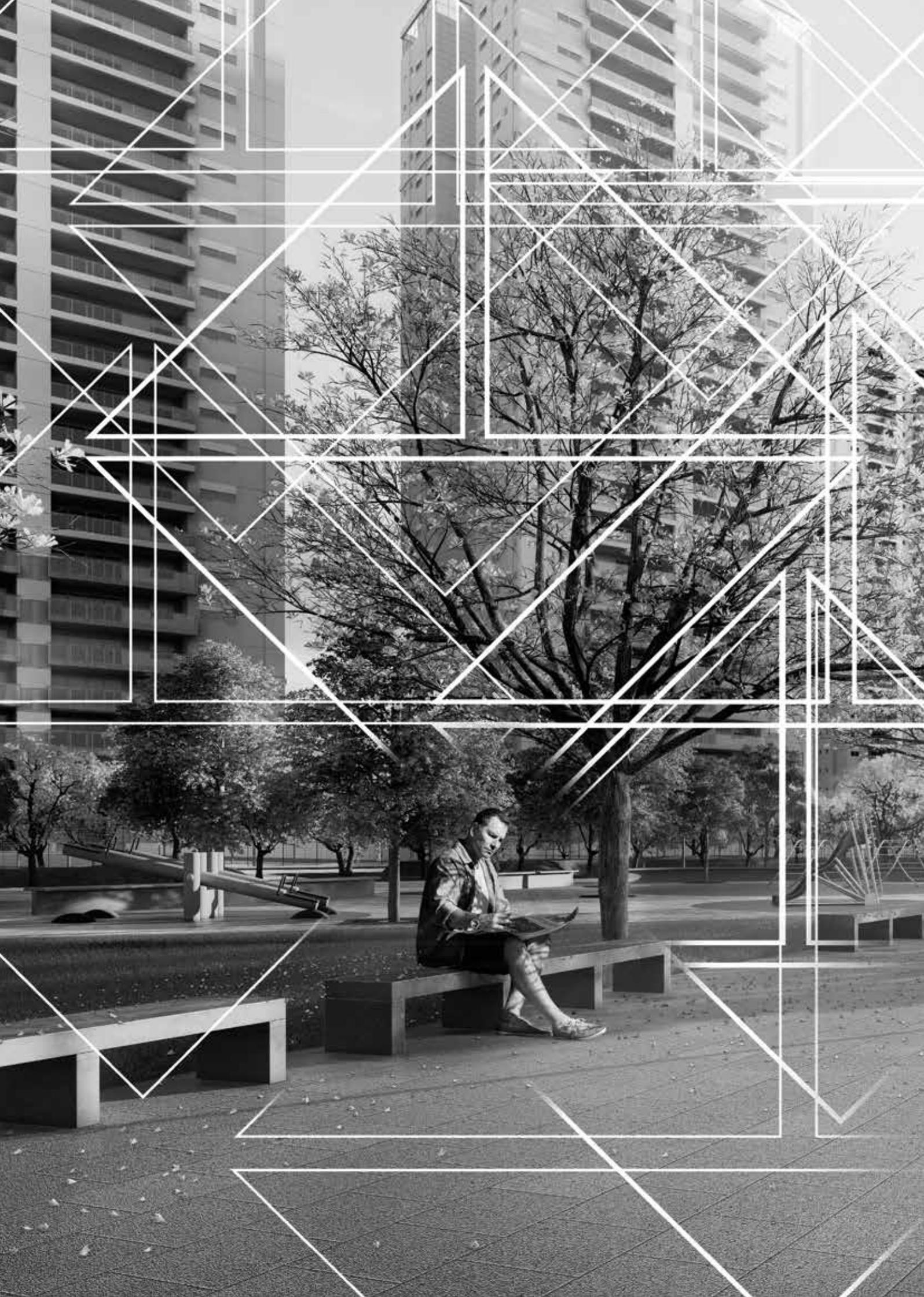


RELATÓRIO ANUAL 2012



TECNISA

Mais construtora por m²





Sumário

04	AO LEITOR	16	MENSAGEM DO PRESIDENTE	54	DESEMPENHO SOCIAL
06	DIRETRIZES	18	PERFIL DA TECNISA	76	DESEMPENHO AMBIENTAL
08	SÍNTESE DE DESEMPENHO	26	GOVERNANÇA CORPORATIVA	86	DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO/ OPERACIONAL
10	DESTAQUES	36	CONTEXTO SETORIAL E ESTRATÉGIA	96	SOBRE O RELATÓRIO
11	MAPA DE ATUAÇÃO	42	GESTÃO	98	INDICADORES GRI
12	TRAJETÓRIA DA TECNISA	46	JARDIM DAS PERDIZES	102	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS



Ao Leitor

O Relatório Anual 2012 apresenta os principais desafios e realizações da TECNISA no ano, além de traçar perspectivas para 2013 e os próximos exercícios. **[GRI 3.1, 3.3]**

Publicado anualmente (a edição mais recente referiu-se a 2011), o documento é elaborado conforme as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), organização internacional que estabeleceu o padrão de relato de sustentabilidade mais adotado por companhias de diferentes setores em todo o mundo. O modelo foi criado para estimular organizações a comunicarem aos seus públicos, de maneira voluntária e sistemática, informações relevantes a respeito de sua atuação nas esferas social, ambiental e econômica. Outro objetivo foi permitir a comparação entre o desempenho de diferentes empresas, o que se tornou possível com a definição de indicadores a serem respondidos de maneira padronizada. **[GRI 3.2]**

Entre as recomendações das diretrizes da GRI, cabe destacar a materialidade, termo usado para designar o processo de definição de temas relevantes para o conteúdo na ótica da organização relatora e dos seus principais públicos. Para seguir esse princípio, a TECNISA realizou uma consulta com representantes de seus *stakeholders* – colaboradores, acionistas, clientes, corretores e fornecedores –, que apontaram os temas considerados prioritários (*veja mais detalhes no texto Sobre o Relatório*). **[GRI 3.5]**

Outra referência importante foram os critérios de julgamento do Prêmio ABRASCA, que reconhece, anualmente, os melhores relatórios produzidos no Brasil por companhias de capital aberto e capital fechado e por organizações da sociedade civil.

Os indicadores aqui apresentados, com algumas exceções relacionadas a informações financeiras, são referentes apenas aos empreendimentos executados pela TECNISA; os demais, por serem gerenciados por parceiros, não fornecem indicadores para esta publicação. As respostas aos indicadores podem ser consultadas ou localizadas no índice remissivo GRI, na página 98. **[GRI 3.6, 3.7, 3.8]**

Sugestões, críticas e outros comentários sobre o Relatório podem ser encaminhados para o e-mail sustentabilidade@tecnisa.com.br. **[GRI 3.4]**

Boa leitura.

Diretrizes



MISSÃO

Oferecer produtos e serviços no mercado imobiliário, cuja rentabilidade e satisfação dos clientes assegurem a sustentabilidade da Empresa e a valorização da marca TECNISA.

VISÃO

Ser reconhecida como a melhor empresa do segmento imobiliário, perpetuando nosso negócio pela rentabilidade, qualidade de entrega, inovação e relacionamento com clientes, colaboradores e investidores.





VALORES

INTEGRIDADE

Conduzimos nossos negócios de forma transparente e íntegra. Pautamos nossas ações pelos mais altos padrões profissionais. Cumprimos o que prometemos. Não garantimos que não vamos cometer erros, mas garantimos que sempre vamos corrigi-los e aprender com eles.

ATITUDE

Pensamos e agimos como donos do negócio, garimpando todas as oportunidades que aparecem no mercado. Somos comprometidos, persistentes, proativos e tomamos riscos de forma responsável. Agimos com cordialidade e respeito; temos senso de urgência e pontualidade. Lideramos com exemplos.

RESULTADO

Somos obstinados pela busca de resultados, pois são eles que garantem o retorno sobre nossos investimentos, a satisfação dos acionistas e a remuneração dos colaboradores. Por meio deles, viabilizamos o crescimento, o sucesso e a perenidade do nosso negócio.

GENTE

Recrutamos, retemos e desenvolvemos os melhores profissionais, que tenham entusiasmo, proatividade e trabalhem duro. Trabalhamos em equipe num ambiente aberto a questionamentos e sugestões, com a autoestima elevada para desenvolver todo o nosso potencial criativo.

MERITOCRACIA

Recompensamos e proporcionamos oportunidades para que as pessoas cresçam na razão direta de seus resultados, avaliados de forma clara, objetiva e completa.

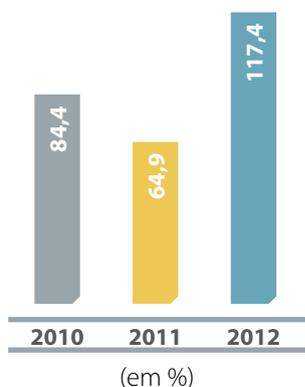
EXCELÊNCIA E QUALIDADE

Mantemos nossa obstinação pelas coisas bem feitas e pela busca dos mais altos padrões de qualidade. Desenvolvemos e implantamos padrões de excelência em tudo o que fazemos. Isso está em nosso DNA. Trabalhamos duro para entregar produtos e serviços de alta qualidade e dentro dos prazos acordados.

