

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais – Curso de Graduação em Ciências Contábeis

Leandro Werneck Barbosa  
Patrícia Araújo Louzada Rodrigues Galdino Ramos  
Regina Machado Botinha Werneck  
Suélen Teixeira de Paula

**ANÁLISE DO PEDIDO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL DA PDG REALTY S. A. NO  
CENÁRIO DA CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA: UM ESTUDO DE CASO**

Belo Horizonte  
2017

Leandro Werneck Barbosa  
Patrícia Araújo Louzada Rodrigues Galdino Ramos  
Regina Machado Botinha Werneck  
Suélen Teixeira de Paula

**ANÁLISE DO PEDIDO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL DA PDG REALTY S. A. NO  
CENÁRIO DA CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho Interdisciplinar apresentado às disciplinas do 3º período do Curso de Graduação em Ciências Contábeis do turno da noite da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Professores: Adalberto Gonçalves Pereira, Cristiane Maria Assi, Cristiano Moreira da Silva, Denise Pimenta Nacle Silva, João Virgílio Sifuentes Costa, Marcelo Nascimento Soares.

Belo Horizonte

2017

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>2 DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 O contexto da crise econômica e política no Brasil .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Impactos da crise brasileira no setor de construção civil .....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Sobre a PDG e seu pedido de recuperação judicial.....</b>	<b>6</b>
<b>2.4 Evolução histórica dos resultados da PDG: uma análise contábil e estatística .....</b>	<b>8</b>
2.4.1 <i>Evolução trimestral dos Balanços Patrimoniais da PDG .....</i>	<i>8</i>
2.4.2 <i>Evolução trimestral das Demonstrações do Resultado da PDG .....</i>	<i>10</i>
<b>2.5 Situação securitária da PDG .....</b>	<b>12</b>
<b>2.6 Impactos dos direitos trabalhistas dos funcionários da PDG.....</b>	<b>13</b>
<b>2.7 Planejamento estratégico .....</b>	<b>14</b>
<b>3 DISCUSSÃO INTERGRUPAL.....</b>	<b>16</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>17</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>18</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde 2014 o Brasil enfrenta grave crise econômica. O país encontra-se em um círculo vicioso no qual há uma retração no ritmo da atividade econômica, que gera o aumento do desemprego, diminuindo a arrecadação de receitas por parte do Governo. Com o elevado grau de incerteza gerado por esse cenário, investimentos foram reduzidos devido à desconfiança dos empresários, o que contribuiu para gerar uma redução ainda maior da atividade econômica. A situação foi acentuada pela instabilidade política que o país enfrenta desde 2014.

Dentro deste cenário bastante desafiador do ponto de vista político e econômico, a grande maioria das empresas brasileiras teve de reduzir custos, rever processos, demitir funcionários. E, mesmo procedendo desta maneira, tiveram suas margens consideravelmente reduzidas. As estatísticas oficiais demonstram números recordes de empresas que encerraram suas atividades, bem como solicitaram pedidos de recuperação judicial. Grandes empresas como a Oi, Lupatech, OAS, Schain, PDG, podem ser citadas como exemplo.

Considerando que o setor de construção civil é um dos que mais tem sofrido com as consequências da crise econômica, foi escolhida a empresa PDG Realty S. A. Empreendimentos e Participações, uma das maiores do setor no país e que entrou com pedido de recuperação judicial no mês de fevereiro de 2017, como objeto deste estudo de caso.

O presente trabalho tem, portanto, como objetivo geral, contextualizar o pedido de recuperação judicial da PDG diante da crise econômica brasileira. E como objetivos específicos: analisar contábil e estatisticamente a evolução dos resultados e patrimônio líquido da empresa divulgados a partir de 2006, com o intuito de entender como ocorreu a deterioração da condição econômica e financeira da instituição; verificar a situação securitária e os impactos dos direitos trabalhistas dos funcionários da PDG nesse cenário; analisar a atuação estratégica da empresa no mercado da construção civil, identificando aspectos do planejamento que podem ter contribuído para a situação de pedido de recuperação judicial.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 O contexto da crise econômica e política no Brasil

O Brasil experimentou um crescimento econômico expressivo que veio sendo desenhado desde o fim dos anos 90 até o início de 2012. A valorização dos preços das *commodities* (produtos que servem de matéria prima, que são produzidos em escala e podem ser estocados), impulsionados pelo crescimento da economia chinesa, fez com que o Brasil experimentasse um período de grande euforia no mercado. As exportações brasileiras batiam recordes em 2011 e a China tornava-se o maior parceiro comercial do Brasil.

Em 2008, no entanto, o mundo experimentou uma crise econômica que teve como estopim a crise imobiliária nos Estados Unidos. Várias instituições financeiras dos Estados Unidos e da Europa abriram falência na época, gerando um caos na economia mundial. O Brasil foi um dos últimos países a sentir os efeitos da crise econômica de 2008. Mais tarde, com a queda da demanda internacional como resultado do pós-crise, o Brasil passou por um processo de desaceleração no seu crescimento econômico. Segundo Garcia (2016):

Para manter a economia aquecida, o governo decidiu apostar em medidas anticíclicas e estimular o consumo. A taxa básica de juros foi reduzida em 2009 e 2010, impostos foram cortados e o gasto público expandido por meio de ambiciosos programas de investimento em infraestrutura. (GARCIA, 2016).

O consumo não conseguiu acompanhar a elevada taxa de produtividade, que teve seu pico em 2010. Os preços subiram e, para tentar controlar a inflação, o governo elevou a taxa de juros para mais de 12% em 2011. A desaceleração da economia chinesa no fim do ano de 2011 fez com que o governo reduzisse novamente a taxa de juros e cortasse impostos, para tentar uma reação no mercado brasileiro.

