

3.4 RESULTADOS E DESEMPENHO DA GESTÃO

QUADRO 8 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE), INDICADORES DE DESEMPENHO E METAS

| OE | INICIATIVA ESTRATÉGICA | INDICADOR | META 2024 | RESULTADO 2024 | METAS 2025 e 2026 | PARTES INTERESSADAS | PA (*) |
|--|---|--|-------------------------|-----------------------|---|---|--------|
| 1 | IE-1.1 Ofertar financiamentos Imobiliários destinados à obtenção da moradia própria ao pessoal da MB | Crescimento anual de beneficiários atendidos com Unidade Habitacional (UH) | ≥ 2,00% ao Ano | -1,62% | ≥ 2,00% ao Ano | Comando da Marinha; Beneficiários e familiares; e Conselho de Gestão. | PNEG |
| | IE-1.2 Prestar Consultoria Imobiliária ao pessoal da Marinha do Brasil | Consultoria Imobiliária prestada (Acumulada no ano) | > 400 (>33,3/ meses) | 654 | > 400 (>33,3/ meses) | Comando da Marinha; Beneficiários e familiares; e Conselho de Gestão. | PNEG |
| | IE-1.3 Ofertar unidades habitacionais (UH) ao pessoal da MB com recursos próprios ou em parceria com Instituições Financeiras | Aquisição das UH ofertadas pela CCCPM com recursos próprios ou em parceria com Instituições Financeiras | ≥ 90% | 0 | ≥ 90% | Comando da Marinha; Beneficiários e familiares; e Conselho de Gestão. | PNEG |
| | IE-1.4 Ofertar Unidades Habitacionais (UH) ao pessoal da MB em parceria com a Iniciativa Privada | Índice de crescimento de aquisições de imóveis pela Família Naval, ofertadas pela CCCPM em parceria com a Iniciativa Privada | ≥ 2,00% ao Ano | -19,15% | ≥ 2,00% ao Ano | Comando da Marinha; Beneficiários e familiares; e Conselho de Gestão. | PNEG |
| | IE-1.5 Divulgar programas habitacionais e operações Imobiliárias da Autarquia para o pessoal da MB | Divulgação (Anual) | > 40 ao Ano | 24 | >40 ao Ano | Comando da Marinha; Beneficiários; e Conselho de Gestão. | MKT |
| | IE-1.6 Disponibilizar atendimento adequado à necessidade dos beneficiários | 1 Satisfação no atendimento presencial (Mensal) | > 95,00% ao Mês | 99,26% (Média mensal) | > 95,00% ao Mês | Comando da Marinha; Beneficiários e familiares; e Conselho de Gestão. | PMGes |
| 2 Satisfação do beneficiário no Financiamento Imobiliário (Mensal) | | > 97,00% ao Mês | 100% (Média mensal) | > 97,00% ao Mês | Comando da Marinha; Beneficiários e familiares. | PMGes | |
| 3B Maior Causa de Reincidência de Reclamações no Mês | | ≤ 77,47% ao Mês | 33,33% | ≤ 77,47% ao Mês | Comando da Marinha; e Conselho de Gestão. | PMGes | |
| 4 Demandas da Ouvidoria atendidas no prazo (Mensal) | | ≥ 90,00% ao Mês | 100% (Média mensa) | ≥ 90,00% ao Mês | Comando da Marinha; Beneficiários e familiares; e Conselho de Gestão. | PMGes | |
| 2 | 1B Acompanha mento Trimestral da Arrecadação | ≥ 95% ao Ano | 100,67% | ≥ 95% ao Ano | Comando da Marinha, Órgãos de Controle; e Conselho de Gestão. | PNEG | |
| | 2B Rentabilidade Trimestral da carteira | ≥ 1 por Trimestre | 1,34 (Média Trimestral) | ≥ 1 por Trimestre | Comando da Marinha, Órgãos de Controle; e Conselho de Gestão. | PNEG | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|-------------------------------|-----------------------|---|---|-------|
| | IE-2.7 Operar sua carteira de produtos de modo que o conjunto de seus resultados mantenha o equilíbrio econômico financeiro da Autarquia | 3 Inadimplência - Volume Financeiro (Mensal) | < 6,1% ao Mês | 4,74% (Média mensa) | < 6,1% ao Mês | Comando da Marinha, Órgãos de Controle; e Conselho de Gestão. | PNEG |
| | | 5 Margem Líquida (Anual e Trimestral) | ≥ 1 ao Ano | 0,226 (acumulado/ano) | ≥ 1 | Comando da Marinha, Órgãos de Controle; e Conselho de Gestão. | PNEG |
| | | 6 Liquidez Geral (Anual e Trimestral) | > 1 (>0,25/Trim - por faixas) | 30,82 (acumulado/ano) | > 1 (>0,25/Trim - por faixas) | Comando da Marinha, Órgãos de Controle; e Conselho de Gestão. | PNEG |
| | | 7 Rentabilidade do Patrimônio Líquido (Semestral) | ≥7,71% | 3,82% | > Média últimos 5 anos da SELIC | Comando da Marinha, Órgãos de Controle; e Conselho de Gestão. | PNEG |
| | | 8 Rentabilidade do ativo (Semestral) | ≥9,52% | 3,56% | > Média últimos 5 anos do Custo de Oportunidade | Comando da Marinha, Órgãos de Controle; e Conselho de Gestão. | PNEG |
| 3 | IE-3.1 Identificar a necessidade de realizar capacitações | Capacitação da Força de trabalho (Anual e Trimestral) | ≥ 25% (6,25%/Trim) | 27% (6,75 / Trim) | ≥ 25% (6,25%/Trim) | Comando da Marinha, Órgãos de controle; e Conselho de Gestão. | CAP |
| | IE-3.2 Manter a força de trabalho motivada | Satisfação da Força de Trabalho – PCO (Anual) | > 90,00% | 97,04% | > 90,00% | Força de Trabalho; e Conselho de Gestão. | MKT |
| 4 | IE-4.1 Estimular a relação com todos os públicos de relacionamento da autarquia, participando de projetos socioambientais que promovam a integração da instituição com a sociedade | Práticas de natureza Socioambiental (Anual e Trimestral) | ≥ 40 (10/Trim) | 41 | ≥ 40 (10/Trim) | Comando da Marinha; Força de trabalho; e Conselho de Gestão. | PRS |
| 5 | IE-5.1 Evolução do projeto do novo sistema unificado. | Índice de Desenvolvimento do novo Sistema Unificado | 40% | 20% | 2023: 20% 2024: 40% 2025:40% | Comando da Marinha; Beneficiários e familiares; e Conselho de Gestão. | PDTI |
| | IE-5.2 Renovar o parque computacional em um mínimo de 20% ao ano, conforme recomendado nas normas da MB | Índice de Renovação do parque computacional | 20% ao Ano | 0% | 20% ao Ano | Força de trabalho; e Conselho de Gestão. | PDTI |
| 6 | IE-6.1 Fomentar a cultura de excelência em gestão na CCCPM | 1 Reconhecimento da Gestão – Autoavaliação do SisNetuno | - | - | ASD | Comando da Marinha, Órgãos de Controle; e Conselho de Gestão. | PMGes |
| | | 2 Desenvolvimento da Gestão – Eventos (Anual) | > 100 | 102 | > 100 | Comando da Marinha, Órgãos de Controle; e Conselho de Gestão. | PMGes |

