às diretrizes de modernização, 2025 foi marcado pela consolidação do processo de digitalização do inventário do município. A companhia estruturou bases unificadas de informações socioeconômicas, cartográficas e imobiliárias, ampliou o uso de sistemas de geoprocessamento vinculados à Prefeitura, integrou ferramentas e fortaleceu o monitoramento de áreas na cidade. Esses avanços proporcionaram maior segurança jurídica, precisão nos diagnósticos territoriais e padronização dos processos administrativos e operacionais, atingindo um nível de controle interno superior ao observado em anos anteriores.

Do ponto de vista institucional, a EMCASA avançou na organização interna e no aprimoramento dos fluxos de trabalho entre os setores, com destaque para melhorias nos departamentos Técnico e Social, Administrativo e Financeiro, Jurídico, Comercial e Imobiliário (GIMOB) e Marketing e Comunicação. A criação e implementação de novos procedimentos, manuais e rotinas aumentaram a eficiência operacional e reduziram retrabalho, ao mesmo tempo em que ampliaram a capacidade de resposta da companhia às demandas da população e dos órgãos da Administração Municipal.

No campo da comunicação pública, 2025 consolidou a implantação de uma política de comunicação integrada, ampliando a transparência, fortalecendo a identidade institucional e aprimorando o diálogo com a população. Foram desenvolvidas metodologias de planejamento e monitoramento, campanhas educativas, boletins informativos, materiais territoriais e ferramentas que reforçaram a compreensão social sobre o papel da EMCASA e seus programas. A companhia passou a atuar de maneira ainda mais alinhada às diretrizes da Lei de Acesso à Informação e às exigências de divulgação de ações governamentais, com produção de conteúdo estruturado, presença multicanal e relatórios periódicos de desempenho.

Quanto ao fortalecimento expressivo da atuação territorial, a EMCASA expandiu sua presença em áreas de regularização fundiária, intensificou ações de cadastro e diagnóstico social, reforçou o acompanhamento de ocupações e ampliou dialogicamente as atividades do Escritório Público. Ao mesmo tempo, iniciou novas frentes relacionadas a ATHIS, melhorias habitacionais, projetos de infraestrutura comunitária e estudos para implantação de empreendimentos habitacionais populares.

Por fim, destaca-se que o exercício de 2025 consolidou a EMCASA como instituição pública moderna, com capacidade técnica crescente, atuação multidisciplinar e visão integrada das políticas de habitação e desenvolvimento econômico. A combinação entre reorganização interna, fortalecimento institucional, qualificação dos processos e ampliação das entregas permite afirmar que a companhia encerra 2025 em um patamar de maturidade operacional superior, apta a avançar em projetos estratégicos de maior complexidade nos anos subsequentes.

### 3. PROJETOS E EXECUÇÕES

O exercício de 2025 representou um período de intensa atividade operacional para a EMCASA, marcado pela consolidação de programas estruturantes, pela abertura de novas frentes de atuação e pela ampliação expressiva da presença institucional da companhia nos territórios de Juiz de Fora.

A atuação da EMCASA ao longo do ano esteve organizada em eixos estratégicos que articulam regularização fundiária, melhorias habitacionais, obras de infraestrutura comunitária, fortalecimento da base técnica e administrativa, gestão imobiliária e desenvolvimento social. A seguir, apresentam-se os principais projetos, programas e ações executados no período.

#### 3.1 Regularização Fundiária Urbana (REURB) - Programa Título Legal



Entrega de Títulos na Comunidade Cigana Calón - Junho/25



Entrega de Títulos no Alto Santo Antônio - Junho/25

A Regularização Fundiária Urbana consolidou-se em 2025 como uma das principais frentes de atuação da EMCASA. Começando o ano com apoio à reformulação do “branding” do programa em parceria com a SEDUPP, resultando no novo nome “Título Legal”, sendo realizada a criação da logomarca completa, com o logotipo desenvolvido, o tom do programa e as estratégias para o ano.

Ao longo do exercício, a companhia intensificou os trabalhos de diagnóstico territorial, cadastro socioeconômico, levantamento topográfico, análise jurídica e articulação intersetorial, resultando em cerimônias de entrega de 687 títulos entregues/existentes em 5 bairros e mais 293 títulos de nova remessa de títulos de propriedade a famílias de diferentes regiões do município.

