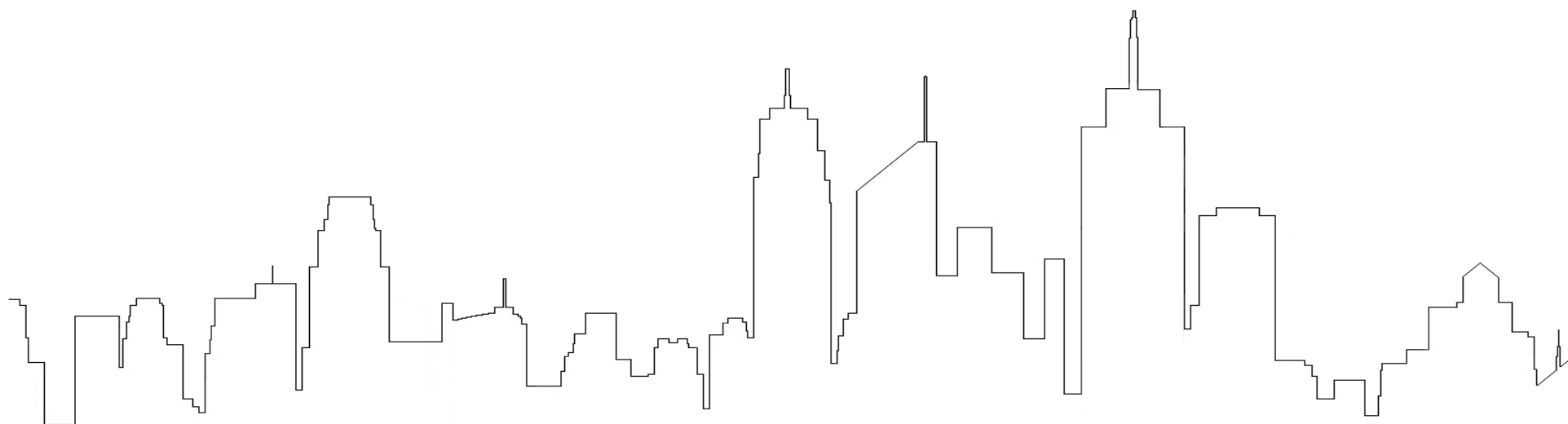
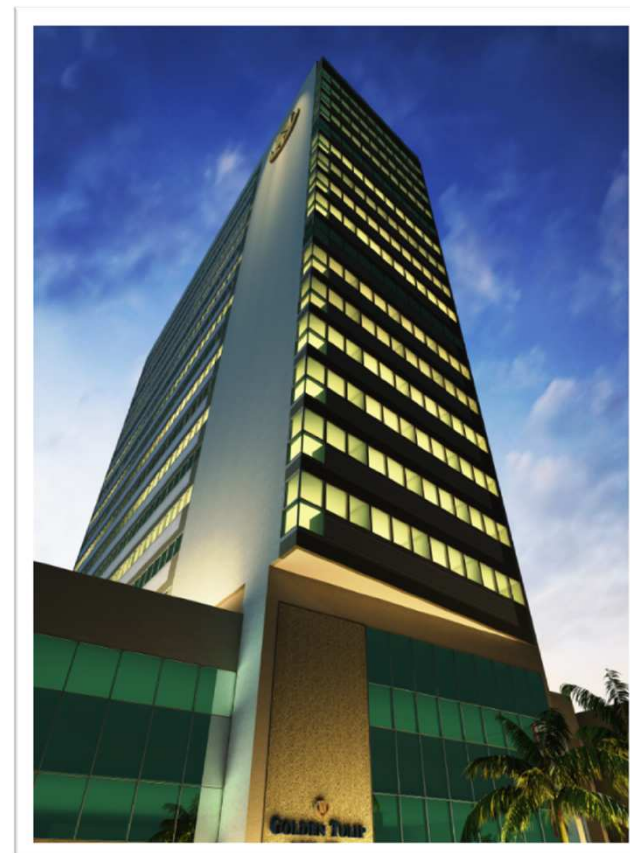