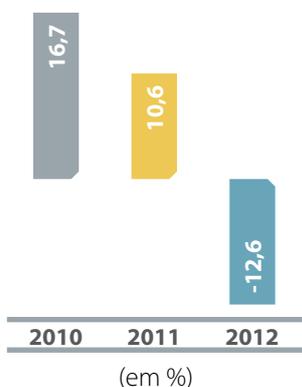
Síntese de Desempenho

DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

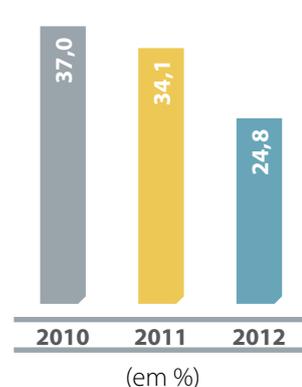
DÍVIDA LÍQUIDA/
PATRIMÔNIO LÍQUIDO



MARGEM LÍQUIDA ANTES
DOS MINORITÁRIOS

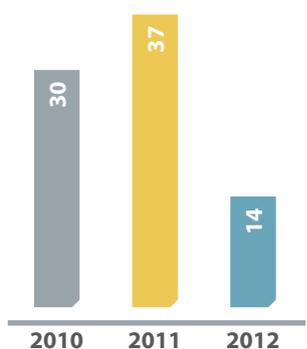


MARGEM BRUTA AJUSTADA

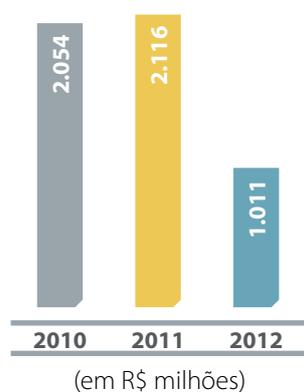


DESEMPENHO OPERACIONAL

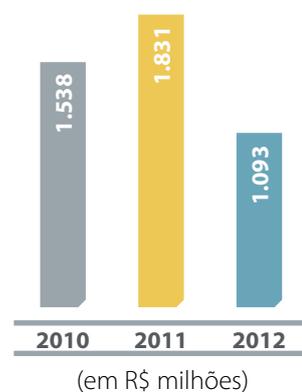
EMPREENHIMENTOS
LANÇADOS



VGV DE LANÇAMENTOS
(PARCELA TECNISA)

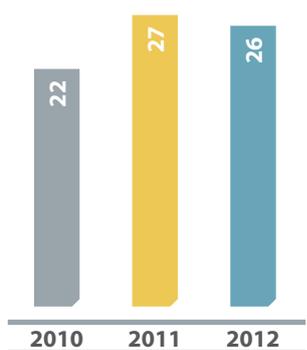


VENDAS CONTRATADAS*
(PARCELA TECNISA)

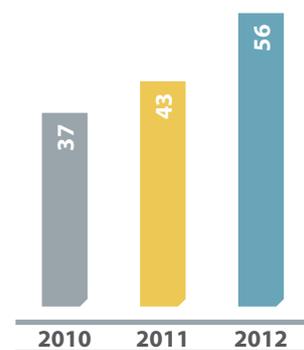


* Líquidas de distratos, incluindo permutas

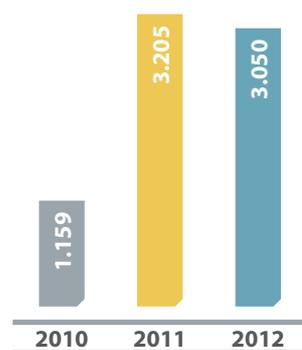
Nº DE CIDADES ONDE
A TECNISA ATUA



Nº DE CANTEIROS DE OBRAS
(TERCEIROS E TECNISA)

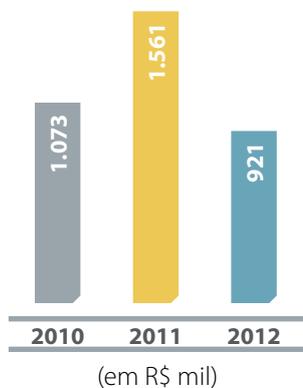


UNIDADES ENTREGUES
PARA OS CLIENTES

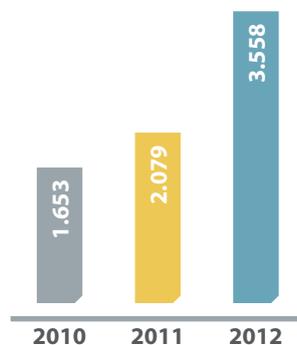


DESEMPENHO SOCIAL

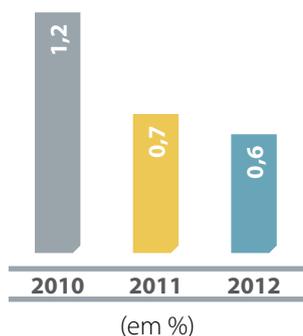
DOAÇÕES PARA PROJETOS SOCIAIS



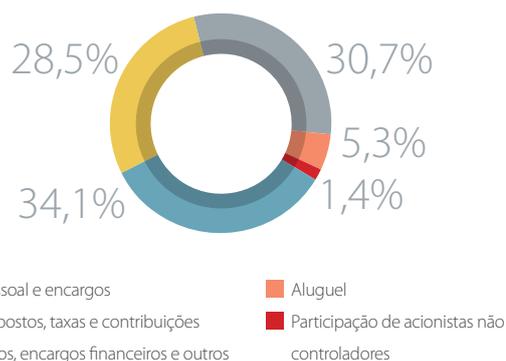
Nº DE COLABORADORES DIRETOS [GRI LA1]



Nº DE ACIDENTES COM AFASTAMENTO SUPERIOR A 15 DIAS/Nº DE COLABORADORES DIRETOS [GRI LA7]



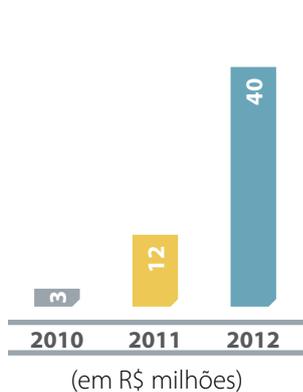
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO(DVA)* [GRI EC1]



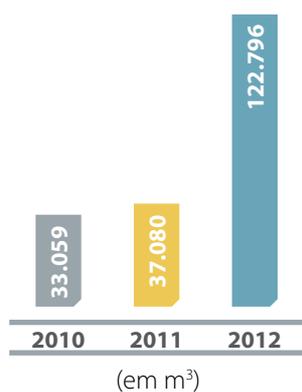
* Não estão incluídos neste gráfico os indicadores Lucro/prejuízo e Distribuição de dividendos. A tabela com os dados completos está disponível na página 108

DESEMPENHO AMBIENTAL

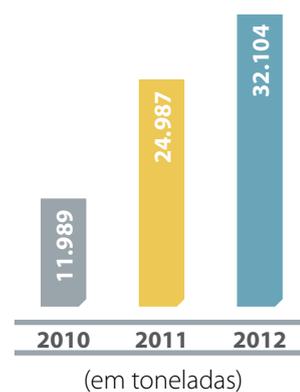
INVESTIMENTOS EM CONTRAPARTIDA AMBIENTAL



ECONOMIA POTENCIAL DE ÁGUA EM EMPREENDIMENTOS COM MEDIDORES INDIVIDUAIS DE CONSUMO [GRI EN26]



QUANTIDADE DE MATERIAL RECICLADO USADO EM OBRAS



Destques

GOVERNANÇA E GESTÃO

- ▶ Criação da Vice-Presidência para atuar como interface entre a Presidência e os membros da Diretoria Executiva.
- ▶ Mudança de sede, em São Paulo, facilitando a integração das equipes, os processos decisórios e o fluxo de comunicação.
- ▶ Integração das áreas de Negócios (incorporação) e Comercial.
- ▶ Criação de duas novas diretorias estatutárias, a de Recursos Humanos e a de Serviços Compartilhados.
- ▶ Criação da Política de Relacionamento com Públicos de Interesse.
- ▶ Realização do segundo Programa de *Trainees*.
- ▶ Criação do programa de Avaliação 360º dos colaboradores.

NEGÓCIOS

- ▶ Revisão da estratégia de crescimento da TECNISA, com foco no estado de São Paulo.
- ▶ Retomada de obras executadas por terceiros, com a TECNISA passando a executar 84% dos empreendimentos.
- ▶ Lançamento da primeira fase do empreendimento Jardim das Perdizes.