(*) PA – Plano de Ação; OE – Objetivos Estratégicos; PNEG – Plano de Negócios; MKT – Plano de Marketing; CAP – Plano de Capacitação de Pessoal; PRS – Plano de Responsabilidade Social; PMGes – Plano de Melhoria de Gestão; PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação; e PEPH – Plano de Execução de Programas Habitacionais.

Obs:

1. Na IE -1.1: O “Ind. de Crescimento de Beneficiários atendidos com UH”, é o principal indicador da Autarquia, pois alinha-se à missão da Autarquia e ao melhor atendimento a ADS 13, da SGM (“Facilitar a aquisição de imóvel próprio ao pessoal da Marinha do Brasil”). Para tanto, ele junta os quatro modelos de negócio em um mesmo indicador (o do FI que passou a ser em função da capacidade financeira para FI por ano e os expostos nas IE-1.3 e IE-1.4), de forma a refletir a efetividade dos processos de aquisição de imóveis pelo pessoal da MB. Em 2024 ficou abaixo da meta, principalmente por ainda não haver os retornos dos financiamentos na modalidade de “Construção com Recursos Próprios”;
2. Na IE-1.4, a meta não foi atingida, tendo em vista um surpreendente número de vendas em 2023, acima da média prevista, o que não ocorreu em 2024;
3. Na IE-1.5, a divulgação teve que ser reduzida, em função da elevada procura por financiamentos na Autarquia, além da limitação de recursos financeiros;
4. O Indicador 2.7.1B alcançou um valor elevado, tendo em vista ter ocorrido uma arrecadação superior ao esperado, passando também a considerar as frustrações previstas e os créditos adicionais, de forma a possibilitar um melhor planejamento da disponibilidade de recursos para FI e FS, no exercício corrente, inclusive passando a ter periodicidade trimestral;
5. Os Indicadores 2.7.5, 2.7.7 e 2.7.8 ficaram abaixo da meta, em função de ajuste para perdas estimadas feito em março de 2024;
6. A meta da IE 5.1 não foi alcançada, em função da necessidade de concentrar os esforços da força de trabalho no desenvolvimento do “FS Digital”. Já a meta da IE 5.2, em função da ausência de recursos para esse fim; e
7. O indicador 6.1.1 será adequado, posteriormente, ao novo modelo de autoavaliação do SisNetuno, tendo em vista a extinção da lista P-10 das Inspeções Administrativo-Militares (IAM).

