



**05 de Novembro de  
2015**

**Resultados do  
3T15 e 9M15**

## ❖ Cenário e Estratégia

## ❖ Gestão dos Ativos:

Contas a Receber

Distratos

Vendas

Estoque

Venda de Ativos

## ❖ Gestão dos Passivos:

Reestruturação da Dívida

G&A

Projetos em Andamento e Custo a Incorrer



Corcovado  
Rio de Janeiro/RJ

## ❖ Cenário e Estratégia

# Agenda

## ❖ Gestão dos Ativos:

Contas a Receber

Distratos

Vendas

Estoque

Venda de Ativos

## ❖ Gestão dos Passivos:

Reestruturação da Dívida

G&A

Projetos em Andamento e Custo a Incorrer



**Sublime**  
Rio de Janeiro/RJ

# Cenário e Estratégia

## Anterior e Atual



### Cenário Anterior

- Liquidez no mercado (*funding*);
- Cenário macroeconômico estável: juros, desemprego, renda e inflação;
- Demanda por imóveis estável.



### Cenário Atual

- Redução de liquidez – efeito CEF;
- Deterioração do cenário macroeconômico;
- Queda na confiança do consumidor;
- Aumento do custo de *funding*.

### Estratégia Anterior

- Foco na entrega dos projetos para repasse e geração de caixa no curto prazo;
- Rolagem das dívidas no curto e médio prazo.



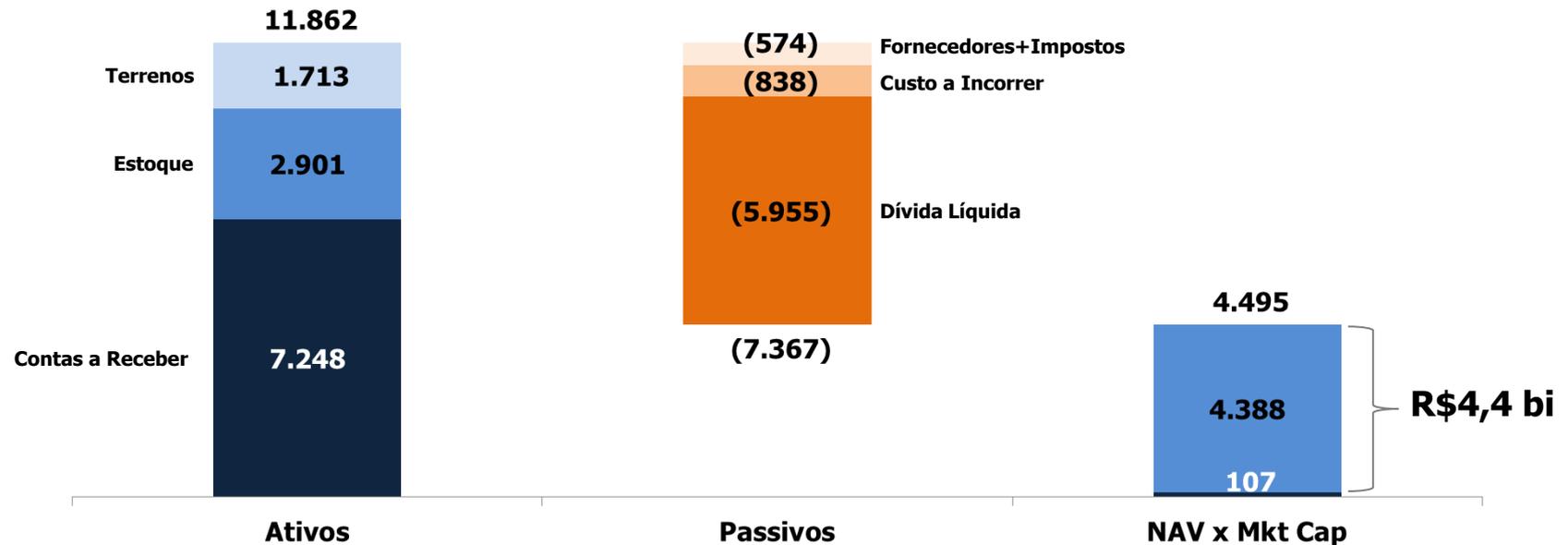
### Estratégia Atual

- Reestruturação ampla das dívidas;
- Foco na aceleração dos repasses;
- Aceleração das vendas de ativos;
- Conclusão das obras em andamento.

# Cenário e Estratégia

## Descolamento entre valor de mercado e NAV

### Ativos Líquidos (NAV) – R\$ milhões



Obs.: Estoque a valor de mercado (% PDG); landbank líquido de obrigações com terrenistas.

- ❖ **Ativos Líquidos totais de R\$ 4,5 bilhões e valor de mercado de aproximadamente R\$100 milhões;**
- ❖ O mercado precifica em **R\$4,4 bilhões** o custo de carregamento do estoque, contencioso, SG&A, serviço da dívida e descontos durante o período de monetização dos ativos e amortização das dívidas.