No fim do primeiro governo de Dilma, em 2014, a dívida tinha crescido de 51,3% para 57,2% do PIB. Em 2015, saltou para 66,2%. O percentual é bem menor do que o do Japão (229%) ou o da Grécia (179%), por exemplo. A diferença é que, enquanto em vários países desenvolvidos as taxas de juros são nulas ou negativas, no Brasil a taxa de juros está acima de 14%, o que encarece muito o pagamento da dívida e amplia o risco de calote. (GARCIA 2016).

A crise política teve seu início em 2014, com a reeleição da então presidente Dilma Rousseff. Pouco tempo depois, os primeiros resultados da Operação Lava Jato foram

divulgados, revelando um esquema muito bem arquitetado de corrupção, que envolvia grandes nomes da política brasileira. Foi revelada também a participação das principais empreiteiras brasileiras, que pagavam propina em troca de contratos superfaturados.

Em 2016 a presidente Dilma sofreu um processo de impeachment, como resultado de uma denúncia de crime de responsabilidade. A acusação de que a então presidente utilizou de “pedaladas fiscais” nas contas públicas, fez com que ela fosse acusada de desrespeito à lei orçamentária e fosse julgada culpada pelo crime de improbidade administrativa.

Somada à incerteza política, a crise econômica na qual o país já se encontrava foi agravada. Os investidores estrangeiros passaram a ver com desconfiança o mercado brasileiro, o que reduziu os investimentos vindos do exterior.

Todo esse cenário contribuiu para que o número de empregos caísse consideravelmente. Atualmente, o número de desempregados ultrapassa os 13 milhões de pessoas, segundo dados do IBGE.

Com a economia brasileira em recessão, muitas empresas de diferentes setores entraram com pedido de recuperação judicial, que é uma medida que a empresa toma para tentar evitar sua falência.

Segundo Copetti (2017), várias empresas entraram com pedido de recuperação judicial.

Em 2016, foram registrados 1.863 requerimentos, o maior volume desde 2006. O número de pedidos de recuperação judicial em 2016 também foi 44,8% maior do que em 2015, quando foram registradas 1.287 ocorrências, e 125% superior a 2014, com 828 demandas. Ou seja, mais do que dobrou o número de empresas nesta situação em dois anos. (COPETTI, 2017).

Ainda segundo Copetti (2017), dados divulgados pela Serasa Experian entre 2014 e 2015 mostram que, apenas 23% do número de empresas que entram com pedido de recuperação judicial, conseguem realmente se recuperar.

## **2.2 Impactos da crise brasileira no setor de construção civil**

A construção civil foi um dos setores mais afetados pela crise econômica. Em 2015, segundo Amorim (2015), houve cerca de 600.000 demissões, além do recuo nas vendas de 5,6% em 2014. Em 2016 o setor apresentou uma leve melhora, porém ainda não conseguiu se recuperar totalmente. Em agosto de 2016 o ministro das Cidades Bruno Araújo, havia

anunciado a retomada da construção de unidades habitacionais do programa Minha Casa Minha Vida. Segundo Hessel (2016):

O presidente da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), José Carlos Martins, afirma que o anúncio é positivo e deverá ajudar o setor a se recuperar. No entanto, ele alerta que a volta do crescimento do segmento ainda deve demorar, pois há projetos que levam até cinco anos para serem iniciados. “A construção civil representa 8% do PIB (Produto Interno Bruto), mas é um dos segmentos que mais empregam. O fechamento de vagas tem sido constante e ainda vai levar tempo para que esse quadro seja revertido”, destaca ele. Em junho, último dado computado, foram dispensados 28 mil trabalhadores. As demissões ocorrem desde outubro de 2014. (HESSEL, 2016).

De acordo com Amorim (2015), algumas decisões equivocadas levaram o próprio setor a contribuir para sua derrocada. Primeiro, seria o excesso de ofertas gerado pelas construtoras em algumas grandes cidades. Em segundo, o problema de corrupção exposto pela Operação Lava Jato, que envolveu grandes construtoras brasileiras.

A crise da construção piora o cenário econômico, uma vez que, segundo Amorim (2015), o setor emprega, diretamente, mais de 3 milhões de pessoas. O excesso do estoque de imóveis das companhias faz com que a recuperação seja lenta. Ainda segundo Amorim, incorporadoras como Even, Gafisa e PDG possuem imóveis prontos ou em construção que equivalem a dois anos de venda.

Um fator que também contribuiu para a crise no mercado imobiliário foi o aumento do número de distratos dos clientes. A crise fez com que as pessoas perdessem o poder de compra. Muitos, afetados pelo desemprego, tiveram de devolver os imóveis adquiridos nos últimos anos, gerando grande impacto no segmento.

Os imóveis comerciais também sofreram impacto nos últimos anos, vários negócios foram afetados pela crise, sendo fechados.

As empreiteiras podem demorar ainda mais tempo para se recuperar. Com a Operação Lava Jato ainda em aberto, as empreiteiras envolvidas podem sofrer restrições legais em futuras licitações. Companhias como a OAS e a Galvão Engenharia também entraram com pedido para renegociar suas dívidas.

### **2.3 Sobre a PDG e seu pedido de recuperação judicial**

A PDG Realty S. A. Empreendimentos e Participações é uma das maiores empresas do ramo de incorporações e de construção civil no Brasil. Foi fundada em 1998 sob a forma de

sociedade por ações de capital fechado. Em 2003, foi adquirida por um Fundo de Investimentos em Participações do Banco Pactual, que passou a ser o maior acionista da Companhia. A Oferta Pública Inicial das Ações (IPO – *Initial Public Offer*) da PDG ocorreu em janeiro de 2007, período em que o capital da instituição foi aberto e, conseqüentemente, a empresa foi listada na Bolsa de Valores de São Paulo. Nos anos seguintes a Companhia realizou aquisições de outras empresas do setor – Goldfarb, Agre, CHL, ASA e LN – que contribuíram para seu crescimento e aumento da participação no mercado.