INOVAÇÕES

- ▶ Criação do aplicativo QR Code, de tecnologia “realidade aumentada”, que permite aos clientes visualizarem a fachada e o entorno de um edifício antes de ele estar pronto.
- ▶ Criação do aplicativo Vistoria Digital, que torna o processo de vistoria, antes da entrega das chaves, mais ágil e seguro.
- ▶ Lançamento do Portal de Autoatendimento de clientes.



SOCIOAMBIENTAL

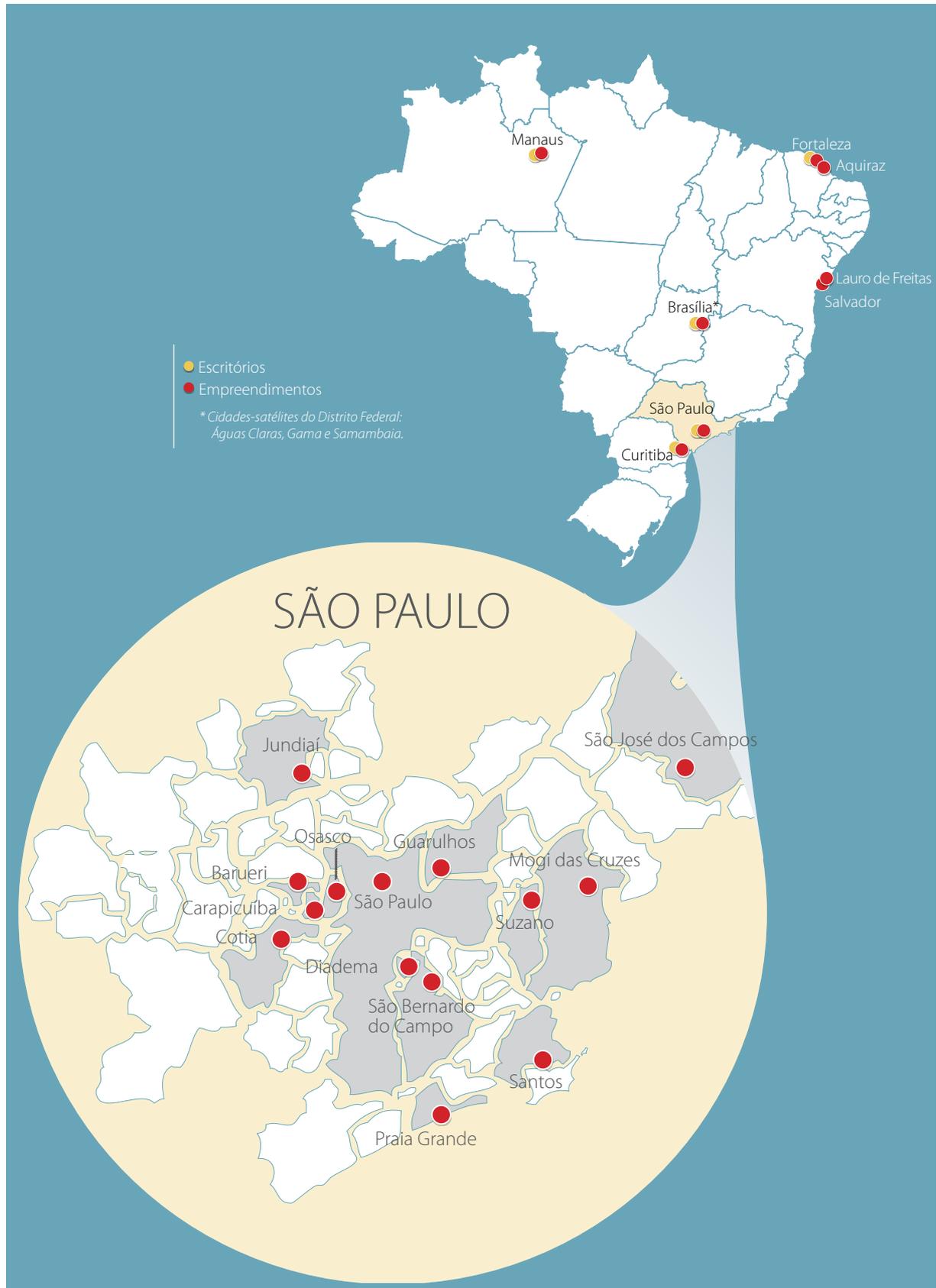
- ▶ Conquista da certificação AQUA, de bairros sustentáveis, para o projeto Jardim das Perdizes.
- ▶ Etiquetagem de eficiência energética PBE Edifica nível A para os primeiros empreendimentos do Jardim das Perdizes.
- ▶ Implementação de diferenciais em empreendimentos, como instalação de bicicletário e *bikesharing*; medição individualizada do consumo de água, eletricidade e gás; utilização de restritores de vazão para duchas e de bacias com sistema de duplo acionamento.
- ▶ Desenvolvimento, com a Tigre e a Braskem, da Grelha Ecológica, o primeiro produto do setor da construção civil da América Latina a utilizar o polietileno verde (proveniente da cana-de-açúcar).

- ▶ 159 alunos matriculados no Ensino Fundamental pelo programa Ler e Construir em 2012, com formatura prevista para meados de 2013.

MERCADO DE CAPITAIS

- ▶ Confirmação, pela Standard & Poor's, do *rating* de crédito da TECNISA (brA-).

Mapa de Atuação [GRI 2.5, 2.7]



Trajetoária da TECNISA



1977

- ▷ In cio das atividades de engenharia da Companhia em 22 de setembro, sob o nome TECNISA Engenharia e Comércio Ltda., com contrato celebrado em 24 de agosto.

Década de 1980 e 1990

- ▷ Cria o de programa de redu o e otimiza o de insumos em obras.
- ▷ Introdu o do conceito de *grand space*, apartamentos com área maior do que a oferecida por outras incorporadoras, para um mesmo padrão e número de quartos, sem acréscimo proporcional de preço.
- ▷ Cria o do conceito de *roof top* – lazer na cobertura dos edifícios e não no térreo.

2000

- ▷ In cio da comercializa o de imóveis com equipe própria e pela internet.



2002

- ▷ Lançamento do Programa de Responsabilidade Social Corporativa.

2003

- ▷ Obtenção das certificações ISO 9001 e PBQPH nível A.
- ▷ Conquista do Prêmio Amanco por um Mundo Melhor, de responsabilidade social.

2004

- ▷ Conquista do 1º Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente.
- ▷ Conquista do Prêmio Amanco por um Mundo Melhor, de responsabilidade social.

2005

- ▷ Conquista do 2º Prêmio Consumidor Moderno.
- ▷ Conquista do Prêmio Amanco por um Mundo Melhor, de responsabilidade social.
- ▷ Conquista do Prêmio Master Imobiliário, promovido pelo SECOVI-SP, na área de responsabilidade social.
- ▷ Adoção do conceito de “empresa gay friendly”, com a disponibilização de profissionais treinados para respeitar as características e particularidades da comunidade LGBT.



2006

- ▷ Conquista do 3º Prêmio Consumidor Moderno.
- ▷ Primeira empresa a ter um *blog* corporativo.

2007

- ▷ Abertura de capital e ingresso no Novo Mercado da BM&FBovespa.
- ▷ Conquista do 4º Prêmio Consumidor Moderno.
- ▷ Indicada como uma das 150 Melhores Empresas para Trabalhar pelo *Guia Você S/A Exame*.

2008

- ▷ Conquista do 5º Prêmio Consumidor Moderno.
- ▷ Indicada como uma das 150 Melhores Empresas para Trabalhar pelo *Guia Você S/A Exame*.
- ▷ Pioneirismo no uso de mídias sociais (Twitter, Orkut, Facebook, Second Life) para interação com os clientes.
- ▷ Primeira empresa a ter vendas oriundas do Twitter, Second Life e do aplicativo do iPhone.
- ▷ Escolhida como uma das 100 Melhores Empresas para Trabalhar pela revista *Época* e pelo Great Place to Work.

2009

- ▷ Conquista do 6º Prêmio Consumidor Moderno.
- ▷ Indicada como uma das 150 Melhores Empresas para Trabalhar pelo *Guia Você S/A Exame*.



2010

- ▷ Lançamento da linha TECNISA Flex.
- ▷ Conquista do Prêmio Master Imobiliário, promovido pelo SECOVI-SP, na área de Marketing, pela estratégia de comunicação e relacionamentos nas redes sociais da internet.
- ▷ Conquista do 7º Prêmio Consumidor Moderno.
- ▷ Eleita como a empresa mais inovadora do Brasil no segmento imobiliário, pela revista *Época Negócios* e A.T. Kearney.
- ▷ Conquista da medalha de prata no 5º Prêmio Masterinstal, concedido pelo Sindicato da Indústria de Instalação pelo programa corporativo Profissionais do Futuro.
- ▷ Início das ações de *open innovation*.