Teleconferência do  
4º Trimestre e **2012**

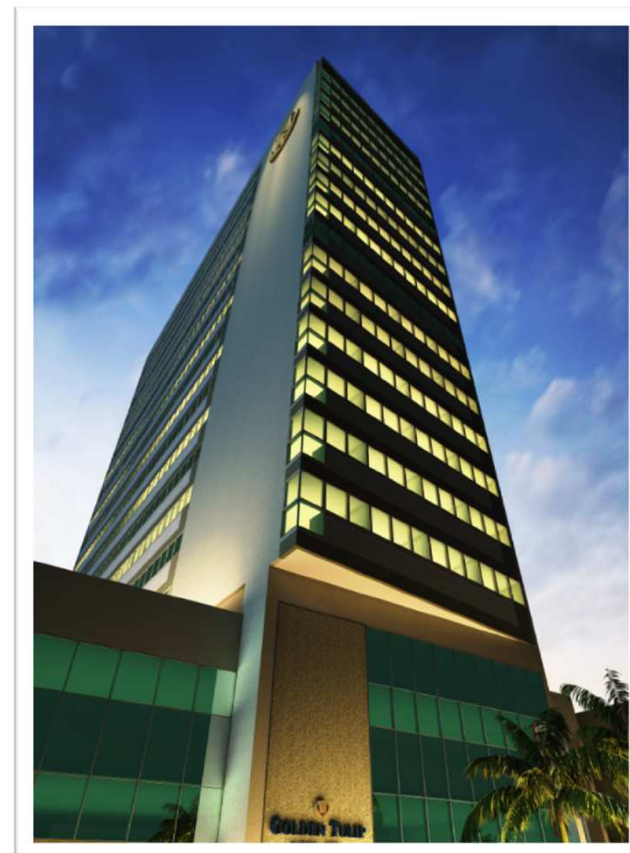


- ❖ **Plano de Negócios**
- ❖ **Revisões Orçamentárias**
- ❖ **Geração de Caixa**
- ❖ **Perguntas e Respostas**



Golden Tulip  
Lançamento: 2012  
Campos dos Goytacazes/RJ

- ❖ **Plano de Negócios**
- ❖ Revisões Orçamentárias
- ❖ Geração de Caixa
- ❖ Perguntas e Respostas



Golden Tulip  
Lançamento: 2012  
Campos dos Goytacazes/RJ

- ❖ Crescimento acelerado baseado em aquisições e expansão geográfica;
- ❖ Estrutura de aquisição dificultava integração das empresas investidas;
- ❖ Sinais claros de crescimento acima da capacidade do mercado e aumento da complexidade do negócio.