## ❖ Cenário e Estratégia

## ❖ **Gestão dos Ativos:**

Contas a Receber

Distratos

Vendas

Estoque

Venda de Ativos

## ❖ **Gestão dos Passivos:**

Reestruturação da Dívida

G&A

Projetos em Andamento e Custo a Incorrer

# Agenda



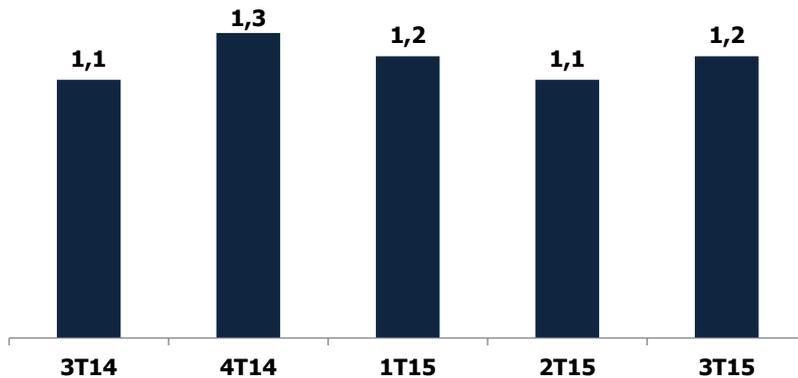
**Meridian**  
São Paulo/SP

# Gestão dos Ativos

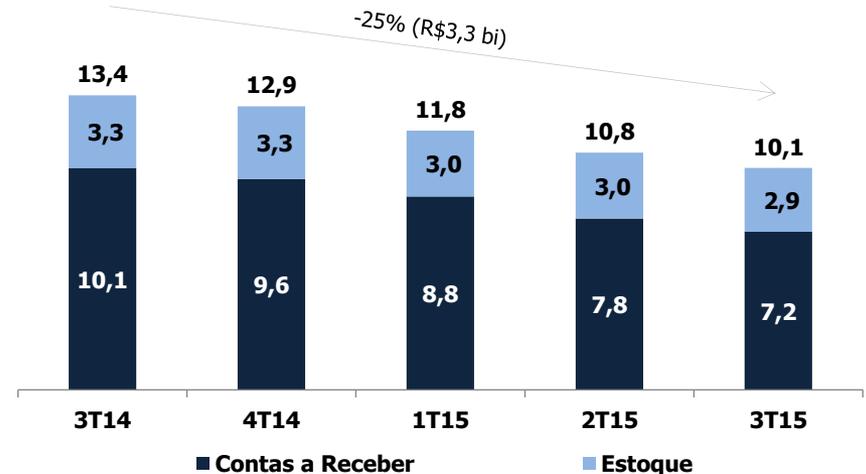
## Contas a Receber



Recebimento Trimestral – R\$ bilhões



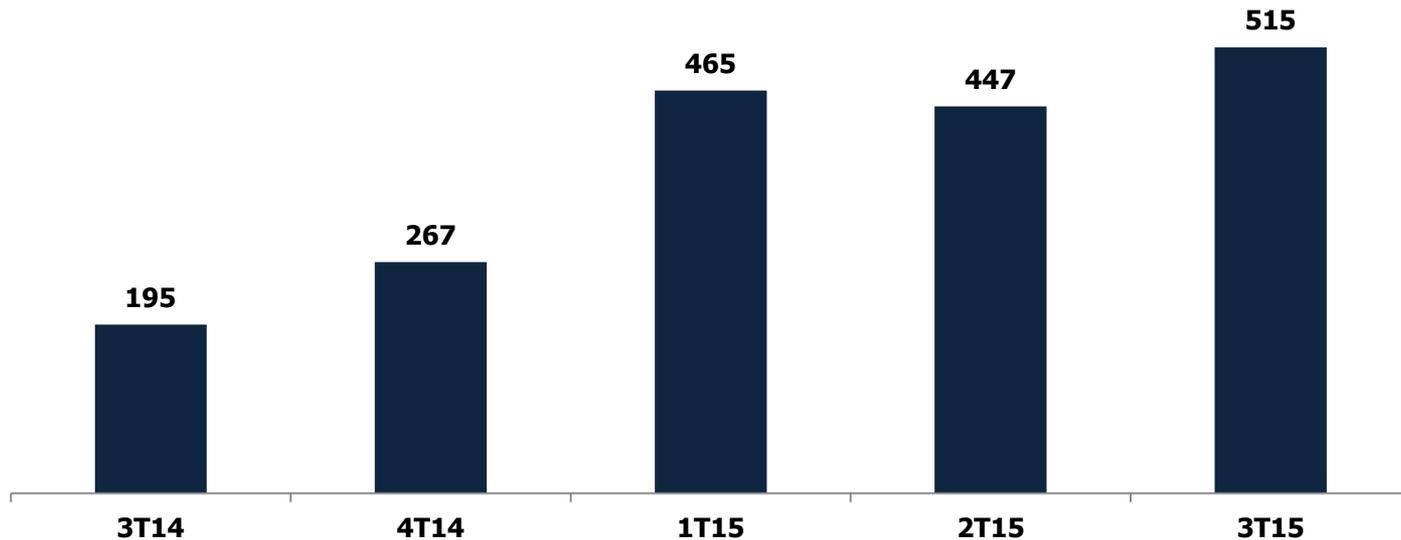
Contas a Receber + Estoque – R\$ bilhões



- ❖ **Recebimento médio de R\$1,2 bilhão por trimestre e redução de R\$2,4 bilhões no contas a receber no ano, saindo de R\$9,6 bilhões no final de 2014 para R\$7,2 bilhões no final do terceiro trimestre de 2015;**
- ❖ Somando o valor de contas a receber e o estoque, é possível observar que a companhia vem monetizando seus ativos ao longo do tempo. Continuaremos focados em vendas e repasse para acelerar a comercialização de estoque e a entrada dos recebíveis (repasse).



### Distratos Trimestrais — R\$ milhões



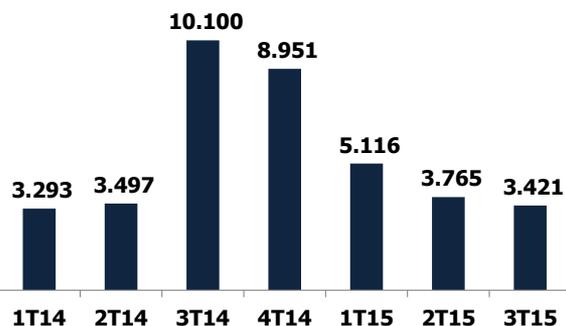
- ❖ Volume dos distratos crescente nos últimos trimestres;
- ❖ O aumento nos distratos ocorre durante a convergência entre o pico das entregas, a desaceleração do principal agente financiador do setor (CEF) e a deterioração do cenário macroeconômico (emprego/renda, aumento de juros, etc.).

# Gestão dos Ativos

## Razões dos Distratos



Entregas - Habite-se – unidades



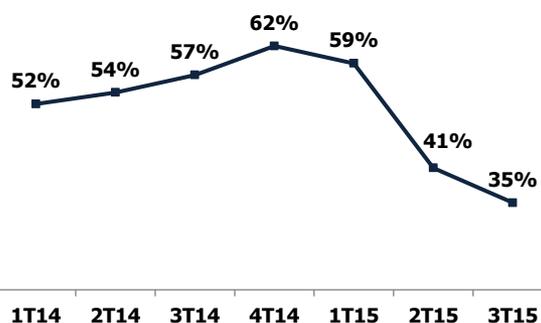
### Causas

- Alto volume de entregas.