2011

- ▷ Criação da Política de Sustentabilidade.
- ▷ Aprovação das obras de infraestrutura do projeto Jardim das Perdizes.
- ▷ Conquista do 8º Prêmio Consumidor Moderno.
- ▷ Eleita como a empresa mais inovadora do Brasil no segmento imobiliário, pela *Época Negócios* e A.T. Kearney.
- ▷ Escolhida como uma das três melhores empresas do Brasil em Gestão do Conhecimento e Inovação pelo Prêmio MAKE, organizado pela The Knowledge Network Brasil

2012*

- ▷ Conquista do Prêmio Master Imobiliário, promovido pelo SECOVI-SP, na área de Engenharia pela gestão da construção de empreendimentos, com foco em eficiência e racionalização.
- ▷ Criação do Fast Dating, ferramenta que dá chance a empresas de participar do processo de inovação da TECNISA.
- ▷ Inclusão das ações TCSA3 nos índices IBRX e IMOB da BM&FBOVESPA.

- ▷ Conclusão das obras de infraestrutura do Jardim das Perdizes.

▷ * Os prêmios conquistados em 2012 estão listados no box de Prêmios e Reconhecimentos, na página 23

▷ * Os destaques de 2012 estão listados na página 10



Mensagem do presidente [GRI 1.1]

A pós um ano atípico em que fomos impactados significativamente pela redução no volume de lançamentos e pelo desempenho aquém do esperado de obras com parceiros, o que demandou a revisão de processos-chave e das praças de atuação, a TECNISA iniciou 2013 com ânimo renovado. Uma das razões do otimismo em relação ao futuro foi o sucesso do lançamento, em março, dos primeiros edifícios do bairro planejado Jardim das Perdizes, o maior empreendimento imobiliário da história da cidade de São Paulo, com Valor Geral de Vendas de R\$ 804 milhões apenas em sua primeira fase. O projeto é especial não apenas pelo seu porte e por sua excelência, mas também porque trará mais qualidade de vida e desenvolvimento econômico a uma região da capital paulista em pleno processo de revitalização, a Barra Funda.

A TECNISA detém a maior participação no negócio, 71%, e a expectativa é de que o empreendimento ofereça receitas importantes nos próximos anos, refletindo na geração de caixa e na valorização da Companhia. O pontapé inicial confirma as boas perspectivas. No primeiro fim de semana após seu lançamento, 86% das unidades foram comercializadas.

Esse sucesso veio recompensar todo o esforço e o trabalho coordenado de diversas áreas da Companhia durante o desenvolvimento do projeto nos últimos anos.

Em 2012, foram muitos os desafios enfrentados. O primeiro deles foi a morosidade da aprovação de projetos nos órgãos competentes, o que sem dúvida prejudicou consideravelmente nosso volume de lançamentos e nossos resultados.



Aprendemos com os desafios de 2012 e saímos fortalecidos desse ano, convictos da retomada de bons resultados, os quais marcaram a história da TECNISA, desde a sua fundação



Dada esta situação, nossa prioridade, no âmbito comercial, foi a venda das unidades remanescentes.

Em 2012, colocamos bastante energia e foco na gestão de nossas operações. Algumas obras iniciadas entre 2008 e 2010 apresentaram problemas de custo e prazo, o que exigiu uma revisão minuciosa dos aspectos ligados à construção, buscando corrigir os desvios.

Movimento semelhante foi realizado nos empreendimentos executados por parceiros. Além de questões orçamentárias e de atrasos, para que se mantivesse o padrão de qualidade histórico, a TECNISA retomou a gestão das obras com desvios, desembolsando recursos financeiros consideráveis nessa operação, o que também prejudicou nossos resultados.

A conjunção desses fatores – diminuição do número de lançamentos, aumento dos custos, atrasos na conclusão de obras e retomada de construções anteriormente sob a gestão de parceiros – levou a TECNISA a registrar, em 2012, o primeiro prejuízo anual de sua história.

Apesar do resultado de 2012, saímos fortalecidos desse processo, convictos de que 2013 será um ano da retomada de bons resultados, os quais marcaram a história da TECNISA.

Em função do atual contexto de mercado, em que há excesso de produtos em algumas praças, a diversificação geográfica e o aumento no volume de lançamentos não são mais prioridades. Para isso, vamos selecionar com muito mais rigor os melhores negócios, com foco no cumprimento dos prazos e na assertividade do controle dos custos e da rentabilidade dos projetos.

A TECNISA tem todas as condições para honrar sua filosofia empresarial de ser “mais construtora por m²”.

Nossos colaboradores estão cada vez mais assistidos por programas que permitem seu desenvolvimento e sua ascensão meritocrática dentro da própria Companhia. As medidas que estão sendo implementadas são fundamentais para manter a organização no rumo planejado, o de ser a melhor empresa do setor de construção do país.

Assim, mantemos firme o propósito de gerar bons negócios imobiliários e de contribuir para que as pessoas realizem o sonho de aquisição da casa própria, por meio de produtos com qualidade, segurança e padrão diferenciados, que construiram – e continuarão a construir – a reputação da TECNISA no mercado.

Meyer Joseph Nigri
Presidente



Perfil da TECNISA

COM 36 ANOS DE EXISTÊNCIA, A TECNISA É RECONHECIDA PELA QUALIDADE DE SEUS PRODUTOS, RESULTANTE DO CONTROLE RIGOROSO DOS PROCESSOS E DA CAPACIDADE DE EXECUÇÃO E INOVAÇÃO, PRESENTE NOS SEGMENTOS DE ATUAÇÃO

[GRI 2.1, 2.2, 2.4, 2.7, 2.8]

Fundada em 1977 e com sede no município de São Paulo, a TECNISA atua de forma integrada na incorporação, na intermediação e na construção de imóveis residenciais, comerciais e mistos. Atualmente, possui operações em 14 cidades do estado de São Paulo, mercado que concentra 70% de seus empreendimentos, além de projetos nas regiões metropolitanas de Brasília (DF), Curitiba (PR), Manaus (AM), Fortaleza (CE) e Salvador (BA).

A reconhecida qualidade de seus produtos, resultante do controle rigoroso dos processos e da capacidade de execução e inovação, está presente nos dois segmentos em que atua. Por meio da marca TECNISA, oferece imóveis da linha Premium para o público de maior poder aquisitivo, segmento no qual construiu sua reputação ao longo de 36 anos de existência. A linha Flex, por sua vez, é dirigida a clientes de média e média-baixa rendas com unidades de até R\$ 350 mil. [GRI 2.3]

Um dos maiores ativos da Companhia é seu banco de terrenos, que encerrou 2012 com valor geral de vendas (VGV) aproximado de R\$ 7,7 bilhões referentes à parcela da TECNISA. Com a revisão do tamanho das operações, o banco de terrenos se manteve adequado para suportar o volume de negócios da Companhia nos próximos anos. Dessa forma os critérios estabelecidos para a compra de novas áreas se tornaram ainda mais seletivos e rigorosos.

Em 2012, a Companhia não fez aquisições de terrenos. Ao final do ano, a TECNISA tinha 49 novos empreendimentos em construção, sendo 16% administrados por parceiros e 84% pela gestão própria. [GRI 2.8]

Sociedade anônima de capital aberto, a TECNISA integra o Novo Mercado da BM&FBOVESPA, participando de alguns dos principais índices de ações – Brasil (IBRX-100), Imobiliário (IMOB), Brasil Amplo (IBRA), SmallCap (SMLL), Setor Industrial (INDX), Governança Corporativa Trade (IGCT), Tag Along Diferenciado (ITAG) e Governança Corporativa Diferenciada (IGC). [GRI 2.6]

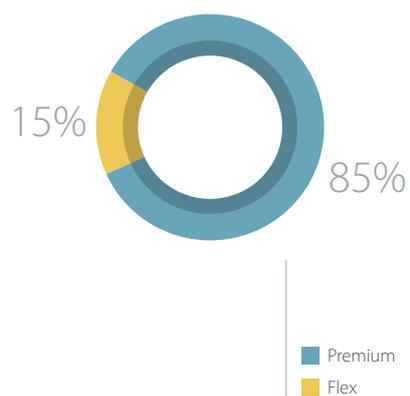
No início de 2013, foi lançada a primeira fase do bairro planejado Jardim das Perdizes, maior empreendimento da história da Companhia e da cidade de São Paulo.

Localizado na zona oeste da capital paulista, o novo bairro será composto por imóveis residenciais, comerciais, um hotel e um setor de serviços. Com diversas inovações em sua concepção, oferece também um parque de convívio aberto aos moradores do entorno. O projeto representa um marco na trajetória da TECNISA (veja mais detalhes no capítulo Jardim das Perdizes).