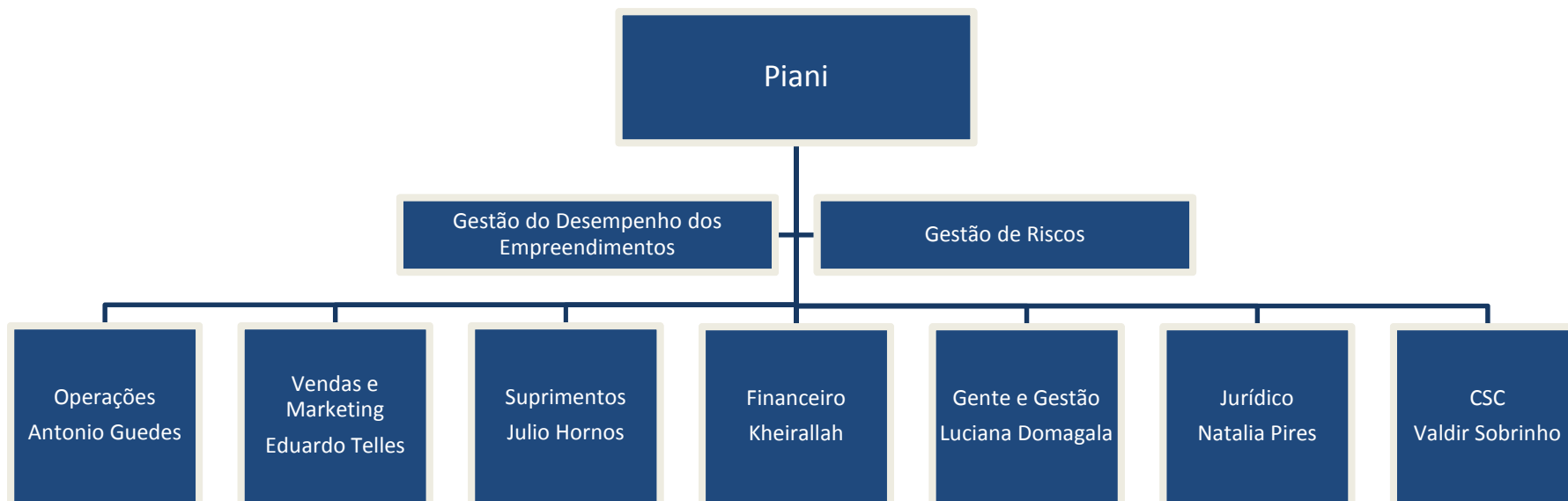
### ❖ **Diretrizes Estratégicas:**

- ❖ redução do número de regiões de atuação – de 17 para 10 macro-regiões;
- ❖ concentração do foco nos segmentos econômico e médio e exploração pontual da alta renda (80 a 85% dos lançamentos);
- ❖ atuação complementar nos segmentos comercial, loteamentos e MCMV (15 a 20% dos lançamentos).

### ❖ **Principais Pilares Operacionais:**

- ❖ desenvolvimento de uma cultura única através da integração total das empresas adquiridas, com foco claro na rentabilidade do negócio e controle de custos e despesas;
- ❖ reestruturação da estrutura organizacional, recrutamento de novos talentos e redefinição das políticas de remuneração;
- ❖ estruturação das regionais como unidades de negócios;
- ❖ aprimoramento do processo de gerenciamento e orçamentação de obras;
- ❖ redesenho dos demais macro-processos.

- ❖ Lançamentos anuais entre R\$5 e R\$6 bilhões
- ❖ Retorno sobre patrimônio líquido de 20% ao ano



**Histórico**

- Crescimento agressivo de VGV lançado e expansão geográfica, chegando a R\$ 9 bilhões anuais em lançamentos;
- Presença em 17 macro-regiões;
- ROE histórico de 10%;
- Atuação concomitante de diferentes modelos operacionais oriundos das empresas adquiridas;
- Capacidade operacional insuficiente para atuação sustentável dado o nível de VGV lançado.

**Transição (2013-2014)**

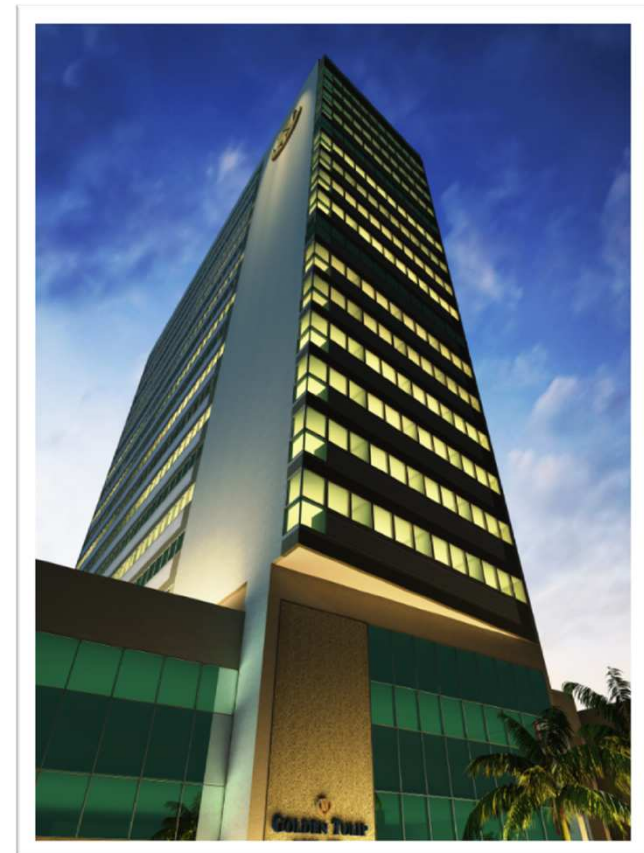
- Aumento do VGV lançado conforme melhora na capacidade operacional e oportunidades de novos negócios;
- ROE abaixo do objetivo até a entrega dos projetos reorçados;
- Foco em garantir finalização de projetos, redução de estoque e aumento na geração de caixa;
- Reavaliação e otimização do *landbank*;
- Adequação do posicionamento PDG em termos de geografias e segmentos econômicos;
- Implementação de um modelo operacional sustentável.