Os papéis da Companhia são negociados na Bolsa de Mercadorias e Futuros (BMF - Bovespa), sob o código PDGR3. Seu capital social é composto por 49.192.557 ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal. A composição do Capital Social da Companhia está demonstrada na tabela abaixo, na qual se verifica que os acionistas minoritários detêm praticamente 2/3 do total de ações.

**Figura 1 – Composição societária da PDG**

<b>Acionista</b>	<b>Part. %</b>	<b>Ações</b>
Vinci Equities Gestora de Recursos Ltda	22,38%	11.011.480
Vinci Capital Gestora de Recursos Ltda	11,66%	5.737.130
Diretoria	0,00%	10
Outros	65,96%	32.443.937
<b>Total de ações emitidas</b>	<b>100,00%</b>	<b>49.192.557</b>

**Fonte: Relação com Investidores da PDG**

A sigla PDG, originalmente, era abreviação de Pactual, Desenvolvimento e Gestão. No ano de 2010 a sigla passou a significar Poder de Garantir. A empresa atua em 9 Estados e no Distrito Federal. Possui cerca de 103 mil clientes ativos e mais de 155 mil unidades vendidas. As vendas diretas são predominantes no portfólio da companhia (cerca de 60% do total). O principal foco é o mercado residencial, embora atue também nos segmentos comercial, de loteamento e de financiamento de suas unidades habitacionais.

No dia 22 de fevereiro de 2017, a PDG entrou com pedido de recuperação judicial, o qual foi aceito no dia 02 de março do mesmo ano. Na data do pedido, a empresa estava com cerca de R\$ 7,7 bilhões em dívidas.

Na construção civil, existem as chamadas Sociedades de Propósitos Específicos (SPE) que são organizações formadas para a execução de determinado empreendimento. Cada projeto imobiliário da PDG possui uma SPE. A justiça terá de analisar a situação financeira de cada SPE no processo de recuperação, o que torna o processo ainda mais complicado. No total, a PDG possui 512 SPEs.



A ex-líder do mercado imobiliário tem 30 empreendimentos que ainda precisam ser concluídos, com 8,2 mil apartamentos. Desse total, 14 obras estão paradas por falta de recursos, apurou a reportagem. (...). Até o ano passado, a PDG contabilizava 684 empreendimentos correspondentes a mais de 146 mil unidades entregues, em mais de 70 municípios e em 8 Estados. (ESTADÃO CONTEÚDO, 2017).

Muitos consumidores foram atingidos pela recuperação judicial: os donos de imóveis que já tiveram suas obras concluídas; os que possuem imóveis com obras ainda em andamento; os que fizeram distrato com a companhia; os que tiveram problemas estruturais nos apartamentos já entregues; e os que não conseguem a escritura da propriedade.

## **2.4 Evolução histórica dos resultados da PDG: uma análise contábil e estatística**

Para a realização desta pesquisa, foi utilizada a estatística descritiva, como conceituam Anderson, Sweeney e Williams (2011):

A maioria das informações estatísticas publicadas nos jornais, revistas, relatórios de empresas e outras publicações consiste em dados sintetizados e apresentados de forma fácil de entender para o leitor. Esses sumários de dados, que podem ser tabulares, gráficos ou numéricos, são conhecidos como estatística descritiva. (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2011, p.10).

Assim sendo, os integrantes do grupo confeccionaram dois gráficos, que serão apresentados a seguir, elaborados a partir da planilha de Balanços Patrimoniais e Demonstrações do Resultado da PDG, publicada no site Fundamentus, que é um sistema online que divulga informações financeiras e fundamentalistas das empresas que possuem ações listadas na Bovespa. Na referida planilha, constam os números dos Balanços Patrimoniais da PDG a partir de 31/12/2006 e as Demonstrações dos Resultados a partir de 31/03/2007. A planilha se encontra em anexo no presente trabalho.