Avaliação dos Resultados: Apesar da maioria das metas estarem sendo alcançadas, a limitação anual de recursos em 2024 dificultou o cumprimento de algumas metas.

3.5 ASPECTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CCCPM E A CONCESSÃO DE FINANCIAMENTO IMOBILIÁRIO

O Planejamento Estratégico da CCCPM (PEO) detalha as diretrizes organizacionais, compostas pela missão organizacional, pelos objetivos organizacionais permanentes, pelos princípios da gestão e pelo negócio da Autarquia, que é atuar no ramo de financiamentos imobiliários.

Dentre os Princípios da Gestão e Objetivos Organizacionais Permanentes da CCCPM, os seguintes impactam, diretamente, a condução dos Programas Habitacionais da CCCPM:

- 1- Satisfação e atendimento das necessidades dos beneficiários, dos parceiros chaves e das demais partes interessadas;
- 2- Produtos e serviços com funcionalidade e qualidade adequada;
- 3- Efetividade nas operações da Autarquia; e
- 4- Atuação em conformidade com as normas da MB e legislação pertinente.

A avaliação estratégica da Autarquia foi feita a partir de um cenário considerado para o exercício e pelo confronto de todos os aspectos dos ambientes, empregando uma matriz de análise estratégica (Matriz SWOT). Para esse fim, foi considerado um cenário de manutenção da demanda aquecida por FI e FS, em face das condições favoráveis disponibilizadas pela Autarquia, implicando o emprego do orçamento anual das Operações Oficiais de Crédito (O2C), prioritariamente, no atendimento dos FI, observado o equilíbrio econômico-financeiro da Instituição e a priorização da realização das despesas de custeio operacionais sobre as administrativas. A alta administração estabeleceu como prioridade o atendimento dos FI, em detrimento dos FS.

Por fim, foram identificados os objetivos estratégicos e, a partir daí, formuladas as correspondentes estratégias e os indicadores de desempenho.

A formulação das estratégias levou em consideração o cenário anteriormente mencionado, a partir das premissas gerais discutidas na análise dos ambientes, das diretrizes organizacionais e da avaliação estratégica. As estratégias relacionadas diretamente com a execução dos Programas Habitacionais da Autarquia estão a seguir relacionadas:

- Facilitar aos beneficiários da Autarquia a aquisição da moradia própria, empregando recursos próprios ou valendo-se de parcerias com outras Instituições;
- Operar sua carteira de produtos, de modo que o conjunto de seus resultados mantenha o equilíbrio econômico-financeiro da organização;
- Manter a autonomia orçamentário-financeira das operações imobiliárias executadas pela Autarquia, por meio das O2C;
- Tornar a CCCPM e seus produtos conhecidos por todos os seus beneficiários; e
- Adotar a excelência na gestão, em particular por ser uma forma de condução das ações que tem grande impacto nos resultados organizacionais e por prescindir de investimentos significativos.

Por sua vez, os Objetivos Estratégicos (OE), a seguir relacionados, que foram definidos para o exercício de 2024, refletiram o posicionamento da Autarquia voltado para o crescimento, com a ampliação da sua carteira de produtos e clientes, e para o cumprimento da sua Missão Institucional.

- OE-1: Ofertar ao pessoal da MB produtos imobiliários em condições mais vantajosas que as oferecidas no mercado.
- OE-2: Manter o equilíbrio econômico-financeiro da Autarquia;
- OE-3: Manter uma Força de Trabalho capacitada e motivada;
- OE-4: Atender aos requisitos de ações socioambientais necessárias a manutenção da boa imagem da autarquia perante a sociedade;
- OE-5: Unificar os sistemas SisFS e o CCCPM ONLINE em um único sistema com uma linguagem mais atualizada e homologada pela Marinha e atualizar o parque computacional da Autarquia; e
- OE-6: Fomentar a cultura de excelência em Gestão.