**Posicionamento Esperado (2015+)**

- VGV lançado de R\$ 5 – 6 bilhões;
  - 80% - 85%: segmentos alto, médio e econômico;
  - 15% - 20%: segmentos MCMV, loteamento e comercial.
- Presença em 10 macro-regiões;
- ROE de 20%;
- Regionais estruturadas para atuação bem sucedida em cada um dos mercados *target*, com nível de lançamentos estável e escopo operacional definido;
- Operação central estruturada quanto a planejamento, controle e gestão de projetos;
- Avaliação de performance em segmentos *não-core* (MCMV, loteamento, comercial) para possível reposicionamento.



- ❖ Plano de Negócios
- ❖ **Revisões Orçamentárias**
- ❖ Geração de Caixa
- ❖ Perguntas e Respostas



Golden Tulip  
Lançamento: 2012  
Campos dos Goytacazes/RJ

- ❖ Foram reavaliados todos os orçamentos nos canteiros de obras ativos da companhia, ou seja, aqueles executados por equipe própria, por construtores terceiros, por parceiros/ sócios com controle contábil da PDG, por parceiros/ sócios com controle contábil do próprio parceiro;
  
- ❖ Para todas as categorias descritas acima, foram avaliadas as diretrizes, premissas e critérios adotados para a execução das viabilidades e orçamentos:
  - ❖ Viabilidades: Curvas física e de desembolso iniciais; custos de construção iniciais, existência de custos de contrapartidas, existência de custos jurídicos, existência de custos de manutenção, custos com pré-obra (ligações provisórias, demolição, demais itens para início de obra);
  
  - ❖ Orçamentos/Projeção de Tendências: Premissas de consumo (perdas); análise do escopo dos contratos; análise das projeções financeiras, análise do cronograma de obra versus projeções financeiras, análise de riscos inerentes à fase de execução da obra; análise dos aditivos já pleiteados;
  
- ❖ Foram revistas as bases de dados, qualidade da informação gerada, assim como a qualidade e base dos controles utilizados;
  
- ❖ Por fim, analisamos se os custos previstos estavam com as estimativas mais recentes alinhadas com a área de suprimentos, a qual foi consolidada no início do terceiro trimestre.

- ❖ Revisão das estimativas de custos de obras a incorrer alcançou R\$ 1.4 bi, o que representa 11% da carteira total de obras ativas da companhia.
- ❖ Da revisão de R\$ 1.4 bi de custos de obras, R\$1,1 bi gerará impacto no 4T através da reversão da receita líquida.
- ❖ Também foi realizado um acréscimo consolidado na provisão para garantia de manutenção de unidades, provisão para perdas em empreendimentos em andamento, reversão do imposto diferido do RET e acréscimo na provisão para possíveis multa por atraso na entrega de obras no montante de R\$139 milhões.
- ❖ Houve também redução no custo dos ativos que não possuem impacto caixa, englobando principalmente: *impairment* de ágios da compra da Agre e da TGLT, impostos diferidos, gastos com projetos descontinuados, marcação a mercado debênture conversível que no agregado totalizaram R\$367 milhões.