### *2.4.1 Evolução trimestral dos Balanços Patrimoniais da PDG*

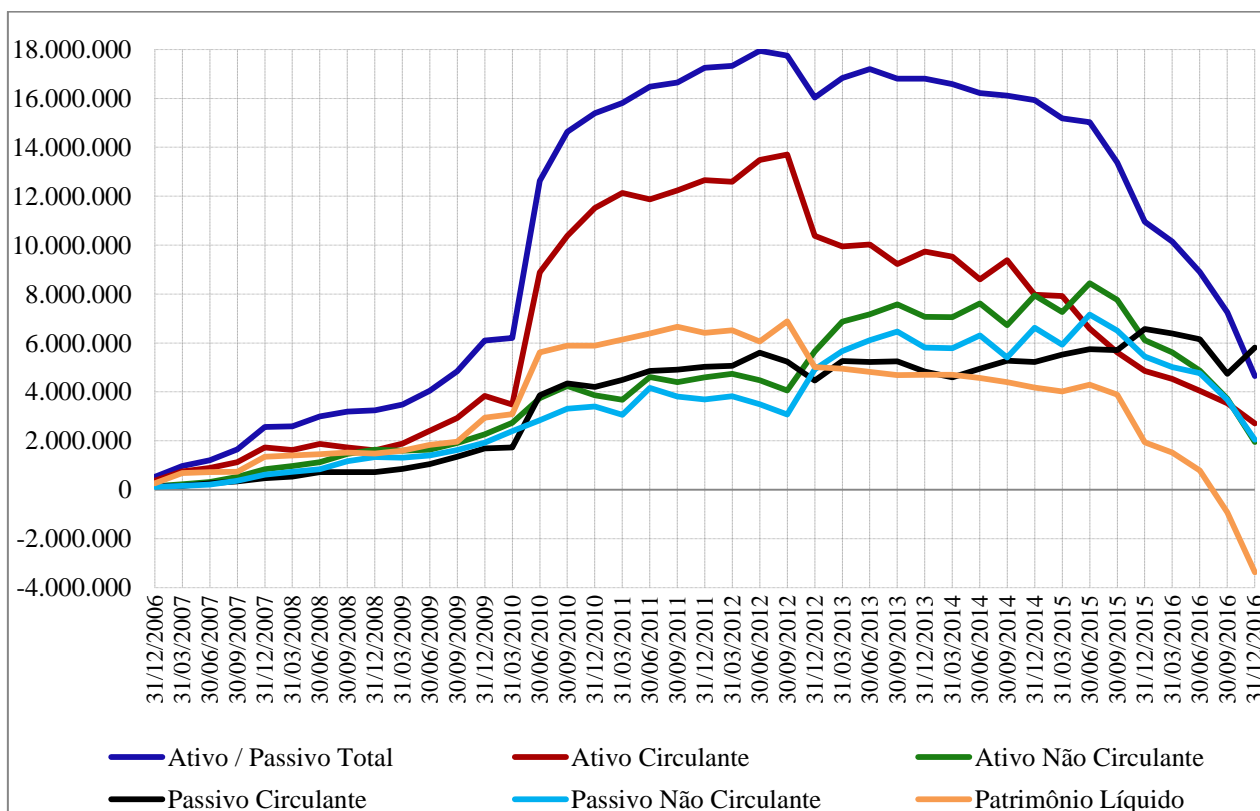
O CPC 00 (Comitê de Pronunciamentos Contábeis), que trata da Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro, faz a seguinte referência à posição patrimonial e financeira:

Os elementos diretamente relacionados com a mensuração da posição patrimonial e financeira são os ativos, os passivos e o patrimônio líquido. Estes são definidos como segue: (a) ativo é um recurso controlado pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que fluam futuros benefícios econômicos para a entidade; (b) passivo é uma obrigação presente da entidade, derivada de eventos

passados, cuja liquidação se espera que resulte na saída de recursos da entidade capazes de gerar benefícios econômicos; (c) patrimônio líquido é o interesse residual nos ativos da entidade depois de deduzidos todos os seus passivos. (CPC 00, 2011)

O Ativo, de natureza devedora, é subdividido em duas partes: Ativo Circulante, constando as contas que representam os bens e direitos da empresa com previsão de liquidação até o final do exercício seguinte; e a outra parte, chamada Ativo Não Circulante, que estão expressos os bens e direitos realizáveis ao longo prazo, os imobilizados, os investimentos e os intangíveis, a serem realizados após o final do exercício seguinte. O Passivo, de natureza credora, contempla as contas referentes às obrigações da empresa até o final do exercício seguinte, denominado Passivo Circulante; e as obrigações que extrapolam o final do exercício seguinte, chamado de Passivo Não Circulante. No mesmo lado do Passivo, está incluído também o Patrimônio Líquido, que representa as obrigações da empresa em relação a seus sócios, constituindo os valores do capital social, as reservas, os lucros ou prejuízos apurados no exercício, entre outros. A soma de todo o Ativo é exatamente igual ao somatório de todo o Passivo, pois, os lançamentos são feitos através de partidas dobradas, ou seja, para cada débito é realizado um crédito. Assim sendo, no gráfico apresentado sobre o Balanço Patrimonial, os valores totais do Ativo e Passivo constam na mesma linha.

**Gráfico 1 – Balanços Patrimoniais Trimestrais da PDG / 2007-2016 (em R\$ mil)**



A PDG abriu seu capital em 2007 e a partir desse ano até 2009, observa-se um desenvolvimento gradativamente discreto em relação ao ano de 2006, em que possuía capital fechado. Em 2010 esses números (referentes ao Ativo e Passivo Total, Ativo Circulante, Ativo Não Circulante, Passivo Circulante, Passivo Não Circulante e Patrimônio Líquido), cresceram consideravelmente, numa média de 155% em relação aos dados de 2009, como se pode constatar no Gráfico 1.

Observa-se que o total de Ativos e Passivos que estavam na ordem de R\$ 6 bilhões em 2009, saltou para R\$ 15 bilhões em 2010. Esse crescimento é consequência das aquisições realizadas pela empresa, as quais foram descritas no item “Sobre a PDG e seu pedido de recuperação judicial” no presente trabalho. Esses números se mantiveram de certa forma, equilibrados até 2014. No ano de 2015, em que o Brasil começou uma nova fase de crise econômica, seus valores decresceram de forma brusca e no ano de 2016, apresentou valores do Patrimônio Líquido, no campo negativo na ordem de pouco mais de R\$3,3 bilhões, como é possível verificar no gráfico.

O analista financeiro Maurício Coutinho Hissa, faz suas considerações no site Bastter a respeito da situação da PDG. Segundo Hissa (2017), o maior problema da PDG está no Patrimônio Líquido negativo, que é característica de empresa insolvente em vias de falir, pois mesmo que se fossem vendidos todos os ativos da PDG, não seria possível quitar todas as dívidas e quanto mais os prejuízos aumentam, mais é descontado do Patrimônio Líquido.