### Ações

- N/A.

Participação da CEF - % de unidades repassadas



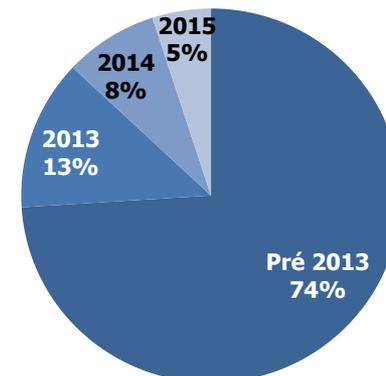
### Causas

- Restrição de *funding* no sistema financeiro, especialmente CEF.

### Ações

- Elaboração de múltiplas pastas de clientes para aumentar a probabilidade de aceite;
- PDG Facilita;
- Descontos para adequar a renda ao valor do imóvel.

Crédito – distratos 3T15 por safra de venda



### Causas

- 74% dos distratos do 3T15 foram de unidades vendidas antes de 2013, quando a análise de crédito era menos criteriosa;
- 71% dos motivos apresentados para distrato ligados à insuficiência de renda.

### Ações

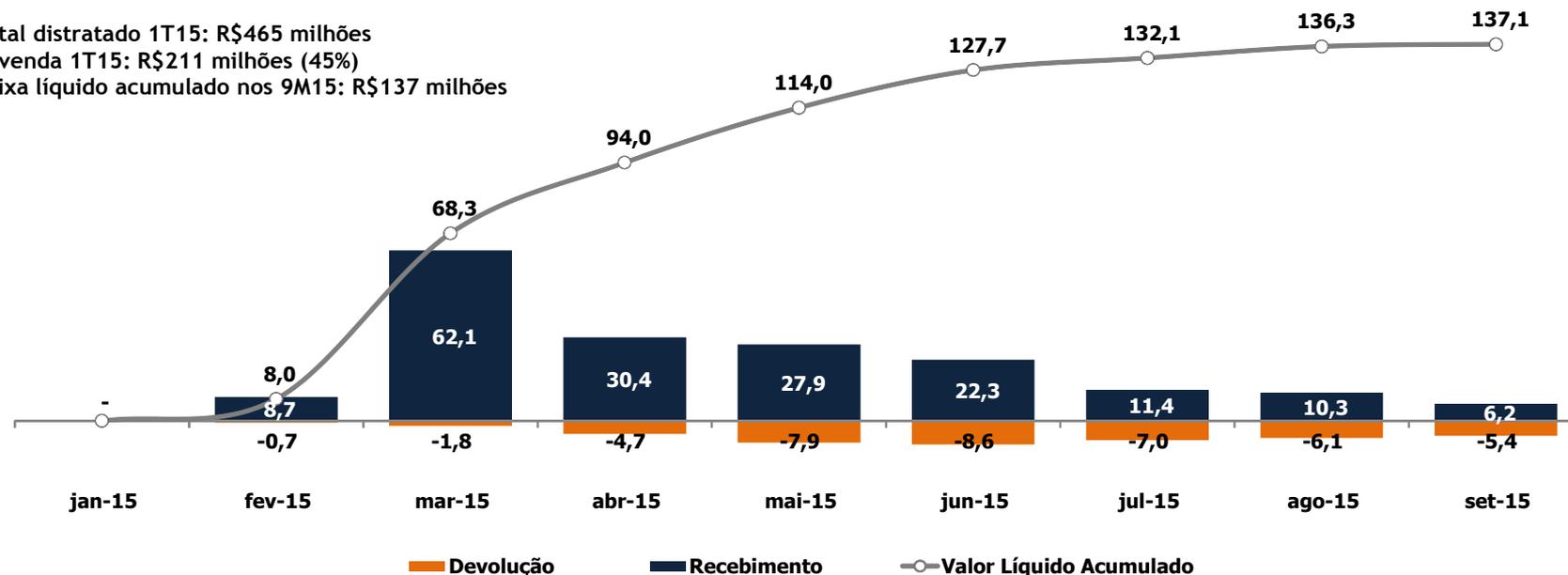
- Distrato e Revenda.

# Gestão dos Ativos

## Efeito dos Distratos

### Efeito Caixa do Distrato e Receita ocorridas no 1T15 – R\$ milhões

Total distratado 1T15: R\$465 milhões  
 Receita 1T15: R\$211 milhões (45%)  
 Caixa líquido acumulado nos 9M15: R\$137 milhões

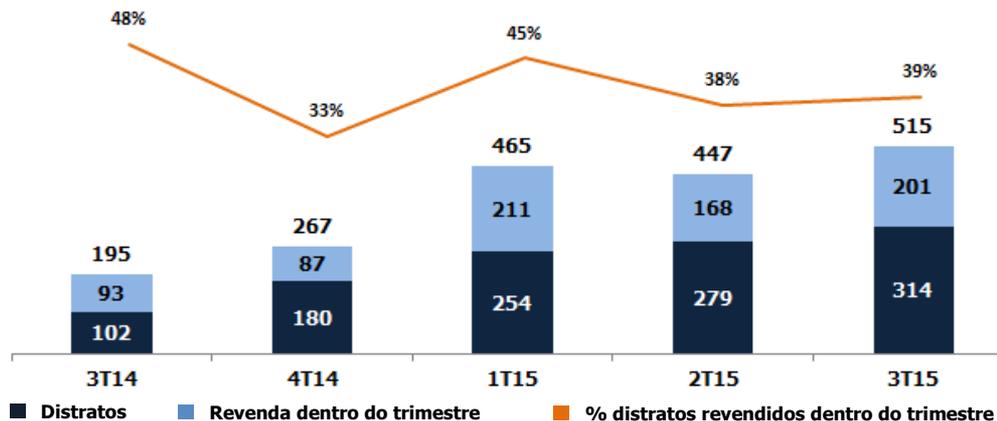


- ❖ **A dinâmica do distrato revendido é benéfica para a entrada de caixa de curto prazo**, em virtude do descasamento entre o reembolso ao cliente distratado, que é feito em parcelas, e a parcela de entrada + repasse do novo comprador, que por se tratar de unidade pronta, é praticamente imediata;
- ❖ Para garantir que a Companhia mantenha o bom índice de revenda de distratos, diversas ações têm sido tomadas, dentre as quais: campanha de vendas, descontos para pagamentos à vista, financiamento direto de até 20% do valor de repasse, entre outras.