Esse resultado representa um avanço significativo na garantia do direito à moradia e na promoção da segurança jurídica da posse, além de contribuir diretamente para a organização urbana, a valorização dos imóveis e a ampliação do acesso da população a serviços públicos formais.



Assistentes Sociais em Mobilização no bairro Arco Íris - Março/25

Durante o ano, foram fortalecidos os plantões de atendimento e as ações territoriais. O começo da atuação no bairro Jardim Gaúcho, possibilitado pelo Programa de Aceleração ao Crescimento (PAC) do Governo Federal e expectativa de ser a maior área regularizada até o presente momento, com mais de 650 lotes, foi um marco no ano. O bairro passou a contar com frente permanente de regularização fundiária, incluindo mobilização comunitária, cadastramento das famílias e

estruturação técnica do processo, que em tempo recorde, antes do último mês do ano, concluiu a selagem de todos os lotes.



Reunião de apresentação do Programa Título Legal no Jardim  
Gáúcho - Setembro/25



Plantão de Cadastros do Programa Título Legal no Jardim  
Gáúcho - Novembro/25

A EMCASA também ampliou sua capacidade interna de processamento de processos de REURB, com a integração de bases cartográficas, jurídicas e socioeconômicas, bem como o estreitamento de conversas com os cartórios de imóveis do município, possibilitou a redução de prazos e aumentando a confiabilidade das informações.

### 3.2 Assistência Técnica para Habitação de Interesse Social (ATHIS) e Melhorias Habitacionais



Engenheira apresentando projeto em casa selecionada



Antes e Depois da reforma do banheiro - Centenário

Em 2025, a EMCASA deu continuidade à execução do projeto de Assistência Técnica para Habitação de Interesse Social (ATHIS) viabilizado por meio do edital de patrocínio do Conselho de Arquitetura e Urbanismo de Minas Gerais (CAU/MG), vencido pela companhia em 2024, pela terceira vez.

No âmbito deste projeto, foram realizadas reformas completas de banheiros em cinco residências de famílias em situação de vulnerabilidade social, proporcionando melhorias significativas nas condições de salubridade, segurança e dignidade habitacional.

Além das obras físicas, a atuação da ATHIS envolveu levantamento técnico, elaboração de projetos, acompanhamento de execução e articulação com as famílias beneficiadas, consolidando um modelo de atuação que poderá ser ampliado nos exercícios seguintes.



Entrega da reforma no banheiro - Vila Bejani

Vistoria dos engenheiros durante e após a obra de reforma

### 3.3 Obras de Infraestrutura Comunitária (Manutenção de Escadões)

O ano de 2025 marcou o início da atuação estruturada da EMCASA na reforma de escadões (vias de acessos verticais em regiões de topografia acidentada, muitas vezes sendo o único acesso às moradias do entorno) e em pequenas infraestruturas urbanas de interesse comunitário, ampliando o escopo tradicional da companhia.

As intervenções nos escadões têm impacto direto na mobilidade, segurança, acessibilidade e qualidade de vida das comunidades atendidas, especialmente em áreas de relevo acidentado e ocupação consolidada.



Antes e depois de obra do escadão - Rua 2, Milho Branco

Para viabilizar essa nova frente, a companhia fortaleceu seu setor de obras, estruturou equipes técnicas, adquiriu equipamentos e aprimorou seus fluxos de planejamento e execução.

Foram 6 (seis) escadões concluídos e 3 (três) em andamento até o fim de 2025. Essas primeiras obras executadas ao longo do ano, já demonstraram o potencial dessa atuação integrada entre habitação, urbanismo e inclusão social.

### 3.4 Geoprocessamento, Topografia e Base Técnica de Dados

Em 2025, a EMCASA promoveu um salto qualitativo na sua capacidade técnica por meio do fortalecimento dos setores de Geoprocessamento e Topografia. Foram adquiridos novos equipamentos, ampliada a equipe técnica e integrados sistemas de informação geográfica às bases da Prefeitura. Esses investimentos permitiram maior precisão nos levantamentos territoriais, contabilizando 1.633.296,09 m<sup>2</sup> de topografia realizados a partir de 19 trabalhos entregues, mais segurança jurídica nos processos de regularização, padronização cartográfica, melhoria na análise e no planejamento urbano, apoio técnico a diversas secretarias municipais e à Prefeitura de Juiz de Fora.