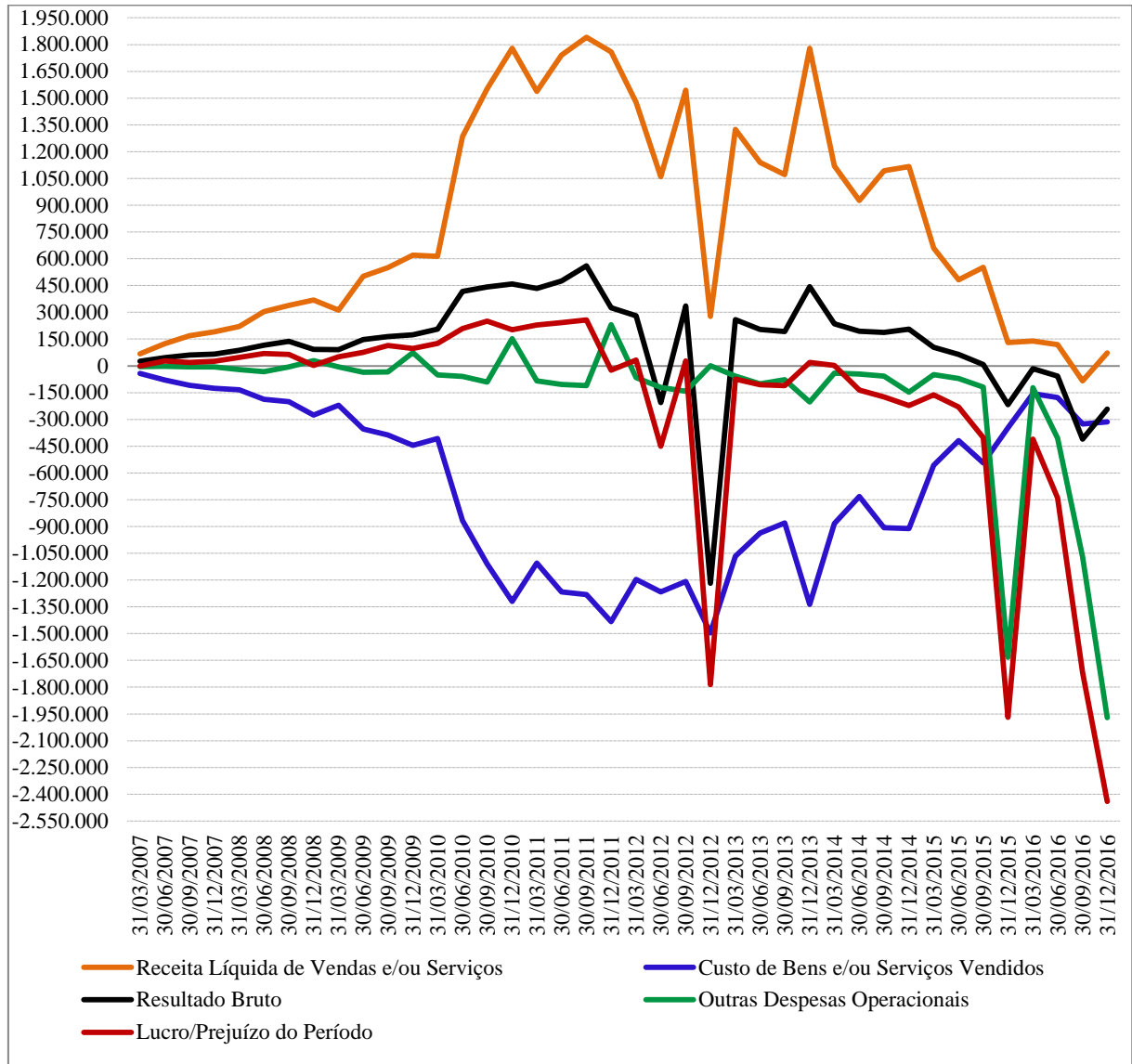
Ainda em relação ao gráfico 1, uma análise interessante é comparar a relação entre ativo circulante/ativo não circulante e a relação passivo circulante/passivo não circulante. Se por um lado a primeira relação vai reduzindo e faz com que a empresa tenha, proporcionalmente, menos ativos no curto prazo disponíveis para fazer frente às suas obrigações, por outro a segunda relação vai aumentando, fazendo com que as obrigações de curto prazo da Companhia fiquem, proporcionalmente, maiores em relação às obrigações totais. Essas duas situações combinadas tornaram o curto prazo da empresa cada vez mais desafiador.

#### *2.4.2 Evolução trimestral das Demonstrações do Resultado da PDG*

As demonstrações do resultado representam o resultado do exercício, baseados no confronto entre as receitas e despesas, apuradas segundo o regime de competência e os princípios contábeis. Tomando como referência o Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações da FIPECAFI (2008) para definir as demonstrações do resultado: “(...) deve ser

apresentada na forma dedutiva, com os detalhes necessários das receitas, despesas, ganhos e perdas e definindo claramente o lucro ou prejuízo líquido do exercício.”

**Gráfico 2 – Demonstrações dos Resultados Trimestrais da PDG / 2007-2016 (em R\$ mil)**



Observa-se no gráfico 2, os movimentos de redução da receita líquida e o aumento do prejuízo (acompanhado do aumento das despesas operacionais). Ocorreram dois momentos de forte queda na Receita Líquida de Vendas – ambos no ano de 2012 – no segundo e quarto trimestres.

Baseado no relatório de resultados divulgado pela empresa referente ao segundo trimestre de 2012, identificamos que os principais motivos para a queda neste indicador foram o atraso nas obras e o surgimento de custos não esperados na entrega de unidades. A empresa divulgou que havia revisado todos os canteiros de obras ativos à época e 34% deles tiveram seus custos alterados, o que gerou um acréscimo de R\$ 478 milhões nos custos orçados. Neste

momento foram anunciadas as seguintes medidas para tentar reverter o quadro de queda da receita líquida: aumento de funcionários próprios nas obras, crescimento da participação das obras próprias nos lançamentos da PDG, redução do número de unidades lançadas, maior concentração geográfica na Região Sudeste.