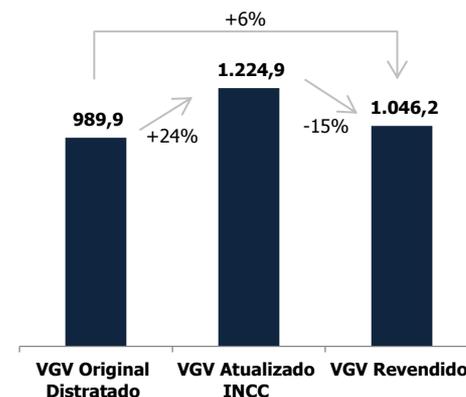
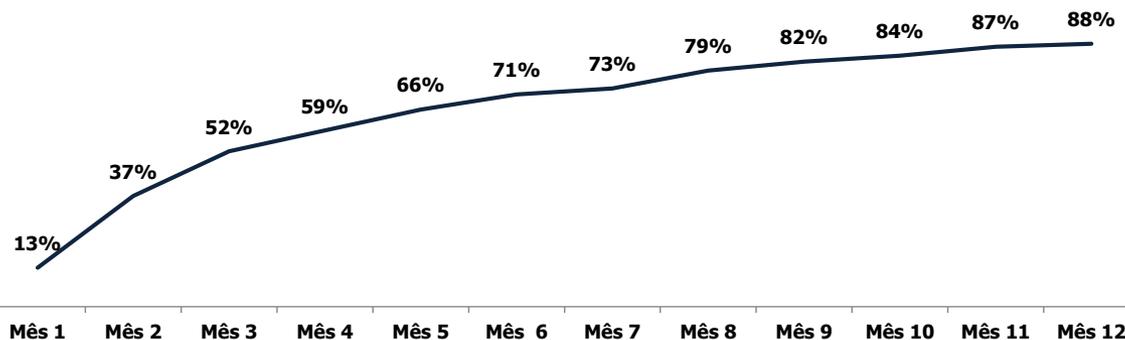
# Gestão dos Ativos

## Revenda de Distratos

Evolução dos Distratos e Revenda – R\$ milhões



Curva de Revenda de Distratos e Valores da Revenda – 12 meses acumulados

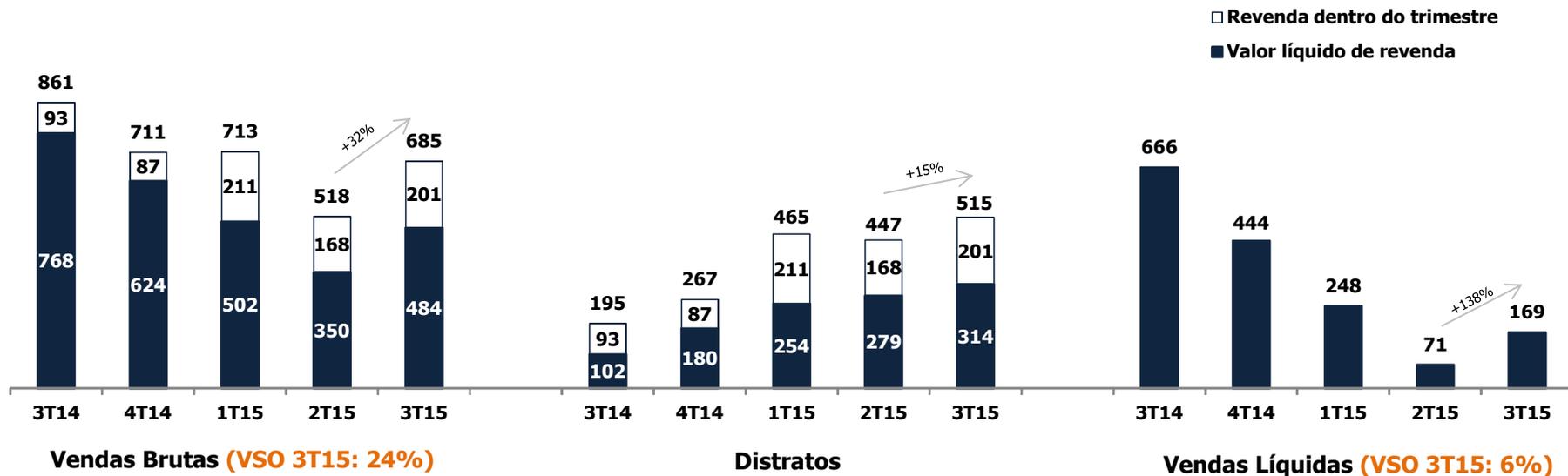


- ✦ Embora o volume de distratos tenha aumentado, **a revenda média de unidades distratadas dentro do próprio trimestre tem se mantido na casa de 40%;**
- ✦ **A velocidade de revenda dos distratos continua se mantendo perto dos 90% em 12 meses;**
- ✦ **Os distratos revendidos têm apresentado ganho médio de preço de 6% em relação ao valor de contrato original;**
- ✦ As vendas dos distratos são finais, considerando que **menos de 4% das vendas geram novos cancelamentos.**