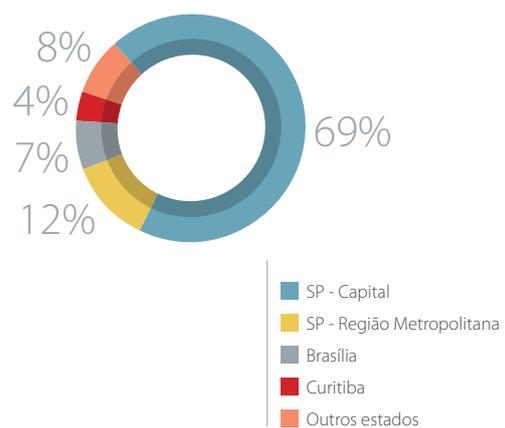


CARTEIRA DE TERRENOS

DISTRIBUIÇÃO POR PRODUTO



DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA



TECNISA EM NÚMEROS

(ATÉ DEZEMBRO DE 2012)

5,9 milhões de m²
lançados

195 empreendimentos
lançados

39.605 unidades lançadas, sendo:

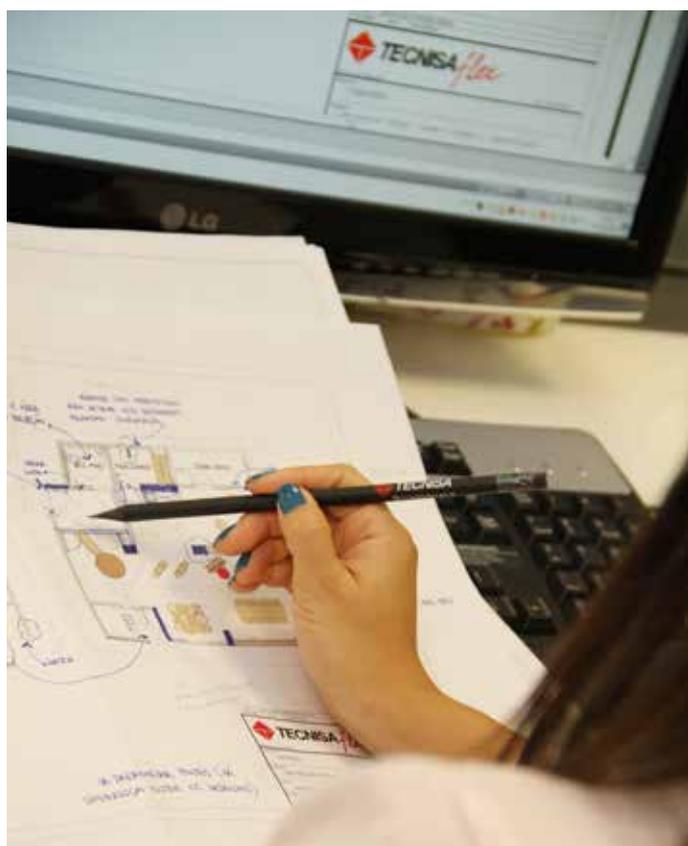


IMÓVEL DIFERENCIADO

Um empreendimento lançado em 2012 foi selecionado para exemplificar a capacidade técnica e de inovação e a excelência em qualidade da TECNISA.

O Flex Imigrantes, situado na cidade de Diadema, na Região Metropolitana de São Paulo, oferecerá 1.599 unidades de dois e três dormitórios, com três opções de plantas, de 43m² a 54m². Serão dez torres de 19 pavimentos cada uma e uma área de lazer invejável.

Com entrega da primeira fase prevista para dezembro de 2014, o empreendimento contará com inovações ligadas à sustentabilidade, como área verde reflorestada de 4.944 m², depósito para lixo reciclável, aquecimento de água a gás com nível máximo de eficiência energética estabelecido pelo Programa Nacional da Racionalização do Uso dos Derivados de Petróleo e do Gás Natural (CONPET), sistema Dual Flush nas bacias, o que proporcionará significativa economia no consumo de água.



A TECNISA é considerada uma das empresas mais inovadoras do país nas soluções de engenharia e na relação com os clientes, como atesta a conquista frequente de premiações

LANÇAMENTOS DE 2012 [GRI 2.7]

Marca	Empreendimento	Nome comercial	Cidade	VGV total (em R\$ milhões)	VGV TECNISA (em R\$ milhões)
Premium	Dr. Pedrosa - Curitiba	The Five	Curitiba	290,0	290,0
Premium	Orense – Diadema	D/Office	Diadema	141,1	141,1
Flex	Fábio Esquivel - Atacadão - Diadema (Fase 3/5)	Flex Imigrantes	Diadema	93,4	93,4
Flex	Fábio Esquivel - Atacadão - Diadema (Fase 1/5)	Flex Imigrantes	Diadema	87,7	87,7
Premium	Iguaçu II - Curitiba	WIZZ	Curitiba	87,1	30,5
Flex	Paulo Prado II - Jundiáí	Flex Jundiáí II	Jundiáí	80,1	64,1
Premium	Itaici - Santana	Paradiso	São Paulo	73,9	73,9
Flex	Kenkiti Shimomoto II - Osasco (Fase 1/4)	Flex Osasco II	Osasco	67,3	53,9
Flex	Fábio Esquivel - Atacadão - Diadema (Fase 2/5)	Flex Imigrantes	Diadema	62,3	62,3
Premium	Euclides da Cunha - Curitiba	Equilíbrio	Curitiba	53,5	18,7
Premium	Itapimirum II - Morumbi	IT's 163	São Paulo	45,6	22,8
Flex	Francisco Rodrigues V - Mogi (Fase 1/2)	Máximo Mogi	Mogi das Cruzes	44,0	22,0
Premium	Ambrizete - Panamby	Vista Verde	São Paulo	43,6	21,8
Flex	Fábio Esquivel - Atacadão - Diadema (Fase 4/5)	Flex Imigrantes	Diadema	29,1	29,1
Total				1.198,91	1.011,37



PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS [GRI 2.10]

- ▷ 1º lugar no *ranking* As Companhias Mais Inovadoras do Brasil, categoria Construção Civil, promovido pelo Anuário *Época Negócios 360º*.
 - ▷ 6º lugar no *ranking* geral As Empresas Mais Inovadoras no Relacionamento com o Cliente, organizado pela consultoria Dom Strategy Partners e revista *Consumidor Moderno*.
 - ▷ 4ª melhor empresa do mercado imobiliário, 3º lugar na categoria Inovação e Qualidade e 4ª posição na categoria Governança Corporativa do levantamento *As Melhores da Dinheiro*, da revista *Istoé Dinheiro*.
 - ▷ 3º lugar no Prêmio CBIC de Inovação e Sustentabilidade, realizado pela Câmara Brasileira da Indústria de Construção.
 - ▷ 5º lugar no 14º Prêmio Associação Brasileira de Companhias Abertas (ABRASCA) de Relatórios Anuais.
 - ▷ 5º lugar na categoria de 1.001 a 2.000 colaboradores do *ranking* As Melhores Empresas na Gestão de Pessoas, publicado pela revista *Valor Carreira*, do jornal *Valor Econômico*.
 - ▷ Inclusão no *ranking* 150 Melhores Empresas em Práticas de Gestão de Pessoas, da revista *GestãoRH*.
 - ▷ 5º lugar no prêmio As melhores na Gestão de Pessoas, do *Valor Econômico* em parceria com a AON Hewitt.
 - ▷ Vitória no prêmio PINI Incorporadora do Ano na categoria Comportamento com Funcionários e Fornecedores.
-

ATIVOS INTANGÍVEIS

Ao longo de sua trajetória, a TECNISA consolidou um conjunto de ativos intangíveis que fortalecem o posicionamento de mercado, alinhado às estratégias de negócio. Na visão da Companhia, esses ativos intangíveis são os seguintes:

Marca e filosofia empresarial

O conceito "Mais Construtora por m²" resume a filosofia empresarial da TECNISA, expressando sua atuação de acordo com valores éticos e a busca contínua pela excelência em práticas construtivas e no relacionamento com os públicos estratégicos, em especial com os clientes.

A equipe altamente capacitada que conduz os negócios da Companhia trabalha continuamente na criação de inovações que gerem plena satisfação aos clientes, desenvolvendo empreendimentos cuidadosamente projetados e construídos.

Gestão do conhecimento e inovação

A TECNISA considera como seu maior ativo intangível o capital intelectual formado por colaboradores e parceiros, que transformam suas capacidades, habilidades e experiências em diferenciais na condução dos negócios, gerando resultados empresariais e produtos diferenciados.

Fruto dessa visão, a gestão do conhecimento é considerada estratégica para a competitividade da Companhia. Ela ocorre por meio da troca de experiências entre colaboradores, fornecedores, clientes, representantes de comunidades e do mercado, e mesmo concorrentes. As interações geram ideias para soluções construtivas mais eficientes do ponto de vista econômico e ambiental e melhorias que agregam valor aos imóveis e proporcionam mais conforto e economia aos clientes.