Equipe de Geoprocessamento em campo

Destaca-se também a consolidação do processo de digitalização e unificação do inventário imobiliário do município, que passou a contar com bases mais confiáveis, integradas e atualizadas. Foram 24.774 digitalizações, o que corresponde aproximadamente a 70% dos arquivos do setor, sendo 1158 dossiês, 23239 BCIs e 377 plantas, 311 vetorizações trabalhadas e aproximadamente 150 vistorias concluídas, em apenas 06 meses, demonstrando a eficiência e o potencial de crescimento do setor no próximo ano.

### 3.5 Gestão Comercial e Imobiliária (GIMOB), Leilões e Inventário Imobiliário

O setor Comercial e Imobiliário (GIMOB) teve papel estratégico em 2025 na recuperação de créditos, organização patrimonial e racionalização da gestão dos ativos públicos. Ao longo do exercício foram realizados dois leilões de terrenos populares para pessoas físicas, um leilão para pessoas jurídicas visando promover a execução de políticas habitacionais de interesse social, além do avanço significativo na renegociação de contratos antigos com o lançamento do programa Renegocia EMCASA. Nesse ano foram renegociados R\$1.425.065,00 em contratos.

Em 2025 o setor ainda iniciou de forma estruturada e organizada, o inventário imobiliário do município, com levantamento, classificação e organização das informações sobre os imóveis públicos e vinculados à EMCASA.



Abertura envelopes das propostas - Edital de leilão 01/2025



Divulgação de Plantão e do Edital de leilão 02/2025



Todas essas ações contribuíram para a maior transparência patrimonial, o aumento da eficiência administrativa, melhor planejamento de políticas habitacionais e urbanas e o fortalecimento da sustentabilidade financeira da companhia.

O programa Renegocia EMCASA visa ainda uma política institucional voltada à recuperação de créditos e à regularização contratual de mutuários inadimplentes. Ele foi concebido como uma ação não apenas financeira, mas também social, oferecendo revisão contratual com apoio e análise social, conforme a capacidade de pagamento das famílias, com condições facilitadas e personalizadas para cada mutuário, visando a regularização da situação jurídica de centenas de famílias e a redução de sua inadimplência.

### 3.6 Trabalho Social, Atuação Territorial e Escritório Público

O exercício de 2025 também foi marcado pela expansão da presença territorial da EMCASA. Foram intensificadas: ações de cadastro social, diagnósticos comunitários, plantões de atendimento em áreas de regularização, atividades do Escritório Público e seguimento dos Cadastros de Monitoramento Habitacional, finalizando o ano com 4250 cadastros realizados desde 2023 quando a ação teve início.

Essa atuação permitiu maior proximidade com a população, maior compreensão das dinâmicas territoriais e maior efetividade na implementação das políticas públicas de habitação.

### 3.7 Reconhecimento Institucional e Consolidação da EMCASA

Como reflexo do amadurecimento institucional e da ampliação da capacidade técnica, a EMCASA passou a ser reconhecida em diferentes espaços técnicos e institucionais, consolidando-se como referência municipal e regional em políticas de habitação, regularização fundiária e ATHIS.

Um momento importante desse ano foi receber o Selo de Mérito pelo programa Título Legal da Associação Brasileira de Companhias e Agentes Públicos de Habitação (ABC Habitação), concorrendo com vários programas e empresas públicas de habitação do Brasil.



Prêmio Selo de Mérito

O conjunto das ações executadas em 2025 evidencia que a EMCASA deixou de ser apenas uma operadora de contratos habitacionais para se consolidar como uma agência pública de desenvolvimento urbano e inclusão social, com atuação integrada, base técnica robusta e capacidade crescente de execução de políticas públicas complexas.

O exercício encerra-se com a companhia mais estruturada, mais presente nos territórios e mais preparada para os desafios estratégicos dos próximos anos.

## 4. DESEMPENHO FINANCEIRO

O exercício de 2025 foi marcado pela consolidação da reorganização administrativa e financeira da Companhia, refletindo os impactos diretos da ampliação das frentes de atuação, do fortalecimento da estrutura operacional e da execução das políticas públicas sob sua responsabilidade. A gestão financeira manteve-se orientada pelos princípios da legalidade, transparência, eficiência, responsabilidade fiscal e controle dos gastos públicos.