Em relação ao quarto trimestre de 2012, ocorreu nova revisão das estimativas de custos a incorrer de obras que tiveram impacto na reversão da receita líquida na ordem de R\$ 1,1 bilhão. Esses eventos impactaram diretamente os resultados (lucro/prejuízo). A partir de 2015 houve nova queda relevante da receita líquida de vendas, que por sua vez ocorreu, principalmente, em função do agravamento da crise econômica.

Há uma relação direta entre o aumento dos prejuízos com o aumento das despesas operacionais. Para melhor entendimento é necessário pontuar que estão contempladas as seguintes despesas na conta “outras despesas operacionais”: provisão para distratos, PCLD (provisão para crédito de liquidação duvidosa), para perdas em processos e depósitos judiciais, *impairment* (teste de recuperabilidade) dos estoques, contas a pagar por atrasos de obras. Assim, o aumento dessas contas em conjunto foi responsável pela consolidação e ampliação do resultado negativo que havia ocorrido em 2014 em decorrência da queda das receitas líquidas de vendas.

## **2.5 Situação securitária da PDG**

A questão securitária é tratada nas Ciências Atuariais, que é o ramo do conhecimento que lida com a matemática de seguros e que inclui as previsões, probabilidades, cálculos de eventos e na administração de seguros e pensões. Geralmente divide-se em ramo vida e ramo não-vida: o ramo vida (licença maternidade, morte, doença, invalidez, desemprego, aposentadoria) e ramo não-vida (veículos, incêndio, transportes, responsabilidade civil geral, habitacional, garantia de obrigações contratuais). É preciso garantir que os riscos sejam completamente avaliados, que os prêmios sejam estabelecidos pelos classificadores de riscos e que se faça a previsão adequada de pagamentos futuros de benefícios, estabelecendo planos e políticas de investimentos e amortização.

Desta forma, empresas de construção civil também precisam se resguardar com relação à questão securitária e geralmente adquirem os chamados seguros de riscos de engenharia, que são seguros que cobrem obras em construção, danos em equipamentos, dentre outros.

Segundo informações disponibilizadas no relatório de demonstrações financeiras da PDG do ano de 2016, a companhia possui seguros para bens que estão sujeitos à riscos, considerando a natureza da atividade. A figura abaixo mostra os tipos de seguro e suas coberturas, bem como os valores de prêmios pagos pela companhia nas apólices. Nesse relatório a companhia destacou que os valores foram devidamente pagos.

**Figura 2 – Cobertura de Seguros de 2016**

<b>Itens</b>	<b>Tipo de cobertura</b>	<b>Importância Segurada</b>
Seguro de construção (Risco de Engenharia e de Responsabilidade Civil)	Danos materiais e corporais causados involuntariamente a terceiros decorrentes da execução da obra, instalações e montagens no local objeto do seguro; cobertura de danos indiretos causados por possíveis erros de projeto; e despesas extraordinárias como desentulho, tumultos, greves etc.	1.474.778
Seguro garantia de entrega do imóvel	Garante a entrega da obra aos promitentes compradores	146
Empresarial	Danos materiais causados por danos elétricos, incêndio, vendaval, tumulto e assegura a perda do aluguel	17.246
D&O	Responsabilidade civil dos Administradores	100.000
		<b>1.592.170</b>

Fonte: Demonstrações Financeiras da PDG (2016)

## 2.6 Impactos dos direitos trabalhistas dos funcionários da PDG

Segundo LIMA (2016), quando a empresa entra com o pedido de recuperação judicial, um dos maiores desafios é lidar com suas relações de trabalho. Demissões muitas vezes são necessárias, e os empregados que permanecem na empresa ficam inseguros quanto à quitação em dia dos seus direitos trabalhistas. Com a crise financeira da empresa, a PDG teve de reduzir seu tamanho. Com isso projetos foram cancelados, o número de praças de atuação foi reduzido e houve cortes de pessoal. Nos anos de 2015 e 2016 foram demitidas 6,5 mil pessoas. A empresa conta hoje com três mil funcionários.

Depois que o plano de recuperação judicial é aceito, a empresa tem 60 dias para apresentar seu plano de recuperação, dentre várias obrigações que a empresa deve cumprir, o artigo 54 discorre sobre o prazo para o cumprimento das obrigações trabalhistas geradas antes da data do pedido de recuperação judicial:

Art. 54. O plano de recuperação judicial não poderá prever prazo superior a 1 (um) ano para pagamento dos créditos derivados da

legislação do trabalho ou decorrentes de acidentes de trabalho vencidos até a data do pedido de recuperação judicial.  
Parágrafo único. O plano não poderá, ainda, prever prazo superior a 30 (trinta) dias para o pagamento, até o limite de 5 (cinco) salários-mínimos por trabalhador, dos créditos de natureza estritamente salarial vencidos nos 3 (três) meses anteriores ao pedido de recuperação judicial. (LEI 11.101/2005).

Caso esse prazo não seja cumprido, a empresa pode ter seu plano rejeitado pelos credores ou pelo juiz, levando à falência da empresa.

As demais ações trabalhistas irão respeitar outros prazos descritos nessa mesma lei, segundo LIMA (2016), essas ações trabalhistas são processadas na justiça do trabalho até apurar o crédito de direito, em seguida, ele é inscrito no quadro-geral de credores da recuperação judicial e pago seguindo ordem de pagamento de credores, conforme plano aprovado por eles.

O plano de recuperação judicial da PDG deve ser apresentado até maio de 2017.

## **2.7 Planejamento estratégico**

O termo planejamento estratégico tem sido utilizado com frequência, na medida em que ganha destaque sua importância para o sucesso dos empreendimentos, independentemente do porte ou de sua área de atuação. Para entendermos esse conceito, deve estar bem compreendido o que vem a ser a estratégia.

Segundo o dicionário Houaiss estratégia é “a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute”.