Destaca-se, oportunamente, que o OE 1 possui aderência direta com a Ação de Direção Setorial (ADS-13) da SGM, e está configurado conforme a seguir:

| Objetivo Estratégico | Iniciativa Estratégica | Indicador | Período | Meta |
|-----------------------------|--|--|----------------|------------------|
| 1 | Ofertar Financiamentos Imobiliários destinados a obtenção da moradia própria ao pessoal da MB. | Crescimento de beneficiários atendidos com Unidades Habitacionais (UH) | Anual | 2% de incremento |

Já os principais riscos identificados, relacionados ao alcance do OE supracitado foram:

- descontinuidade do Sistema de Controle de Crédito Imobiliário (SCCI), por iniciativa da empresa contratada;
- inviabilidade das atividades administrativas e operacionais, devido ao valor do orçamento do custeio estar aquém das necessidades da Autarquia e à descontinuidade da mão de obra terceirizada;
- descontinuidade na concessão de novos FI e FS, devido ao atraso na aprovação e/ou regulamentação da LOA, respectivamente, pelo Congresso Nacional e Poder Executivo;
- Perda repentina de parte significativa da Força de Trabalho, por razões que inviabilizem parte significativa da Força de Trabalho de comparecer presencialmente na Autarquia.

3.6 O PROCESSO DE CONCESSÃO DO FINANCIAMENTO IMOBILIÁRIO

A CCCPM, para o cumprimento de sua missão institucional, realiza as suas atividades conforme processos predefinidos que são reavaliados periodicamente, haja vista a dinâmica do mercado onde as mesmas estão inseridas. Dentre os vários processos, destacam-se como macroprocessos estratégicos finalísticos: Processos de Concessão de FI e FS.

Para que esses macroprocessos finalísticos possam ser levados a efeito com eficiência e eficácia, outros processos considerados de apoio são desenvolvidos, tais como: Capacitação, Marketing, Ouvidoria e Controle Interno, que contribuem para que o resultado planejado relativo ao volume de operações de crédito e de beneficiários atendidos seja alcançado.

O macroprocesso finalístico “Concessão de FI” tem por concepção a oferta de recursos financeiros para a aquisição ou construção de moradia própria, cujo ressarcimento se efetua por descontos mensais, consignados em Bilhete de Pagamento (BP). Para a consecução desse macroprocesso, a CCCPM dispõe de três Programas Habitacionais.

O primeiro é o PROMORAR (Programa de Moradia da Marinha), com recursos da própria Autarquia.

O segundo programa é o PROHABITAR. Destinado à aquisição de imóvel novo ou usado, utiliza recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) mediante convênio com a CEF. Este programa se encontra temporariamente suspenso.

O terceiro programa habitacional é o PREAMAR, que financia recursos para o beneficiário vivenciando, em sua moradia, situações de risco, relacionadas à violência urbana ou ações da natureza: chuvas, enchentes, deslizamentos e outras.

O FI, por envolver a aquisição de imóvel, é um processo complexo que demanda o atendimento de vários requisitos, previstos no ordenamento jurídico, que podem estar relacionados ao imóvel, vendedor (es) e comprador (es). Para facilitar as tratativas entre as partes envolvidas, o processo é dividido em várias fases, que são conduzidas e supervisionadas pela Divisão de FI.

O macroprocesso finalístico “Concessão de FS” tem por concepção a oferta de recursos, para reparo, reforma ou legalização de imóvel, aquisição de material de construção e complemento de poupança para operação de FI. O ressarcimento é efetuado por meio de descontos consignados em pagamento, respeitando a margem consignável do beneficiário.

A contratação do FS pode ser feita on-line, pela página da CCCPM, ou presencialmente na sede da Autarquia ou em um de seus PA, localizados nas sedes dos Distritos Navais, munido da documentação básica, para dar entrada no seu pedido.

Hoje, o FS atinge uma parcela expressiva dos nossos beneficiários, contudo, ficou decidido por não se atribuir para este produto um indicador de desempenho específico, visto que, em sua proposta, o FS possui uma característica complementar à questão habitacional quando comparado ao que se propõem os Programas Habitacionais citados anteriormente.

Em 2024, as atividades relacionadas aos processos FI e FS foram desenvolvidas de acordo com as propostas constantes do Plano Estratégico e do Plano de Negócios. Para a consecução do planejado, coube à CCCPM, sem perder de vista a sua missão institucional, desenvolver estratégias suplementares para que seus beneficiários não fossem prejudicados, em decorrência do forte aquecimento do mercado imobiliário nos anos anteriores.