Ao longo do exercício, a EMCASA operou com recursos provenientes principalmente da prestação de serviços vinculadas às suas atividades finalísticas executadas pela companhia, receitas próprias oriundas da gestão de contratos habitacionais e alienação de ativos imobiliários.

### 4.1 Receita Operacional

A receita total da EMCASA no exercício de 2025 foi composta pelas seguintes fontes principais:

**Contratos de prestação de serviços : R\$ 4.453.300,33**

**Receitas com Alienação de Imóveis e Leilões: R\$ R\$ 524.773,61**

**Outras Receitas Operacionais/Financeiras: R\$ 77.246,29**

**Receita Operacional Total em 2025: R\$ 5.055.319,78**

A composição da receita reflete o modelo de atuação da companhia, ampliando gradualmente sua sustentabilidade financeira.

### 4.2 Despesas Operacionais

As despesas da EMCASA em 2025 estiveram concentradas principalmente nas seguintes rubricas:

**Despesas com Pessoal e Encargos: R\$ 5.661.676,36**

**Despesas Administrativas e Operacionais: R\$ 1.362.686,67**

**Tributos sobre receita Bruta: R\$ 619.907,24**

**Despesa Operacional Total em 2025: R\$ 7.644.270,27**

O crescimento do volume de despesas está diretamente relacionado à expansão da estrutura da companhia, ao aumento da capacidade operacional e à ampliação do escopo de atuação institucional.

#### **4.3 Patrimônio, Ativos e Passivos**

Em 31 de dezembro de 2025, a situação patrimonial da EMCASA apresentava:

**Ativo Total: R\$ 8.163.983,09**

**Passivo Total: R\$ 2.758.990,96**

**Patrimônio Líquido: R\$ 5.404.992,13**

O exercício foi marcado pela valorização e reorganização dos ativos imobiliários sob gestão da companhia, o aprimoramento do controle patrimonial, o avanço no inventário imobiliário do município e pelo fortalecimento dos mecanismos de controle contábil e financeiro.

#### **4.4 Inadimplência e Gestão da Carteira de Créditos**

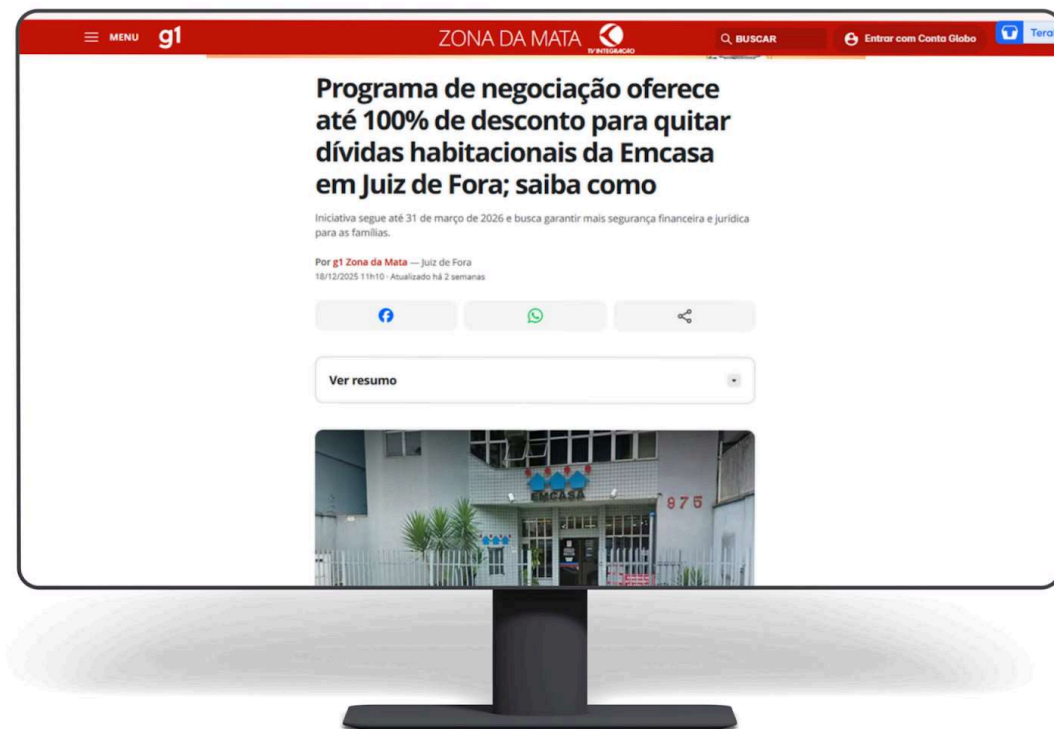
A EMCASA manteve ao longo de 2025 uma carteira ativa de contratos habitacionais, com os seguintes indicadores:

**Valor total da carteira ativa: R\$ 1.666.923,06**

**Valor em inadimplência: R\$ 1.052.192,81**

**Percentual de inadimplência: 63%**

Com o lançamento do Programa Renegocia EMCASA, a companhia iniciou um processo estruturado de recuperação de créditos, com expectativa de impacto positivo nos indicadores financeiros dos exercícios subsequentes.



Divulgação em portal de notícia do programa de renegociação

#### 4.5 Síntese da Situação Financeira

O exercício de 2025 encerra-se com a EMCASA apresentando uma estrutura financeira compatível com seu novo patamar operacional, sustentada pela maior capacidade de execução, a ampliação das receitas próprias, o controle e racionalização das despesas e o fortalecimento da base patrimonial e da gestão da carteira de créditos.

A consolidação financeira observada ao longo do exercício fornece base sólida para a expansão das políticas públicas e dos investimentos previstos para os próximos anos.

## 5. RESULTADO DO EXERCÍCIO

O resultado do exercício de 2025 reflete diretamente o processo de consolidação institucional da EMCASA, bem como a ampliação significativa de sua estrutura operacional e de suas frentes de atuação ao longo do ano.

### 5.1 Formação do Resultado

O resultado do exercício foi apurado a partir da seguinte estrutura básica:

**Receita Operacional Total: R\$ 4.358.166,55**

**(-) Despesas Operacionais Totais: R\$ 6.456.347,83**

**(=) Resultado Operacional do Exercício: - R\$ 2.098.181,58**

Considerando as demais receitas e despesas financeiras, variações patrimoniais e ajustes contábeis, o resultado final do exercício de 2025 apresentou:

**Resultado Líquido do Exercício: - R\$ 2.588.950,49**

### 5.2 Análise do Resultado Apurado

O resultado líquido negativo apurado no exercício de 2025, no montante de R\$ 2.588.950,49, decorre principalmente da ampliação significativa da estrutura operacional da companhia, da expansão das frentes de atuação institucional e da elevação dos investimentos realizados na consolidação técnica e administrativa da EMCASA.

Destaca-se que o exercício foi marcado por:

- Reforço do quadro técnico e administrativo;
- Estruturação do setor de obras e geoprocessamento;
- Ampliação dos serviços prestados às Secretarias Municipais;
- Investimentos em digitalização e organização do inventário imobiliário;
- Expansão territorial dos programas de regularização fundiária e ATHIS.

Tais medidas, embora tenham impactado o resultado contábil do exercício, representam investimentos estruturantes voltados ao fortalecimento institucional e à

ampliação da capacidade de execução das políticas públicas sob responsabilidade da companhia.

Importa salientar que, na condição de empresa estatal independente e executora de políticas públicas de interesse social, a EMCASA não possui finalidade lucrativa, sendo seu desempenho econômico-financeiro analisado sob a perspectiva da sustentabilidade operacional, da capacidade de execução e da eficiência na aplicação dos recursos públicos.

O resultado apurado reflete, portanto, um ciclo de consolidação institucional e expansão operacional, cujo impacto social e estrutural supera a análise meramente contábil do exercício. A ampliação da base de receitas próprias indica que a companhia preserva condições estruturais para a continuidade de suas atividades e para a busca do equilíbrio progressivo nos exercícios subsequentes.