É nítido que aplicar com eficácia os recursos de que dispõe é um fator essencial para os resultados de qualquer empresa. Porém, considerar apenas ele seria um grande limitador pois, se assim fosse, todas as empresas que o fizessem seriam igualmente bem sucedidas. Esta definição, portanto, reflete mais o conceito de eficácia operacional do que de estratégia propriamente dita, quando nos referimos ao ambiente empresarial.

É bastante oportuno, portanto, diferenciar esses dois conceitos. Para Porter (2002, p.25), “eficácia operacional significa desempenhar atividades similares melhor do que seus rivais, enquanto posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes deles ou desempenhar atividades similares de maneira diferente.”

Através dos conceitos acima, é possível verificar que a eficácia operacional é, de fato, muito importante. Afinal, conseguir realizar os mesmos processos melhor que os concorrentes possivelmente resultará em menores custos, maior agilidade, e, como consequência, aumento

nos lucros, que é a principal finalidade das empresas. Porém, apenas ter eficácia operacional pode não ser suficiente, já que, conforme Porter (2004), os concorrentes também estão em busca de melhorar seus processos e poderão atingir o mesmo nível (ou superior) de eficácia operacional. No entanto, ao desempenhar atividades diferentes, ou até mesmo atividades similares de forma diferente, conforme o renomado autor nos ensina, a empresa se torna única e tem um diferencial sustentável perante a concorrência:

Enquanto eficácia operacional discorre sobre atingir excelência em atividades individuais ou funções, a estratégia discorre sobre combinar atividades. (...) A vantagem competitiva vem da forma como as atividades se ajustam e reforçam umas às outras. (PORTER, 2004)

Outro aspecto fundamental ligado ao conceito do planejamento estratégico é que ele necessariamente exige realizar escolhas, o que implica tanto escolher o que fazer quanto o que não fazer. Sobre esse tema, em um de seus artigos, Porter (2002, p.31) escreveu que “agir estrategicamente é deixar alguns clientes insatisfeitos para que outros possam ficar verdadeiramente contentes.”

Um planejamento estratégico eficiente deve levar em consideração não apenas os fatores internos mas também os externos à empresa. O conjunto destes é usualmente denominado ambiente empresarial, estando nele inseridos a concorrência, os fornecedores, os clientes, o Governo, dentre outros que podem, potencialmente, afetar de forma significativa os negócios da empresa.

Para Porter o aspecto mais relevante do ambiente é o ramo de atividade em que a empresa compete. Ele acredita que o grau de competitividade de uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, que, em conjunto, determinam o seu potencial de lucro. São elas: concorrentes na indústria, entrantes potenciais, fornecedores, compradores e substitutos.

Essa visão da importância do ambiente para o planejamento estratégico é corroborada por OLIVEIRA (1999, p.33), que assim define o termo: “planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.”

Podemos concluir que o planejamento estratégico se relaciona com decisões gerenciais norteadoras do caminho a seguir pela organização, que possibilitem a ela ter diferenciação sustentável mediante combinação de atividades própria que gere como resultado final um produto ou serviço que possa ser percebido como único pelos clientes, levando em consideração o ambiente em que está inserida a empresa, em especial seu setor de atuação.



### 3 DISCUSSÃO INTERGRUPAL

Durante a elaboração deste trabalho foi constatado que o sucesso de qualquer empreendimento depende de uma boa gestão. Uma organização que leva em consideração os fatores internos e externos que podem impactar seu negócio na elaboração do seu planejamento estratégico, tem mais chances de sucesso no mercado.

O estudo de caso realizado – que teve como objeto a empresa PDG – demonstra bem esse fato, de acordo com as discussões realizadas no grupo. A empresa adotou uma estratégia de crescimento bastante agressiva, baseada em aquisições, com expansão geográfica no território nacional e utilizando elevado percentual de mão de obra terceirizada.

As aquisições, embora tenham contribuído para o incremento das receitas e diversificação do negócio, tiveram também um preço elevado. No balanço de 2010, por exemplo, verifica-se o registro de quase R\$ 800 milhões a título de *goodwill* (ágio). A grande expansão geográfica foi mais uma estratégia equivocada adotada pela PDG. Algumas das áreas escolhidas não tinham demanda que suprisse a oferta e a diversificação dos públicos também não surtiu o efeito esperado. Tudo isso aliado à terceirização de mão de obra em grande escala, dificultaram a gestão do negócio. Como consequência, houve a necessidade de grandes revisões orçamentárias em suas obras no exercício de 2012.

Quando foi identificada a necessidade de rever os orçamentos de muitas de suas obras, a alta administração da empresa mudou sua estratégia e passou a priorizar a utilização de funcionários próprios e focar sua atuação em uma área, tendo optado pela Região Sudeste do país. Pouco tempo após a alteração de estratégia, no entanto, o cenário já se mostrava mais turbulento, já que a crise econômica mostrava seus primeiros sinais. Como consequência, houve redução das vendas, conforme se verifica nos demonstrativos dos anos de 2014 e 2015, aumentaram os distratos bem como as provisões de créditos de liquidação duvidosa. A PDG possuía muitos empreendimentos inacabados e começou a enfrentar dificuldades para concluí-los em virtude da queda das vendas. Neste cenário, aumentaram as provisões em processos e depósitos judiciais, além das contas a pagar por atrasos de obras.

Em suma, a Companhia equivocou-se ao acreditar em um crescimento que não poderia ser sustentável e não se estruturou para gerir adequadamente esse grande volume de empreendimentos.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como objetivo principal contextualizar o pedido de recuperação judicial da empresa PDG diante da crise econômica brasileira. Os meios utilizados foram pesquisas bibliográficas em livros e sites, bem como análises de demonstrativos contábeis.