Um bom exemplo desse tipo de interação é o Grupo de RH das Empresas Construtoras e Incorporadoras (GRHECI), equipe de trabalho constituída por colaboradores da TECNISA e de outras empresas do setor que visa desenvolver os profissionais da categoria como um todo, criando padrões, ferramentas de apoio, pesquisas conjuntas e estudos acadêmicos e práticos para a evolução do mercado de trabalho da construção civil. O grupo tem apoio material, humano e ético da Companhia e goza de alto nível de reconhecimento entre profissionais e empresas e no mercado da construção civil brasileira.

Outro exemplo que materializa o processo de inovação na Companhia é a Grelha Ecológica, desenvolvida em parceria entre TECNISA, Tigre e Braskem. Lançada no início de 2012, é o primeiro produto do setor da construção civil a utilizar na América Latina o polietileno verde (sintetizado a partir da cana-de-açúcar).

Além de capturar e construir conhecimento das formas tradicionais, a Companhia adota os conceitos de *crowdsourcing* e *open innovation*, por meio dos quais estimula a incorporação de conhecimentos vindos de vários setores da sociedade, devolvendo-os na forma de produtos e serviços inovadores.

Criado em 2010, o TECNISA Ideias é uma boa referência do diálogo aberto com *stakeholders* e dos benefícios do *crowdsourcing* para a evolução da Companhia. Trata-se de um portal na internet que centraliza sugestões e colaborações de potenciais consumidores, estudantes e profissionais, entre outros, interessados em compartilhar ideias. Com isso, é possível antecipar, com maior assertividade, as necessidades e tendências do mercado imobiliário, propiciando, por meio da inovação, a criação de vantagem competitiva aos projetos da organização.

Desde o seu lançamento, o TECNISA Ideias já recebeu mais de duas mil sugestões. Delas, cerca de 60 ideias relevantes entraram em estudo pela TECNISA para a possível implementação nos projetos de alguns empreendimentos. Como exemplos, destacam-se a área de bricolagem para pequenos serviços e reparos no dia a dia e a garagem inteligente, na qual os moradores contarão com conveniências como espaço para descarga de compras.

Já na área de *open innovation*, a TECNISA iniciou em 2011 um evento periódico, chamado de Fast Dating, no qual os executivos da Companhia recebem empreendedores que apresentam soluções para o desenvolvimento de serviços ou produtos diferenciados. Nos encontros, as empresas têm 20 minutos para apresentarem seus projetos, e as que geram interesse são convidadas para uma nova reunião de detalhamento das propostas.

Desde o início do projeto, quase 200 empresas foram atendidas. Entre as ideias já aproveitadas, estão um gerador de eletricidade movido a etanol, uma tinta ecológica com baixa emissão de compostos orgânicos voláteis e isenta de

odores residuais de pintura após três horas da aplicação e um *software* de gestão de inovação.

A essas ferramentas, somam-se outras formas de interação que contribuem para a formação de um banco de ideias, entre elas *workshops*, consultorias, trabalhos em parceria, *benchmarks* e mídias sociais. Após uma avaliação preliminar sobre a viabilidade das ideias, inicia-se um processo de desenvolvimento de projetos, que inclui o trabalho de comitês interdisciplinares e a atuação das áreas de Marketing e de Engenharia. Antes da incorporação de uma solução, o projeto ainda passa pelas etapas de protótipo e projeto piloto.

Em 2012, a capacidade de inovação da TECNISA foi novamente reconhecida. Na primeira edição do anuário *Época Negócios 360º*, a TECNISA foi eleita a empresa mais inovadora do setor da construção civil. Para chegar ao resultado, a premiação analisou seis dimensões dos negócios: resultados financeiros, governança corporativa, políticas de recursos humanos, capacidade de inovação, responsabilidade ambiental e visão de futuro.

Equipe de colaboradores

A TECNISA entende que o talento e o empenho de seus colaboradores formam a base que vem respaldando o sucesso de sua estratégia. Com o objetivo de tornar seus profissionais cada vez mais satisfeitos, a Companhia investe continuamente na capacitação dos colaboradores e num ambiente de trabalho seguro, inclusivo e motivador (*veja mais detalhes no capítulo Desempenho Social*).

Cientes

Os esforços da TECNISA para se relacionar com os clientes, com destaque para o uso pioneiro da internet e de dispositivos tecnológicos na interação com esse público, levaram a organização a

ser reconhecida como uma das principais referências nesse campo.

Nos últimos nove anos, a Companhia tem recebido seguidas premiações, como a da revista *Consumidor Moderno*, que, em 2012, a elegeu como uma das empresas brasileiras mais inovadoras no relacionamento com os clientes.

Outras vantagens competitivas

- ▷ Comprovada capacidade de execução;
- ▷ gestão da marca, com forte reputação e reconhecimento;
- ▷ relacionamento estreito com universidades e organismos setoriais;
- ▷ capacidade de influenciar o segmento em função de seu reconhecimento técnico, pela participação em comitês setoriais e por palestras realizadas em todo o Brasil;
- ▷ gestão financeira eficiente, com resultados consistentes.



A ÉTICA, A TRANSPARÊNCIA, A RELAÇÃO EQUÂNIME COM OS PÚBLICOS DE INTERESSE E A GERAÇÃO DE VALOR AOS ACIONISTAS SÃO CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DO MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO DA COMPANHIA

Governança Corporativa

O modelo de governança corporativa da TECNISA privilegia a geração de valor aos acionistas e a interação transparente, ética e equânime com os públicos de interesse. Como integrante do Novo Mercado da BM&FBOVESPA, a Companhia possui políticas claras de divulgação de informações, negociação de valores mobiliários e de distribuição de dividendos.

As principais diretrizes que regem a atuação da TECNISA são a Visão, a Missão e os Valores corporativos (veja item Diretrizes, na página 6). A atuação empresarial é regida também pela Lei das Sociedades por Ações e pelo Estatuto Social, que estabelece o objeto social da Companhia – incorporação, construção e comercialização de bens imóveis, além da participação em outras sociedades.

A estrutura decisória e administrativa é responsável por definir estratégias, conduzir as tomadas de decisão relacionadas aos negócios, executar o planejamento e monitorar o cumprimento das diretrizes.

ESTRUTURA SOCIETÁRIA [GRI 2.3, 4.3]







A ADMINISTRAÇÃO [GRI 4.3]

O órgão máximo de governança corporativa da TECNISA é a Assembleia Geral de Acionistas, que tem o poder de eleger ou destituir os membros do Conselho de Administração, fixar a remuneração global anual dos conselheiros e diretores, aprovar as contas do exercício social dos administradores e reformar o Estatuto Social, entre outras responsabilidades.

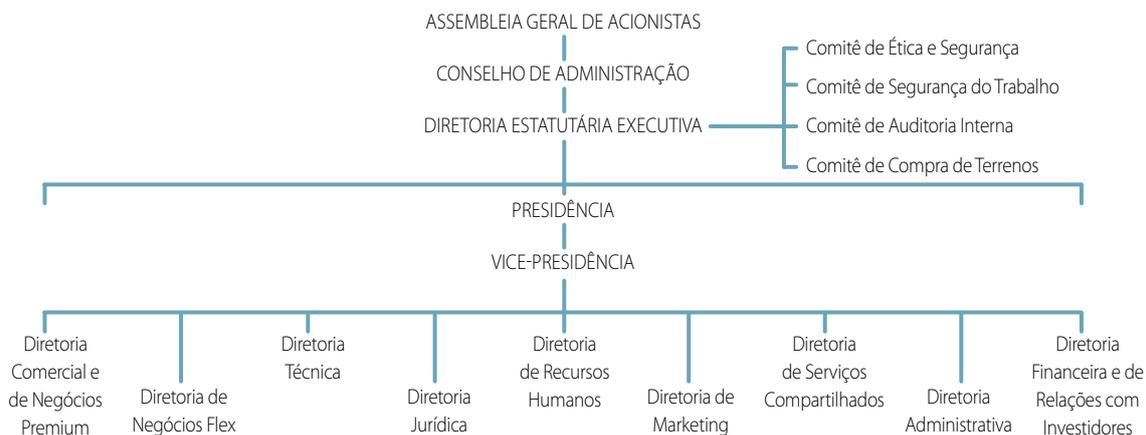
O Conselho de Administração tem como atribuição estabelecer as diretrizes gerais da Companhia, como a definição de políticas comerciais, a escolha de diretores e a supervisão de seu trabalho. Dos seis membros, quatro são independentes, uma medida recomendada pelas boas práticas de governança do Novo Mercado.

Por sua vez, a Diretoria Executiva é responsável pela implementação, no dia a dia, das políticas e diretrizes gerais estabelecidas pelo Conselho de Administração, assim como pela condução das atividades relacionadas aos negócios.