### **5.3 Sustentabilidade Financeira e Perspectiva de Equilíbrio**

Independentemente do resultado nominal apurado em 2025, a EMCASA encerra o exercício com a manutenção do equilíbrio operacional entre receitas e despesas estruturais, ampliação da base de receitas próprias, melhoria dos controles financeiros e patrimoniais, bem como o fortalecimento dos instrumentos de gestão da carteira de créditos e ativos imobiliários.

Destaca-se que a implantação do Programa Renegocia EMCASA, bem como a negociação e fechamento de novos contratos e planos de trabalho, criam perspectivas concretas de melhoria progressiva dos indicadores financeiros nos exercícios subsequentes.

O exercício de 2025 consolida uma nova fase da EMCASA sob o ponto de vista econômico-financeiro, marcada pelo aumento da complexidade operacional, a elevação do nível de investimento institucional, a ampliação do impacto das políticas públicas executadas e o fortalecimento gradual da sustentabilidade financeira da companhia.

O resultado apurado deve ser compreendido como parte de um ciclo de estruturação e expansão, cujos efeitos positivos tendem a se intensificar nos exercícios seguintes. Tal cenário é base para a formulação do novo Plano de Negócios, que terá dois eixos principais de ação. O primeiro deles, que consiste no aprimoramento da prestação de serviços técnicos, amplificando a atuação para atendimento de mais setores das políticas públicas urbanas; o segundo eixo, que

ampliará as ações no setor imobiliário, a partir da reestruturação dos dados, objetivando a potencialização dos ativos da Companhia.



## 6. PERSPECTIVAS FUTURAS

O encerramento do exercício de 2025 marca não apenas a consolidação institucional da Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva – EMCASA, mas também a transição para uma nova fase de desenvolvimento estratégico, orientada pela ampliação de sua capacidade operacional, pelo fortalecimento de suas frentes técnicas e pela expansão de seu papel no planejamento e na execução das políticas públicas de habitação, urbanização e desenvolvimento social em Juiz de Fora.

Para o exercício de 2026 e para os anos subsequentes, a companhia projeta a continuidade e a ampliação das políticas públicas sob sua responsabilidade, com foco na consolidação das frentes já estruturadas e na abertura de novas linhas de atuação estratégicas.

Entre as principais diretrizes e perspectivas para o próximo período, destacam-se:

- **Ampliação do Programa Título Legal (Regularização Fundiária):** continuidade dos projetos em andamento, abertura de novas áreas e fortalecimento da capacidade de produção de títulos de propriedade, em articulação com os órgãos municipais e cartórios.
- **Expansão da Assistência Técnica para Habitação de Interesse Social (ATHIS) e das Melhorias Habitacionais:** ampliação do número de famílias atendidas, captação de novos recursos e institucionalização definitiva dessa política pública como eixo permanente da atuação da EMCASA, buscando aproveitar novas oportunidades no âmbito federal com a criação do programa Periferia Viva - Reformas.
- **Consolidação da Atuação em Obras e Infraestrutura Urbana:** fortalecimento do setor de obras, ampliação dos programas de reforma de escadões e desenvolvimento de novos projetos de qualificação urbana em áreas de interesse social.
- **Fortalecimento da Gestão Imobiliária e Patrimonial:** avanço na ordenação e sistematização do inventário imobiliário municipal, modernização dos processos de gestão de ativos, ampliação da eficiência da carteira de contratos e intensificação das políticas de recuperação de créditos, com destaque para os desdobramentos do Programa Renegocia EMCASA.

- **Desenvolvimento de Programas de Inclusão Produtiva:** estruturação de projetos voltados à geração de trabalho e renda, qualificação profissional e fortalecimento de iniciativas econômicas locais.
- **Aprimoramento Tecnológico e da Base de Dados Territoriais:** expansão do uso de geoprocessamento, integração de sistemas, automação de processos internos e fortalecimento da inteligência territorial como base para o planejamento urbano e habitacional.
- **Evolução na Gestão Territorial do Município:** consolidação do inventário imobiliário municipal, integração de bases de dados e apoio técnico ao planejamento urbano e habitacional do Município.
- **Fortalecimento da Marca Institucional e Ampliação da Comunicação Pública e da Transparência:** consolidação da identidade institucional e da política de comunicação integrada, ampliação do reconhecimento público da companhia, intensificação da comunicação territorial e do diálogo com a população e consolidação da transparência ativa.
- **Fortalecimento da Governança e da Gestão Institucional:** continuidade do aperfeiçoamento dos controles internos, dos processos administrativos, da capacitação da equipe e da estrutura organizacional da companhia.