### Resumo dos Ajustes – 4T12

	Valor
(1) REAVALIAÇÃO DE OBRAS - LÍQUIDO DE IMPOSTOS	1.075
(2) PROVISÕES CONTÁBEIS COM POSSÍVEL EFEITO CAIXA	139
(3) OUTROS AJUSTES CONTÁBEIS SEM EFEITO CAIXA	367
<b>TOTAL DOS AJUSTES</b>	<b>1.581</b>

## Pós-Revisão

### Novas Estruturas

- **Criação de estrutura corporativa** que controla processos decisórios-chave e fornece diretrizes homogêneas para a atuação das regionais.
- **Criação da Vice-Presidência de Operações**, com objetivo de supervisionar as atividades de incorporação e engenharia no corporativo e nas regionais.
- **Unificação das 4 engenharias** pré-existentes, igualando as hierarquias entre engenharia e incorporação.
- **Criação da área de Gestão de Desempenho de Empreendimentos**, que passa a apurar, analisar e questionar as informações referentes a todos os projetos, próprios e de parceiros. Projetos passam a ter métricas de prazo, custo e qualidade.

### Parcerias

- **Utilização da parceria** de forma complementar as competências *core* da Companhia.
- **Validação através de um processo de diligência dos potenciais parceiros** em termos de capacidades financeiras e técnicas, bem como sua reputação.
- **Padronização** dos contratos.
- **Re-balanceamento da proporção de obras executadas por equipe própria vs. Terceiros.**

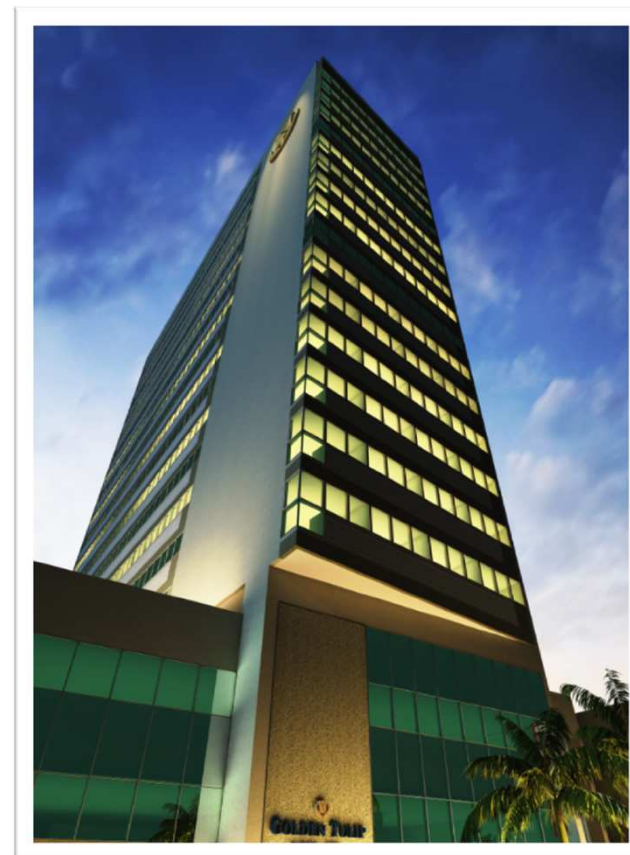
### Planejamento, Gestão, Controle e Apuração dos Projetos

- **Colaboração tripartite entre Regional, Corporativo e CSC, onde as responsabilidades** são distribuídas da seguinte maneira: Regional: prospecção de novos negócios e execução; Corporativo: aprovação da viabilidade; CSC: Apoio na execução.
- **Análise crítica dos mercados-alvo** onde há problemas envolvendo mão de obra e cadeia de suprimentos.
- **Alinhamento prévio com os órgãos municipais**, buscando evitar exigências não compreendidas no projeto inicial.

### Gestão, Controle e Apuração das Obras

- Orçamentos elaborados a partir de **diretrizes padronizadas e projetos executivos**, passam a ser gerenciados pelo escritório central;
- Novas alçadas de pagamentos, autorizações controladas pelas áreas financeiras e de planejamento via sistema SAP, de forma a unificar a base orçamentária.
- **Verificações** mensais a obras selecionadas para verificação da **aderência aos orçamentos e prazos**;
- Criação de um **plano de incentivo para funcionários das obras** com base na economia gerada e qualidade dos empreendimentos.