Após esse trabalho e da discussão intergrupar foi possível perceber que o cenário econômico teve grande influência para o pedido de recuperação judicial da PDG, mas não foi o único fator. Aspectos importantes relacionados à gestão da empresa, incluindo as escolhas feitas em seu planejamento estratégico, também contribuíram para o resultado final.

Neste momento ainda é difícil mensurar todas as consequências e desdobramentos do pedido feito pela empresa em 22 de fevereiro de 2017 e que foi aceito pela Justiça no dia 02 de março do mesmo ano. O fato é que milhares de pessoas perderam seus empregos e há cerca de R\$ 7,7 bilhões em dívidas com credores. Cidadãos que adquiriram imóveis questionam na Justiça seus direitos e terão de aguardar o andamento do processo da recuperação judicial para buscar reaver aquilo que foi investido.

## REFERÊNCIAS

- AGOSTINI, Renata. **A construção da PDG como uma marca nacional**. 30 mar. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/a-construcao-de-uma-marca-nacional/>> Acesso em: 02 mar. 2017.
- AMORIM, Lucas. **Construção civil vive crise sem precedentes no Brasil**. 16 jul. 2015. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/a-crise-e-a-crise-da-construcao/>>. Acesso em: 03 abr. 2017.
- ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p.10.
- BOVESPA. **PDG Realty S.A. Empreendimentos e Participações**. São Paulo: BMF&BOVESPA, 2016. Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/empresas-listadas.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/empresas-listadas.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- BRASIL. **Lei 11.101 de 09 de fevereiro de 2005**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm)>. Acesso em: 02 mai. 2017.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **CPC 00 - Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro**. Brasília: CPC, 2011. Disponível em: <[http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/147\\_CPC00\\_R1.pdf](http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/147_CPC00_R1.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2017.
- COPETTI, Thiago. **Recuperação judicial fecha 2016 com recorde**. 05 de jan. 2017. Disponível em <<http://www.leigeral.com.br/novidades/detalhes/6862-recuperacao-judicial-fecha-2016-com-recorde>>. Acesso em: 03 abr. 2017.
- ESTADÃO CONTEÚDO. **Com dívidas de 7,7 bilhões, construtora PDG pede recuperação judicial**. 23 fev. 2017. Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/02/com-dividas-de-r-77-bilhoes-construtora-pdg-pede-recuperacao-judicial.html>>. Acesso em 03 abr. 2017.
- FIGUEIREDO, Sandra. **Contabilidade de seguros**. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- FIPECAFI. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações** (aplicadas às demais sociedades). 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FUNDAMENTUS. **Balanco Histórico em planilha Excel: PDG REALT**. Disponível em: <<http://fundamentus.com.br/balancos.php?paper=PDGR3&tipo=1>>. Acesso em: 14 abr. 2017.
- GARCIA, Giselle. **Entenda a crise econômica**. 15 mai. 2016. Disponível em <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-05/entenda-crise-economica>>. Acesso em 03 abr. 2017.
- HESSEL, Rosana. **Após queda no crescimento, construção civil vê sinais de recuperação**. 11. set. 2016. Disponível em: <<http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/>>

economia/2016/09/11/internas\_economia,548077/apos-queda-no-crescimento-construcao-civil-ve-sinais-de-recuperacao.shtml>. Acesso em: 22 abr. 2017.

HISSA, Maurício Coutinho. **Opinião do Bastter Anual 2016: Ações PDGR-PDG Realt.** Bastter, 2001. Disponível em: <<https://www.bastter.com/mercado/acao/PDGR.aspx>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia, Práticas.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PDG. **Informações Financeiras: Demonstrações.** Disponível em <[http://ri.pdg.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32527](http://ri.pdg.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32527)>. Acesso em: 13 mar. 2017.

PDG. **Informações Financeiras: Resultados.** Disponível em <[http://ri.pdg.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32525](http://ri.pdg.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32525)>. Acesso em: 13 mar. 2017.

PDG. **Relações com Investidores: DFP 2016.** Disponível em <[http://ri.pdg.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32527](http://ri.pdg.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32527)>. Acesso em: 04 mai. 2017.

PDG. **Sobre a PDG.** Disponível em <<http://www.pdg.com.br/sobre-pdg>>. Acesso em: 02 mar. 2017.

PDG. **Relação com Investidores: Composição Acionária.** Disponível em <[http://ri.pdg.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32510](http://ri.pdg.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32510)>. Acesso em: 02 mar. 2017.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael Eugene. et al. **Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis.** Coletânea HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2002.

TUDO SOBRE SEGUROS. **Entenda o seguro de riscos de engenharia.** Disponível em <[http://www.tudosobreseguros.org.br/portal/pagina.php?l=509#o\\_que\\_e](http://www.tudosobreseguros.org.br/portal/pagina.php?l=509#o_que_e)>. Acesso em: 02 mai. 2017.

TRT 10ª REGIÃO. **Plano estratégico: o que é Planejamento Estratégico.** Disponível em: [http://gestaoestrategica.trt10.jus.br/portal/index.php?option=com\\_content&id=62&Itemid=76](http://gestaoestrategica.trt10.jus.br/portal/index.php?option=com_content&id=62&Itemid=76). Acesso em: 16 mar. 2017.

LIMA, Gildásio Pedrosa. **Verbas Trabalhistas na recuperação judicial.** Disponível em <<http://www.velosodemelo.com.br/verbas-trabalhistas-na-recuperacao-judicial/>>. Acesso em: 02 mai. 2017.

SOUZA, Czelusniaki Paloma. **Os direitos trabalhistas na recuperação judicial.** Disponível em <<http://phmp.com.br/artigos/os-direitos-trabalhistas-na-recuperacao-judicial/>>. Acesso em: 02 mai. 2017.