A EMCASA projeta para os próximos exercícios um ciclo de crescimento qualitativo e quantitativo de suas entregas, sustentado por planejamento estratégico, responsabilidade fiscal e compromisso permanente com a eficiência administrativa e com a promoção do direito à moradia e ao desenvolvimento urbano inclusivo.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O exercício de 2025 representa um marco na trajetória recente da Companhia Municipal de Habitação e Inclusão Produtiva – EMCASA. Ao longo do ano, a companhia consolidou sua reestruturação administrativa, fortaleceu sua capacidade técnica, ampliou significativamente suas frentes de atuação e reafirmou seu papel estratégico na execução das políticas públicas de habitação, regularização fundiária, urbanização e desenvolvimento social em Juiz de Fora.

Os resultados alcançados refletem o esforço contínuo de modernização institucional, a qualificação dos processos internos, o fortalecimento da governança e a ampliação da presença territorial da EMCASA, sempre orientados pelo compromisso com a eficiência administrativa, a responsabilidade na gestão dos recursos públicos e a geração de impacto social concreto para a população.

A EMCASA encerra 2025 em um patamar de maturidade institucional superior ao observado nos exercícios anteriores, preparada para enfrentar novos desafios, ampliar suas entregas e avançar em projetos de maior complexidade e alcance social nos próximos anos, conforme delineado em seu planejamento estratégico e em suas perspectivas de médio e longo prazo.

A Diretoria Executiva registra seu agradecimento à Prefeitura de Juiz de Fora, às Secretarias Municipais parceiras, ao Conselho de Administração, ao Conselho Fiscal e aos demais órgãos da Administração Municipal pelo apoio institucional, pela confiança e pela cooperação permanente ao longo do exercício.

Registra, ainda, reconhecimento especial a todos os servidores, colaboradores e equipes técnicas da EMCASA, cujo empenho, dedicação e compromisso com o interesse público foram fundamentais para a execução das atividades e para os resultados alcançados em 2025.

Por fim, a Administração reafirma seu compromisso com a transparência, a boa governança, a melhoria contínua dos serviços públicos e a promoção do direito à moradia e ao desenvolvimento urbano inclusivo, colocando a EMCASA à disposição da sociedade de Juiz de Fora como instrumento permanente de política pública e transformação social.

**Ignacio Delgado**

Presidente do Conselho de Administração

Diretoria Executiva da Emcasa:

**Raphael Rodrigues** - Diretor Presidente

**Ana Paula Luz** - Diretora Técnica e Social

**Diogo Ramos** - Diretor Administrativo e Financeiro





## VERIFICAÇÃO DAS ASSINATURAS



Código para verificação: EA66-E1B3-2FBB-8AB5

Este documento foi assinado digitalmente pelos seguintes signatários nas datas indicadas:

- ✓ IGNACIO JOSE GODINHO DELGADO (CPF 381.XXX.XXX-53) em 19/03/2026 10:23:23 GMT-03:00  
Papel: Parte  
Emitido por: Sub-Autoridade Certificadora 1Doc (Assinatura 1Doc)
  
- ✓ RAPHAEL BARBOSA RODRIGUES DE SOUZA (CPF 276.XXX.XXX-80) em 19/03/2026 15:43:48  
GMT-03:00  
Papel: Parte  
Emitido por: Sub-Autoridade Certificadora 1Doc (Assinatura 1Doc)
  
- ✓ ANA PAULA FERREIRA LUZ (CPF 103.XXX.XXX-24) em 19/03/2026 16:23:24 GMT-03:00  
Papel: Parte  
Emitido por: Sub-Autoridade Certificadora 1Doc (Assinatura 1Doc)
  
- ✓ DIOGO RAMOS NETTO (CPF 101.XXX.XXX-60) em 19/03/2026 16:27:54 GMT-03:00  
Papel: Parte  
Emitido por: Sub-Autoridade Certificadora 1Doc (Assinatura 1Doc)

Para verificar a validade das assinaturas, acesse a Central de Verificação por meio do link:

<https://juizdefora.1doc.com.br/verificacao/EA66-E1B3-2FBB-8AB5>