- ❖ Plano de Negócios
- ❖ Revisões Orçamentárias
- ❖ **Geração de Caixa**
- ❖ Perguntas e Respostas



Golden Tulip  
Lançamento: 2012  
Campos dos Goytacazes/RJ

### Redução do consumo de caixa

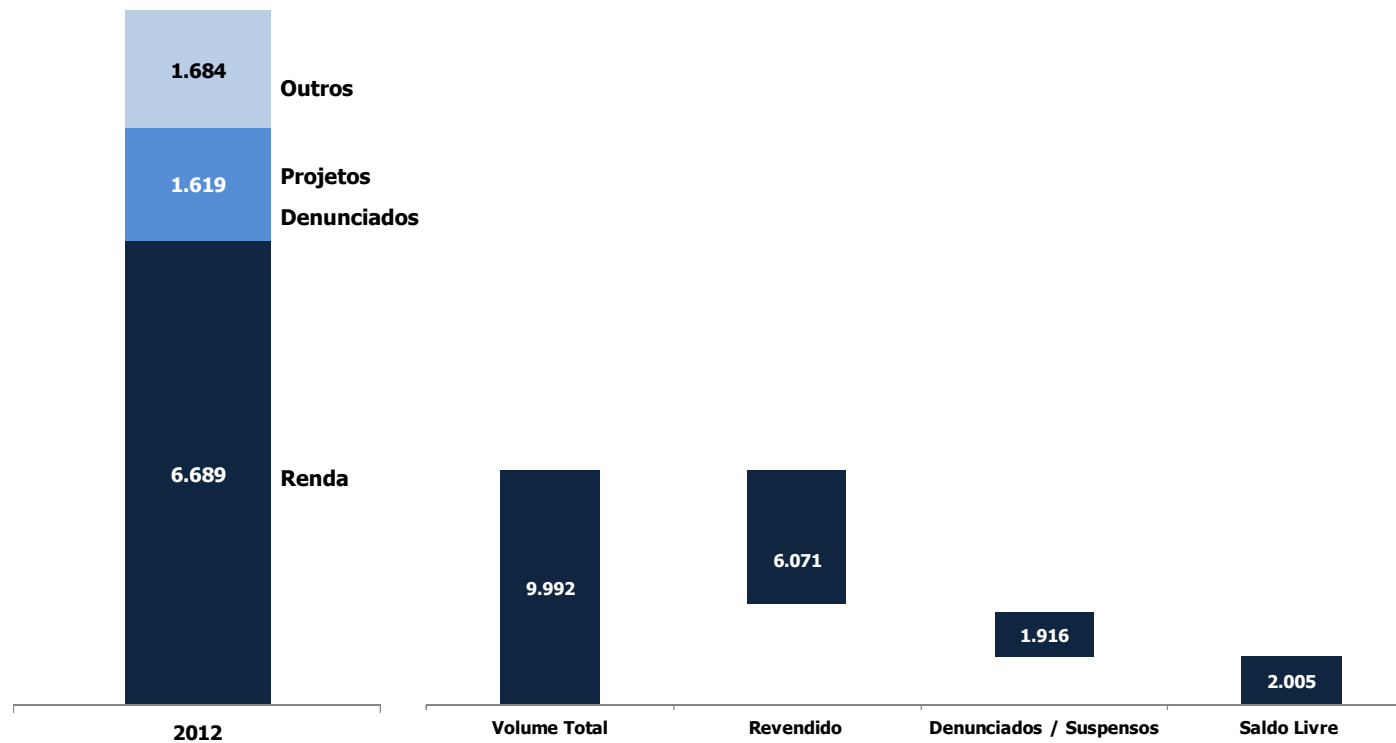
- ❖ Saldo de R\$1,8 bilhão em 31 de dezembro de 2012;
- ❖ A dívida líquida com ajustes aumentou R\$261 milhões 4T12, 40% menor do que no 3T12;
- ❖ Geração de caixa operacional<sup>1</sup> de R\$14 milhões no 4T12;
- ❖ Captação de R\$150 milhões através da emissão de uma CCB junto ao Banco do Brasil no 4T.