# Gestão dos Ativos

## Desempenho de Vendas

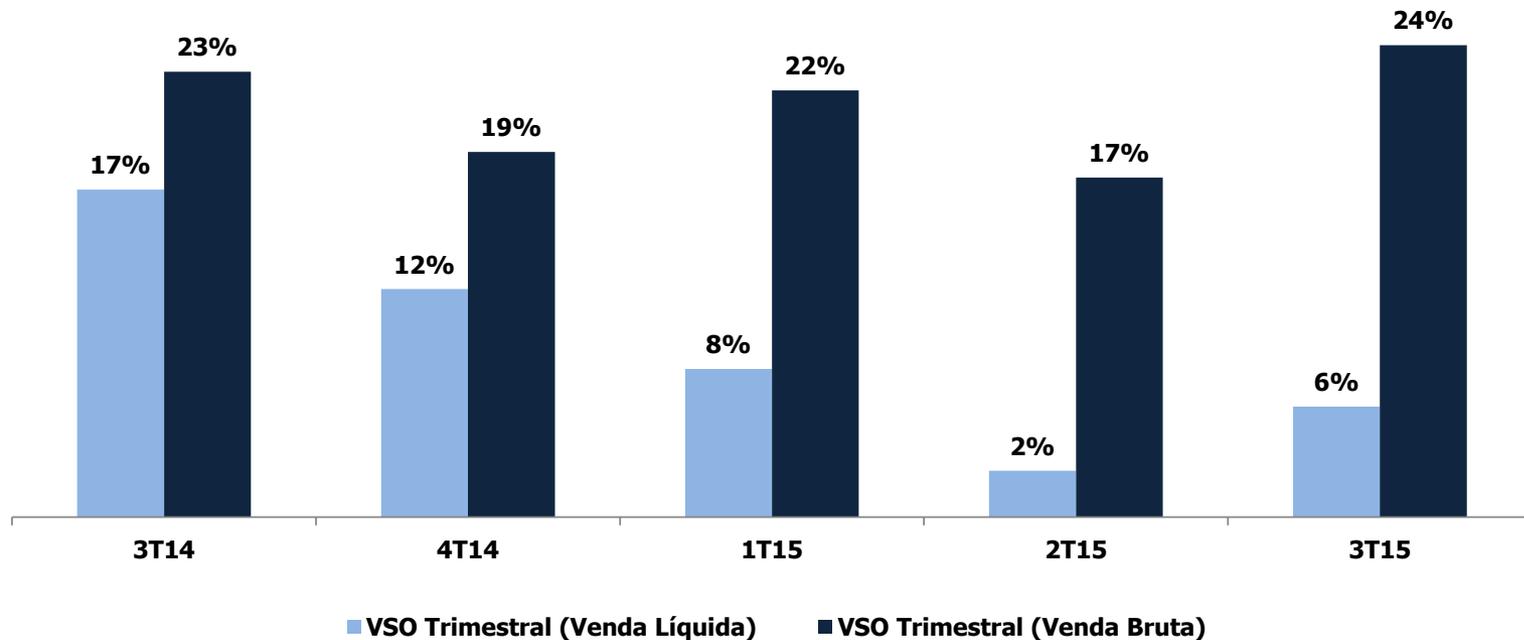
Vendas – R\$ milhões



- ❖ **Aumento de 32% nas vendas brutas em relação ao 2T15;**
- ❖ Aumento de 15% nos distratos em relação ao 2T15, porém, com **aumento de 20% no volume de distratos revendidos dentro do mesmo trimestre;**
- ❖ **Aumento de 138% nas vendas líquidas em relação ao 2T15.**



### Vendas Sobre Oferta



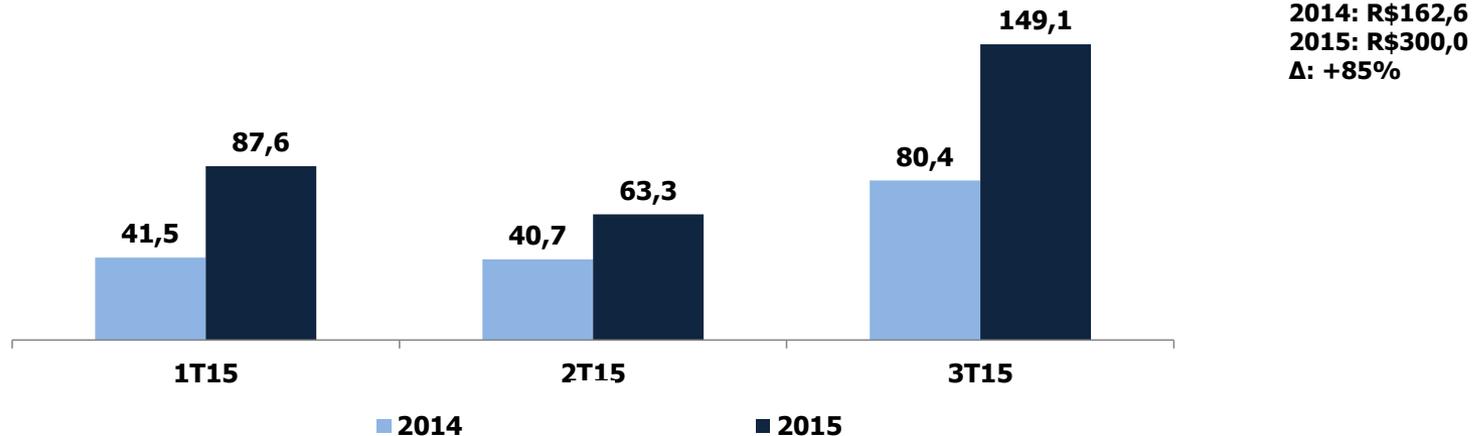
Vendas brutas e distratos totais (não excluem revenda no trimestre)

- ❖ Mesmo no momento de maior número de entregas e de choque de demanda (*funding*), **a velocidade de vendas sobre o estoque efetivamente disponível (VSO de vendas brutas) vem se mantendo em torno de 20%**;
- ❖ **A equipe comercial da PDG vem obtendo bom desempenho, e atualmente é responsável por mais de 65% das vendas;**
- ❖ Entendemos que em uma Companhia com grande desaceleração em lançamentos o volume de distratos é proporcional ao estoque passado de lançamentos e não ao fluxo de vendas trimestral.

# Gestão dos Ativos

## Vendas à Vista e Campanha de Vendas

### Vendas à Vista – R\$ milhões



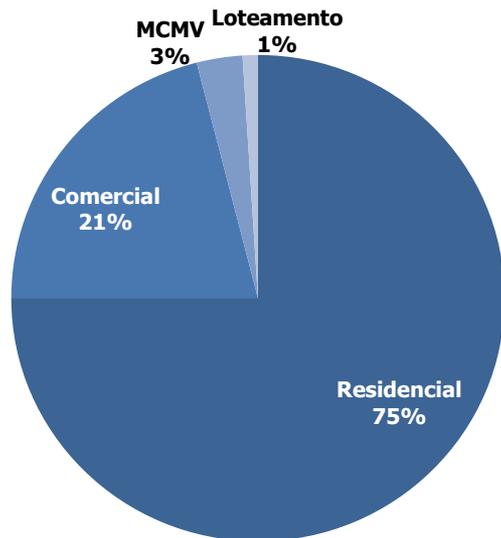
### Resultados da Campanha "Na Ponta do Lápis" – Agosto /15

- ❖ R\$319 milhões em vendas;
- ❖ R\$72 milhões em vendas à vista;
- ❖ 1.087 imóveis vendidos;
- ❖ 2.954 visitas (taxa de conversão: 37%).