Em 2012, ocorreu a criação da Vice-Presidência, cujos objetivos principais são trabalhar na interface entre a Presidência e os demais membros da Diretoria Executiva e criar condições para um futuro processo de sucessão. Outras mudanças organizacionais importantes ocorridas no ano foram a integração das áreas de Negócios (incorporação) e Comercial, que passaram a ser geridas por um diretor responsável pelas operações no estado de São Paulo e um diretor responsável pelas operações no restante do país; e a criação de duas novas diretorias estatutárias, a de Recursos Humanos e a de Serviços Compartilhados (*veja mais detalhes no capítulo Gestão*). [GRI 2.9]

Por fim, o Conselho Fiscal tem como papel fiscalizar os órgãos de administração em relação às suas contas e regularidades dos atos de gestão. Essa atribuição conta com o apoio de uma auditoria externa independente.

ORGANOGRAMA [GRI 2.3, 4.1]



COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA TECNISA [GRI 4.2, 4.3]

Nome	Cargo	Eleição	Mandato
Meyer Joseph Nigri	Presidente	26/4/2012	Até a Assembleia Geral Ordinária (AGO) em 2014
Carlos Alberto Júlio	Vice-Presidente	26/4/2012	Até a AGO em 2014
José Roberto Mendonça de Barros ¹	Conselheiro	26/4/2012	Até a AGO em 2014
Marcelo Gasparino da Silva ^{1 2}	Conselheiro	26/4/2012	Até a AGO em 2014
Maurizio Mauro ¹	Conselheiro	26/4/2012	Até a AGO em 2014
Ricardo Barbosa Leonardos ¹	Conselheiro	26/4/2012	Até a AGO em 2014

¹ Conselheiro independente

² Representante dos acionistas minoritários na Companhia

Para conhecer os currículos dos membros do Conselho de Administração, acesse o site www.tecnisa.com.br/ri

COMPOSIÇÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA [GRI 4.2]

Nome	Cargo	Eleição	Mandato
Meyer Joseph Nigri	Presidente	1/5/2012	Até a Assembleia Geral Ordinária (AGO) em 2014
Joseph Meyer Nigri	Diretor Vice-Presidente	28/9/2012	Até a AGO em 2014
Douglas Duarte	Diretor Comercial e de Negócios Premium	11/10/2012	Até a AGO em 2014
Enzo Biagio Riccetti	Diretor de Negócios Flex	28/9/2012	Até a AGO em 2014
Fabio Villas Bôas	Diretor Técnico	1/5/2012	Até a AGO em 2014
José Carlos Lazaretti Júnior	Diretor Jurídico	1/5/2012	Até a AGO em 2014
Marcello Diegues Zappia	Diretor de Recursos Humanos	13/11/2012	Até a AGO em 2014
Romeo Deon Busarello	Diretor de Marketing	1/5/2012	Até a AGO em 2014
Sergio Borriello	Diretor de Serviços Compartilhados	13/11/2012	Até a AGO em 2014
Tomás Laszlo Banlaky	Diretor Administrativo	1/5/2012	Até a AGO em 2014
Vasco de Freitas Barcellos Neto	Diretor Financeiro e de Relação com Investidores	13/11/2012	Até a AGO em 2014

Para conhecer os currículos dos membros da Diretoria Executiva, acesse o site www.tecnisa.com.br/ri

CONSELHO FISCAL

Nome	Cargo	Eleição	Mandato
Luciano Douglas Colauto	Conselheiro	26/4/2013	Até a Assembleia Geral Ordinária (AGO) em 2014
Ricardo Scalzo	Conselheiro	26/4/2013	Até a AGO em 2014
Vanderlei Dominguez da Rosa	Conselheiro	26/4/2013	Até a AGO em 2014

Para conhecer os currículos dos membros do Conselho Fiscal, acesse o site www.tecnisa.com.br/ri

MERCADO DE CAPITAIS

Além de seguir as regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do Regulamento do Novo Mercado da BM&FBOVESPA, a TECNISA possui três diretrizes próprias para orientar a comunicação e o relacionamento com acionistas e investidores.

A Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante visa disciplinar os procedimentos internos a serem adotados para atender integralmente às disposições legais e regulamentares aplicáveis e garantir a equidade na divulgação de informações aos *stakeholders* do mercado de capitais.

Por sua vez, a Política de Dividendos determina que os acionistas devem decidir a respeito dos dividendos anuais pagos pela Companhia. O dividendo obrigatório da TECNISA é de, no mínimo, 25% do lucro líquido ajustado, na forma da Lei das Sociedades por Ações e do Estatuto Social. Tal decisão é tomada na Assembleia Geral de Acionistas, realizada, obrigatoriamente, até o dia 30 de abril de cada ano.

Por fim, a Política de Negociação fixa limites e parâmetros para a negociação com valores mobiliários de emissão da Companhia por administradores, a fim de evitar quaisquer questionamentos com relação ao uso indevido de informações relevantes não divulgadas ao público investidor.

As ações da TECNISA são negociadas sob o código TCSA3. Em 2012, essa ação teve presença em 100% dos pregões e acumulou uma queda de 19,8%, ante uma valorização de 7,4% do IBOVESPA e de 22,4% do IMOB (índice das empresas do setor imobiliário). No encerramento do ano, os papéis estavam cotados a R\$ 8,06, representando um valor de mercado da Companhia equivalente a R\$ 1,5 bilhão.

O volume negociado durante o ano atingiu R\$ 1,7 bilhão, com 493.501 negócios realizados, o que contribuiu para que as ações se mantivessem no índice IBRX-100, que reúne as 100 ações mais líquidas da BMF&BOVESPA, gerando visibilidade da Companhia no mercado acionário.

Também em 2012, a TECNISA teve reafirmado seu *rating* de crédito corporativo pela Standard & Poor's. Essa agência de classificação de riscos atribuiu à Companhia o *rating* "brA-", considerando o "bom posicionamento de sua marca nos segmentos de renda média e alta; sua eficiência no gerenciamento de projetos, confirmada pela estabilidade de suas margens em patamares elevados para a indústria ao longo dos ciclos; e sua liquidez adequada."

Adicionalmente, a agência afirmou que a perspectiva estável do *rating* de crédito corporativo reflete a expectativa de melhoria nas métricas de crédito até o final de 2013 – como consequência de um menor número de lançamentos e absorção de receitas mais rentáveis de projetos já lançados –, a liquidez adequada e a capacidade da TECNISA de enfrentar seus recentes desafios operacionais monitorando e controlando as parcerias de forma mais eficiente.

GESTÃO DA ÉTICA

Desde 2000, a TECNISA possui um Código de Conduta aplicável a todas as atividades e aos relacionamentos. O documento determina aos colaboradores e aos demais *stakeholders* que mantenham sempre uma postura ética em suas atividades, além de estimulá-los a incorporar outros princípios corporativos fundamentais. O código reúne princípios de conduta, direitos, responsabilidades e deveres dos colaboradores, que tomam ciência de seu conteúdo assim que ingressam na organização.

Todos os recém-contratados, antes mesmo de assumirem suas funções, recebem treinamento específico sobre as normas do código. O documento está disponível ao público em geral, que pode consultá-lo no *site* da Companhia na internet (www.tecnisa.com.br/ri).

Em 2012, foi criado um novo canal de comunicação para assuntos éticos, gerido pela empresa Contato Seguro. Essa instância recebe denúncias sobre desvios de conduta no ambiente de trabalho, que posteriormente são apurados por um comitê executivo, formado pelas diretorias de Recursos Humanos, Administrativa e Jurídica.

Desde a implementação, já foram analisadas mais de 50 denúncias. As penalidades aplicáveis aos colaboradores, após a constatação de irregularidades, variam entre advertências, suspensões temporárias, afastamentos definitivos e responsabilização civil ou penal.

A Companhia também possui um Comitê de Ética e Segurança. O órgão é formado por 22 profissionais, de 13 diferentes áreas, e trata de assuntos internos relacionados à segurança da informação, ao aprimoramento do Código de Conduta e à realização de programas de conscientização.

Por fim, em 2012, a TECNISA manteve contrato com a Ernst Young Terco, empresa especializada em auditoria e controles internos, com o objetivo de detectar vulnerabilidades e de reportá-las ao Comitê de Auditoria Interna, que é formado por membros da Diretoria.



Por determinação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a empresa prestadora desse tipo de serviço deve ser substituída a cada cinco anos. A partir de 2013, a TECNISA passará a ser auditada pela Deloitte Touche Tohmatsu.

GESTÃO DE RISCOS

A TECNISA incorpora em seu modelo de negócios ferramentas e mecanismos de gestão de riscos. A Companhia tem mapeados os principais riscos associados à sua atividade e que, de alguma forma, podem impactar negativamente as operações, os negócios, os resultados econômico-financeiros e a imagem institucional perante a sociedade.

Tal procedimento preventivo se apresenta como instrumento essencial para subsidiar o planejamento estratégico e a execução, em tempo hábil, de medidas mitigatórias e corretivas em caso da ocorrência de ameaças à estabilidade empresarial.