Variação da dívida líquida (R\$ mm)	1º TRI	2º TRI	3º TRI	4º TRI
<b>DISPONIBILIDADES</b>	<b>1.720</b>	<b>1.982</b>	<b>1.847</b>	<b>1.809</b>
Variação Caixa	(2)	262	(135)	(38)
<b>DÍVIDA</b>	<b>5.350</b>	<b>5.963</b>	<b>5.743</b>	<b>6.015</b>
<i>Dívida SFH</i>	2.973	3.028	2.991	3.077
<i>Dívida Corporativa</i>	2.377	2.935	2.752	2.938
Variação Dívida	160	613	(220)	272
<b>Variação da dívida líquida (pré-securitização)</b>	<b>(162)</b>	<b>(351)</b>	<b>85</b>	<b>(310)</b>
<b>SECURITIZAÇÃO</b>	<b>1.595</b>	<b>1.729</b>	<b>1.629</b>	<b>1.613</b>
<i>Emissão de CCB</i>	1.479	1.557	1.524	1.503
<i>Coobrigação</i>	116	172	105	110
Variação Securitização	1	134	(100)	(16)
<b>Variação da dívida líquida (pós-securitização)</b>	<b>(163)</b>	<b>(485)</b>	<b>185</b>	<b>(294)</b>
<b>AJUSTES</b>	<b>(14)</b>	<b>19</b>	<b>(613)</b>	<b>33</b>
<i>Investimento na REP</i>	12	19	19	7
<i>Programa de recompra de ações</i>	4	-	-	48
<i>Caixa gerado pela venda de ativos</i>	(30)	-	-	(22)
<i>Dívidas</i>	-	-	168	-
<i>Aumento de Capital (Subscrição)</i>	-	-	(800)	-
<b>Variação da dívida líquida (pós-securitização + ajustes)</b>	<b>(177)</b>	<b>(466)</b>	<b>(428)</b>	<b>(261)</b>

<sup>1</sup>Geração de caixa operacional = variação de caixa líquida menos despesas financeiras líquidas do período

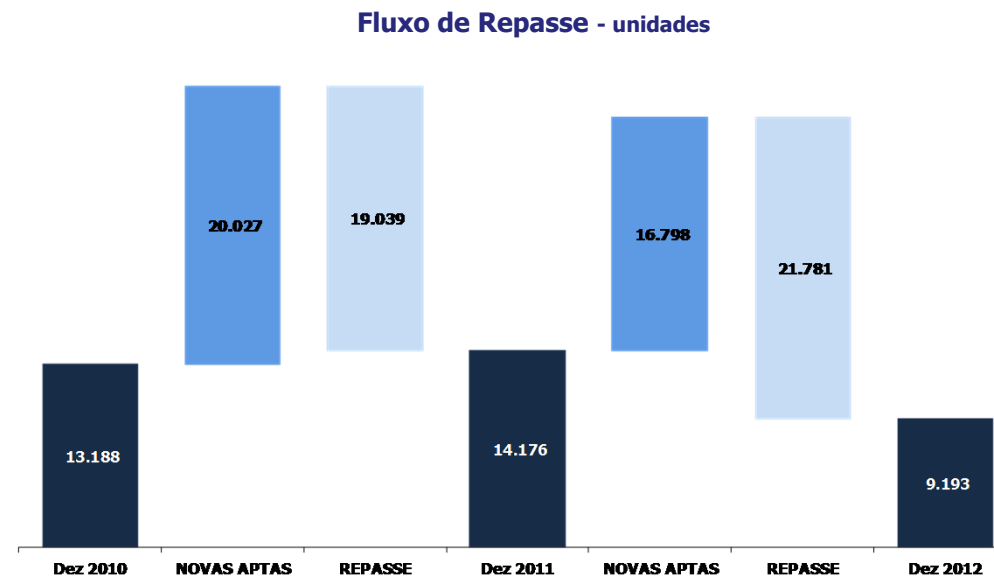
## Maior eficiência nos distratos realizados beneficiará o processo de Repasse

- ❖ Estabelecimento do Comitê de Distratos;
- ❖ Política e análise de crédito integrada à área de crédito imobiliário;
- ❖ Do total de 9.992 distratos em 2012, 67% ocorreu por desenquadramento de renda, 16% por pertencer a projetos denunciados e 17% por razões variadas. O percentual de revenda de unidades aptas (volume total – denunciados/suspensos) atingiu 75%;
- ❖ A revenda de unidades distratadas gerou ganho de VGV de 17% ou R\$ 125 milhões.