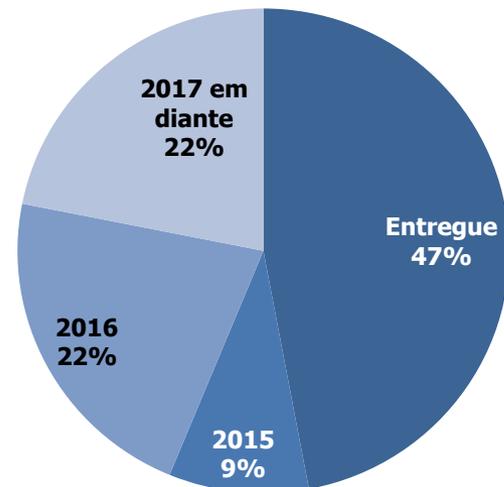
- ❖ **As vendas à vista aumentaram 85% entre os 9M14 e 9M15**, passando de R\$163 milhões em 2014 para **R\$300 milhões em 2015**;
- ❖ Mais uma vez a campanha de vendas "Na Ponta do Lápis" foi um sucesso, obtendo uma **taxa de conversão de 37%, ou seja, mais de 1/3 dos visitantes adquiriram seu imóvel.**



Estoque – Produto



Estoque – Cronograma de Entrega



### ❖ Qualidade do estoque disponível:

- **75% em produtos residenciais** (excluindo MCMV, Loteamento e Comercial);
- **47% de estoque concluído, gerador de caixa imediato, sendo que 66% está localizado em São Paulo e Rio de Janeiro.**

# Gestão dos Ativos

## Qualidade do Estoque

### Estoque – Distribuição

Região	Até 60%		De 60 a 80%		De 80 a 99%		Total		
	Unidade	VGv	Unidade	VGv	Unidade	VGv	Unidade	VGv	%
SÃO PAULO	1.023	366,3	682	265,9	1.437	468,2	3.142	1.100,4	38%
RIO DE JANEIRO	188	154,1	107	35,4	305	109,6	600	299,1	10%
MG/ES	-	-	24	8,6	30	6,1	54	14,7	1%
NORTE	-	-	195	97,0	622	223,1	817	320,1	11%
NORDESTE	419	114,6	-	-	392	229,4	811	344,0	12%
SUL	-	-	134	43,4	255	90,4	389	133,8	4%
CENTRO-OESTE	-	-	296	55,0	136	25,9	432	80,8	3%
<b>TOTAL (Ex-Comercial)</b>	<b>1.630</b>	<b>635</b>	<b>1.438</b>	<b>505</b>	<b>3.177</b>	<b>1.153</b>	<b>6.245</b>	<b>2.292,9</b>	<b>79%</b>
<b>% Total (Ex-Comercial)</b>		<b>28%</b>		<b>22%</b>		<b>50%</b>			<b>100%</b>
COMERCIAL	1.196	429,2	88	31,4	329	147,2	1.613	607,7	21%
<b>TOTAL</b>	<b>2.826</b>	<b>1.064,2</b>	<b>1.526</b>	<b>536,6</b>	<b>3.506</b>	<b>1.299,8</b>	<b>7.858</b>	<b>2.900,7</b>	<b>100%</b>
<b>% Total</b>		<b>37%</b>		<b>19%</b>		<b>45%</b>			<b>100%</b>

48% (SÃO PAULO + RIO DE JANEIRO)

98% SP e RJ (SÃO PAULO + RIO DE JANEIRO + COMERCIAL)

### VSO Trimestral por Região

Região (ex-Comercial)	VSO - Vendas Brutas		
	1T15	2T15	3T15
SÃO PAULO	26%	17%	24%
RIO DE JANEIRO	18%	19%	33%
MG/ES	29%	71%	25%
NORTE	22%	30%	31%
NORDESTE	27%	22%	34%
SUL	34%	24%	43%
CENTRO-OESTE	44%	25%	25%
<b>TOTAL (EX-COMERCIAL)</b>	<b>26%</b>	<b>21%</b>	<b>29%</b>
COMERCIAL	4%	3%	2%
<b>TOTAL</b>	<b>22%</b>	<b>17%</b>	<b>24%</b>

VSO SP e RJ 26% (SÃO PAULO + RIO DE JANEIRO)

VSO (ex-SP e RJ) 34% (SÃO PAULO + RIO DE JANEIRO + COMERCIAL)

#### ❖ Qualidade do estoque disponível:

- **48%** do estoque, excluindo o produto comercial, está concentrado em **São Paulo e Rio de Janeiro**;
- **72%** do estoque, excluindo o produto comercial, esta concentrado em projetos com **mais de 60% das unidades vendidas**;
- O estoque residencial **fora do eixo Rio/SP** tem apresentando boa liquidez, registrando **VSO médio de 34% no 3T15**.



### Vendas de Ativos

- ❖ Avaliação contínua dos ativos que não são estratégicos para Companhia (participações, projetos, terrenos);
- ❖ Busca por parcerias estratégicas em projetos em andamento;
- ❖ Estabilidade de preços de ativos reais.

### Venda de Ativo Concretizada:

- ❖ Alienação total da participação de 25% no projeto Jardim das Perdizes, em São Paulo, pelo valor de R\$160 milhões, em outubro de 2015. Recursos utilizados integralmente para amortização de dívidas.