Para tanto, a CCCPM buscou estabelecer políticas internas que permitiram compensar o impacto da elevação dos preços dos imóveis, do material de construção e da mão de obra, tendo oferecido aos beneficiários a possibilidade de financiar até 100% do valor do imóvel, priorizado a manutenção de taxas de juros competitivas.

Além disso, para captação crescente de novos clientes foram criados dois subprogramas, o Promorar-Formatura e o Promorar-Com8ºDN

O Promorar-Formatura oferece condições especiais de financiamento ao militar recém-formado para possibilitar a aquisição do seu primeiro imóvel, incentivando, ainda no começo da carreira, o “endividamento saudável”, isto é, o endividamento para a formação de patrimônio.

Já o Programa PROMORAR – Com8ºDN, tem o propósito de fortalecer a infraestrutura de apoio à Família Naval, diante da mudança de sede da DGDNTM para a cidade de São Paulo.

3.7 DESEMPENHO OPERACIONAL

3.7.1 Apresentação e Análise de Indicadores de Desempenho

O monitoramento da execução do PE e, em particular, de seus OE é efetuado a partir da avaliação da implementação das estratégias, dos resultados dos indicadores de desempenho institucionais e pelo previsto nos Planos de Ação.

Mensalmente, por ocasião da reunião do Conselho de Gestão, a execução das estratégias e das ações previstas no PE, bem como os resultados dos indicadores de desempenho são avaliados para correção de eventuais desvios de metas. Ressalta-se que a definição dos indicadores de desempenho é realizada de modo que os OE da Unidade tenham pelo menos um indicador correspondente.

Foi definido o OE-1 da CCCPM (“Ofertar ao pessoal da MB produtos imobiliários em condições mais vantajosas que as oferecidas no mercado”), de modo a atender a ADS-13, de responsabilidade da CCCPM, no PDS 20022-2026, da SGM. Como indicador estratégico principal para alcance desse objetivo, foi estabelecido o indicador “Crescimento anual de beneficiários atendidos com Unidades Habitacionais (UH)”, que abrange os quatro modelos de negócio da Autarquia, passando a ser formado pela junção das Iniciativas Estratégicas IE-1.1, 1.3 e 1.4 (conforme descrito no “Obs 1”, do quadro 8, pg. 33). A meta de 2024, de incremento de 2% no total de beneficiários atendidos em relação ao ano de 2023, não foi alcançada, principalmente por ainda não haver os retornos dos financiamentos na modalidade de “Construção com Recursos Próprios” e, também, por um desaquecimento das vendas pelo modelo de negócio “Parcerias com a Iniciativa Privada” em relação a 2023.

| Denominação | Índice de Referência 2023 | Índice Previsto | Índice observado 2024 | Periodicidade | Fórmula de Cálculo |
|---|---------------------------|-----------------|-----------------------|---------------|-------------------------------|
| Crescimento de beneficiários Atendidos com UH | 9,79% | 2,0% | -1,62% | Anual | Total de UH adquiridas no ano |

Ainda diretamente relacionada a consecução desse objetivo estratégico principal da Autarquia (OE-1), tem-se a IE 1.2 “Prestar Consultoria imobiliária ao pessoal da Marinha do Brasil” e, como iniciativas estratégicas de apoio, as IE 1.5 e 1.6 (quadro 8, pg. 31 Em relação a IE 1.2, a CCCPM passou a contabilizar todos os atendimentos enquadrados como Consultoria Imobiliária, sendo aqueles que envolvem documentação de imóveis, tipos de financiamento, compra, venda, legalização, locação e tudo mais sobre o mercado imobiliário. Este serviço é disponibilizado aos beneficiários da Autarquia em todo processo de FI e, ainda, para os demais beneficiários, mesmo que não estejam contratando seu financiamento com a CCCPM.

| Denominação | Índice de Referência 2023 | Índice Previsto | Índice observado 2024 | Periodicidade | Fórmula de Cálculo |
|---|---------------------------|-----------------|-----------------------|---------------|---|
| Prestar consultoria Imobiliária ao pessoal da Marinha do Brasil | 485 | > 400 | 654 | Anual | Total de serviços prestados de Consultoria Imobiliária no ano |

3.7.2 Comentários Sobre os Resultados Obtidos em 2024

Em 2024, ocorreu um aumento de 8,4% no valor médio do FI concedido, isto é, de R\$ 331.564,90 em 2023 para R\$ 359.431,41 em 2024. O número de contratos celebrados se manteve estável (425 em 2023 e 421 em 2024).

3.7.3 Perspectivas para os Exercícios Futuros

Estima-se haverá uma redução do número de contratos celebrados em 2025 em função da perspectiva de aumento do valor médios dos FI a serem concedidos.