### Produtividade da atividade de Repasse e Registro beneficiará o fluxo de caixa

- ❖ A conversão de 70% das unidades aptas a serem repassadas em 2012, suplantou o aproveitamento de 57% registrado em 2011;
- ❖ A receita de R\$ 3,5 bilhões gerada pelo processo de repasse no período, representou um incremento de 25% sobre os R\$2,8 bilhões do ano anterior;
- ❖ Trabalho de redesenho do processo de repasse e registro com objetivo de obter ganhos de produtividade e redução de prazos foi iniciado no 4T12.



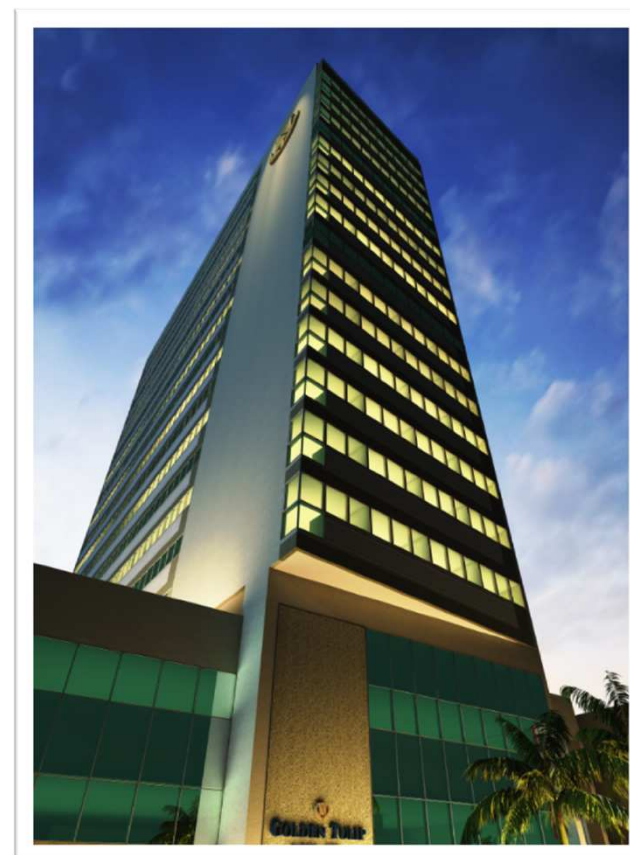


## Fluxo de caixa será a prioridade em 2013

- ❖ Geração de caixa operacional positiva é esperado para o 4T13;
- ❖ Posição de caixa da companhia é suficiente para financiar a geração de caixa operacional dos próximos 6 meses;
- ❖ R\$1,2 bilhão de dívidas com vencimentos em 2013, dos quais 64% vencem no 1S. Desses:
  - ❖ 77% já foi rolado
  - ❖ 16% já foi amortizado
  - ❖ 7% está em negociação
- ❖ 80% dos vencimentos do 2S estão concentrados em 4 grandes instituições
- ❖ Celebração de acordo para venda do empreendimento Domo Corporate por R\$163 milhões. Liquidação prevista no 1S
- ❖ Redução do banco de terrenos em função do novo posição estratégico da companhia
- ❖ Estimamos que a geração de caixa operacional alcançará R\$1,5 bilhão em 2014

OBS: Geração de caixa operacional = variação de caixa líquida menos despesas financeiras líquidas do período

- ❖ Plano de Negócios
- ❖ Revisões Orçamentárias
- ❖ Geração de Caixa
- ❖ **Perguntas e Respostas**



Golden Tulip  
Lançamento: 2012  
Campos dos Goytacazes/RJ