## ❖ Cenário e Estratégia

## ❖ Gestão dos Ativos:

Contas a Receber

Distratos

Vendas

Estoque

Venda de Ativos

## ❖ Gestão dos Passivos:

Reestruturação da Dívida

G&A

Projetos em Andamento e Custo a Incorrer

# Agenda

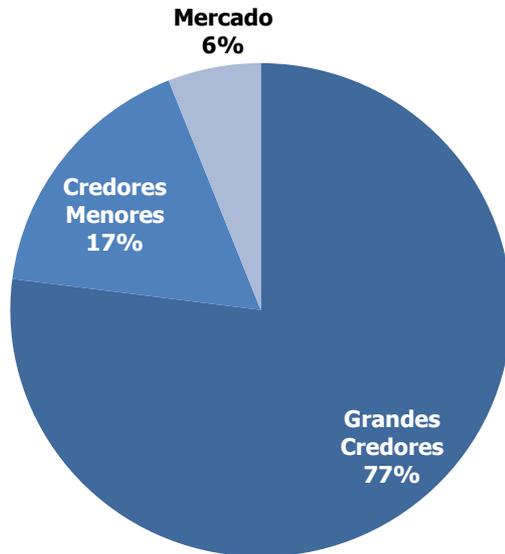


Domani Brooklin  
São Paulo/SP

# Gestão dos Passivos

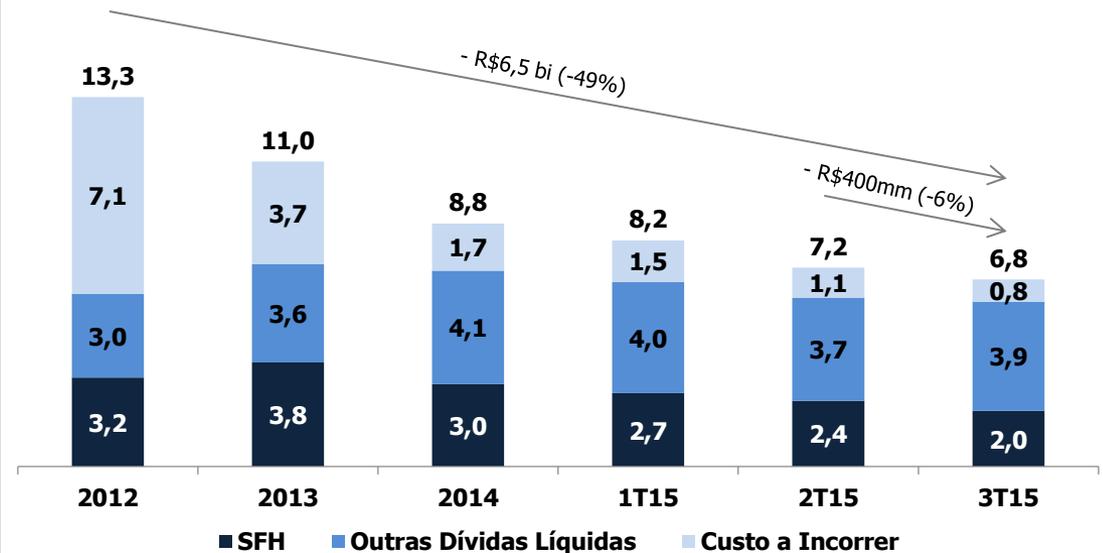
## Tipologia da Dívida e Desalavancagem

### Tipologia da Dívida



Total da Dívida Bruta: R\$6,5 bilhões

### Dívida Líquida + Custo a Incorrer – R\$ bilhões



Obs.: Apenas para fins de comparação entre os períodos, as outras dívidas líquidas de 2012, 2013, 2014, 1T15 e 2T15, foram ajustadas com a inclusão da APR.

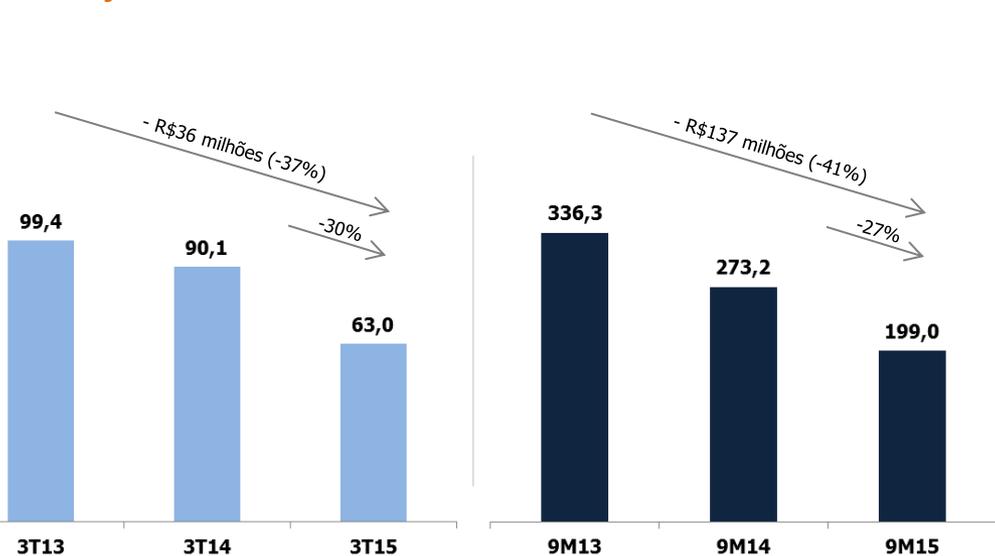
- ❖ **77% da dívida bruta da Companhia está dividida entre 6 grandes bancos**, sendo 47% dívida de apoio à produção e 53% dívida corporativa;
- ❖ **Redução de R\$400 milhões na Dívida Líquida + Custo a Incorrer na comparação com o 2T15**, e de **R\$2 bilhões desde o início do ano.**

# Gestão dos Passivos

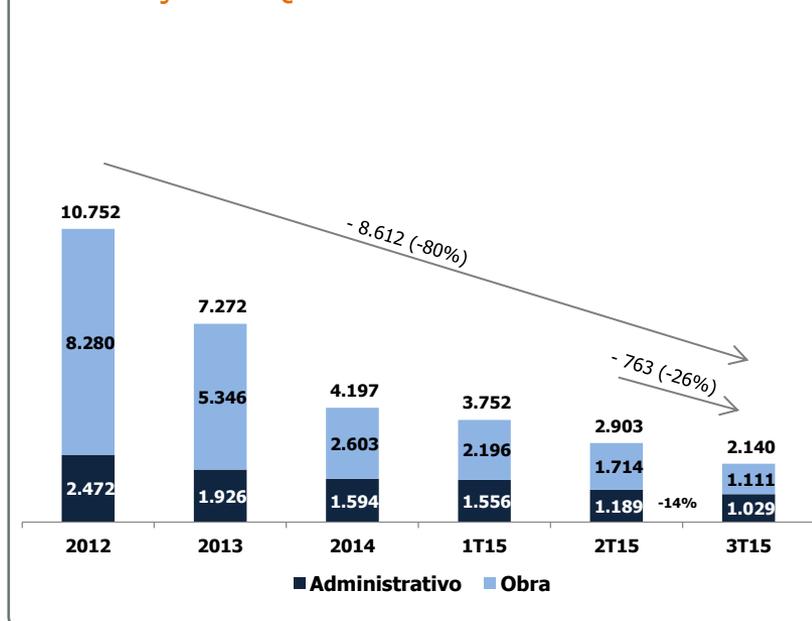
## Redução das Despesas Gerais e Administrativas



Evolução do G&A – R\$ milhões



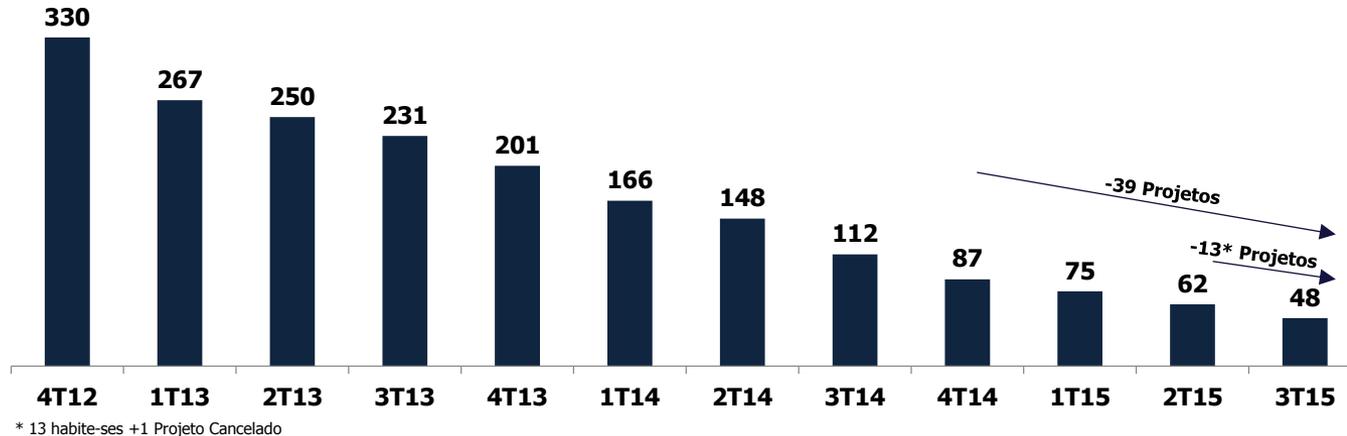
Evolução do Quadro de Colaboradores



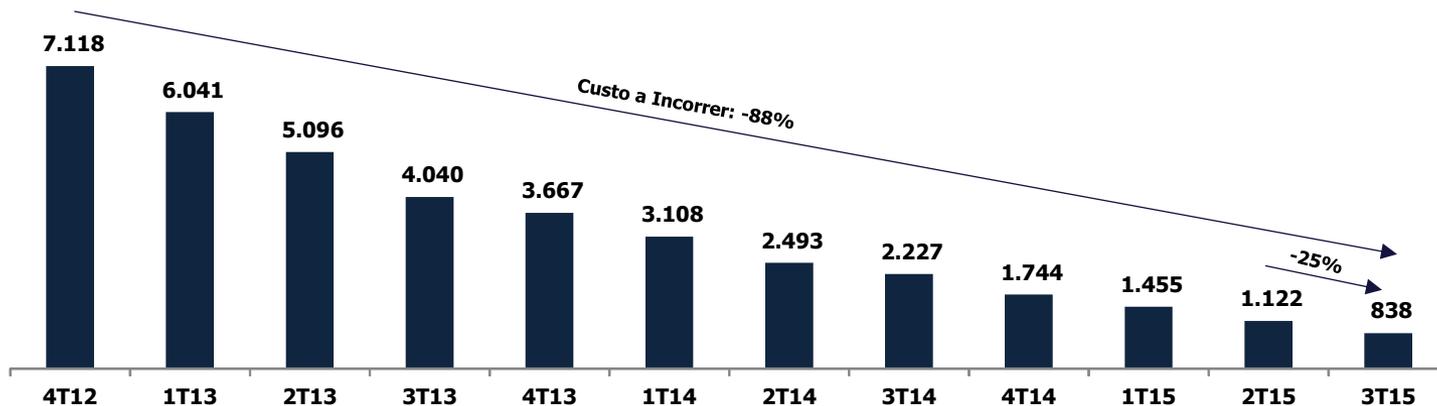
- ❖ **Redução de 30% no G&A** entre o 3T15 e o 3T14, e de **27%** nos 9 meses acumulados;
- ❖ Seguimos readequando nossa estrutura ao tamanho da operação, com **redução de 26% no quadro de colaboradores entre o 2T15 e o 3T15**, e redução de **14%** no quadro administrativo no mesmo período. Desde o início do ano, a **redução no quadro total foi de 49%, e de 35% no quadro administrativo.**

## Redução dos Projetos em Andamento e do Custo a Incorrer

### Projetos em Andamento



### Custo Orçado a Incorrer



- ✦ Atualmente, a companhia possui **48 projetos em andamento**, dos quais 35 deverão ser entregues até o final de 2016.
- ✦ Redução sistemática do custo a incorrer total de obras, que terminou o **trimestre abaixo de R\$1 bilhão pela primeira vez**, com **queda de 25% entre o segundo trimestre e o terceiro trimestre de 2015**, e de **88% desde o final de 2012**.



05 de Novembro de  
2015

Resultados do  
3T15 e 9M15