No *site* corporativo, por exemplo, os investidores são aconselhados a tomar conhecimento desses riscos e considerá-los nas suas decisões de compra de ações da Companhia.

Os principais riscos mapeados pela TECNISA são os seguintes: riscos macroeconômicos e regulatórios, riscos de mercado e riscos operacionais.

Riscos macroeconômicos e regulatórios

A demanda por imóveis e o acesso a recursos financeiros, tanto para a construção quanto para a aquisição, podem ser afetados por medidas governamentais sobre a economia brasileira e por fatores relacionados à conjuntura macroeconômica e à política nacional. Entre os fatores que podem influenciar a demanda estão a inflação, a taxa de juros e a disponibilidade de crédito.

Esses riscos são minimizados por meio de ações da Diretoria Financeira e de Relações com os Investidores, que monitora o mercado e auxilia na estruturação de políticas e diretrizes que norteiam as decisões relacionadas aos investimentos e à gestão de fluxo de caixa.

Dessa forma, a TECNISA procura alinhar os indexadores de custo das linhas de financiamento à indexação dos recebíveis, assim como o prazo de amortização do passivo oneroso ao ciclo de implantação dos seus empreendimentos.

Riscos de mercado

Na área administrativa e de negócios, a grande competitividade no setor de construção gera, entre os concorrentes, ciclos de disputa por profissionais qualificados. A carência de mão de obra, por sua vez, pode afetar o bom andamento das operações empresariais.

Para assegurar um ambiente de atração e retenção de talentos, minimizando esse risco, a TECNISA desenvolve trabalho contínuo de promoção de sua cultura corporativa, caracterizada pela busca por resultados e desempenhos superiores, com base na meritocracia.

A Companhia investiu, desde 2007, mais de R\$ 7,5 milhões em ações de formação e desenvolvimento de pessoas, como o Programa de Trainees (que recebeu cerca de 30 mil interessados, com 3.600 inscrições em 2012) e a Escola Corporativa TECNISA (que ofereceu mais de 140 mil horas de treinamento desde 2010).

Também estão inseridos nesse conjunto de ações o processo de planejamento estratégico e a consequente definição de metas para todos os níveis da organização, oriundas desse planejamento.

Outro fator importante para a retenção de bons profissionais está na qualidade no ambiente profissional, baseado no trabalho em equipe e no espírito de colaboração. Em 2012, a Companhia esteve entre as vencedoras no *ranking* das empresas mais bem avaliadas pelos colaboradores, publicado pela revista *Valor Carreira 2012*.

O alinhamento dos colaboradores aos valores e à cultura corporativos, por sua vez, é realizado por uma série de iniciativas, desde a avaliação na fase de contratação, a formalização e a comunicação contínua do Código de Conduta, até o estabelecimento de um canal de denúncias. Esse canal foi criado como resposta ao rápido crescimento da TECNISA nos últimos anos, fator que dificultou a avaliação do comportamento de cada um de seus colaboradores. Assim, passa a ser facilitada a identificação de desvios de conduta em relação aos valores assumidos pela Companhia.

Na área de Engenharia e Suprimentos, o aumento nos custos dos insumos utilizados na construção dos empreendimentos e a escassez de mão de obra qualificada são os principais riscos de mercado enfrentados pelo setor. Esses fatores, se não forem cuidadosamente administrados, podem prejudicar o cumprimento de prazos, além de interferir na percepção de qualidade superior dos produtos da TECNISA.



Para mitigar esses riscos, a Companhia fortaleceu suas práticas de planejamento e execução de obras, com novos controles a fim de garantir os padrões de execução preestabelecidos.

Em 2012, outra medida que contribuiu para o controle mais rígido foi a retomada de diversas obras que eram executadas por parceiros e passaram para a gestão direta da TECNISA (veja mais detalhes no capítulo *Contexto Setorial e Estratégia*).

Especificamente para enfrentar o aumento de custos, a Diretoria Técnica de Engenharia acompanha os índices de referência no mercado e revisa periodicamente os orçamentos, de forma a tornar as projeções de custos mais assertivas. Em relação à mão de obra, a principal estratégia de atração e retenção é a realização de um programa para formação e qualificação de profissionais de campo.

Outra ação importante é a contratação de seguros de risco de engenharia, que garantem cobertura para riscos



A TECNISA tem mapeados os principais riscos associados à sua atividade e que podem impactar negativamente as operações, os negócios, os resultados e sua imagem perante a sociedade



imprevisíveis de obra que comprometam o equilíbrio financeiro dos empreendimentos. A TECNISA conta ainda com apólice de responsabilidade civil para as obras, com garantia contra danos materiais, corporais e morais causados a terceiros.

Riscos operacionais

A TECNISA monitora diversos tipos de riscos associados às operações. No âmbito corporativo, o Escritório de Segurança Corporativa (ESC) tem como uma de suas principais funções a verificação do *compliance*, por meio de rotinas de auditorias internas. Criado em 2009, o ESC tem os seguintes objetivos:

- ▶ prover recomendações e estratégias sobre segurança;
- ▶ promover a análise de vulnerabilidades e a análise de riscos, tomando medidas proativas aprovadas pela alta direção;

- ▶ promover capacitação, treinamento e orientação aos usuários e colaboradores sobre temas de segurança, saúde e ética, monitorando os resultados;
- ▶ coordenar as ações de resposta a incidentes de segurança de toda natureza.

Com base nos pilares tecnologia, processos e pessoas, o ESC produz normas técnicas e regulamentos, desenvolve o Programa de Proteção do Conhecimento e define o tratamento e a resposta a incidentes, além de atuar com segurança da informação.

Veja a seguir os principais riscos operacionais identificados e monitorados pela TECNISA:

Riscos socioambientais

A Política de Sustentabilidade, formalizada em 2011, define aqueles que são, na opinião da Companhia, os principais

riscos socioambientais relacionados às suas atividades: impactos ao meio ambiente decorrentes do consumo de recursos não renováveis e da geração de resíduos, multas ou embargos por consequência desses impactos, reflexos negativos vinculados à imagem da Companhia, acréscimo nos custos de obras em função do consumo exagerado de recursos e multas vinculadas a processos trabalhistas.

Há muitos anos, a TECNISA desenvolve um trabalho de racionalização de métodos construtivos destinado a conter os custos associados ao consumo de materiais e recursos. Mais recentemente, com o aumento da consciência sobre a importância da sustentabilidade, o controle ganhou ainda mais importância.

Desde 2010, com a criação da área de Gestão Ambiental, as demandas de investigação dos impactos e custos envolvidos no tratamento de passivos ambientais começaram a ser tratados de forma centralizada, oferecendo condições seguras para a tomada de decisão, incluindo a contratação e execução do manejo e da compensação arbórea e a assessoria às equipes de obra na preservação da biodiversidade.

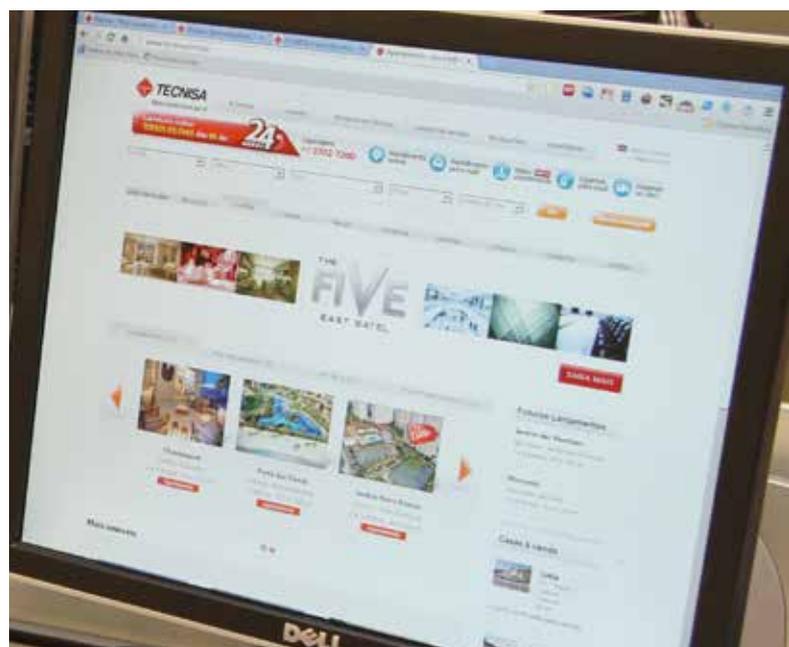
Outra ação que contribuiu para o melhor controle de obras foi a centralização da área de Segurança e Qualidade, ocorrida em 2011. Em seu primeiro ano de funcionamento nesse molde, promoveu um amplo trabalho de identificação, revisão e estabelecimento de diretrizes e procedimentos. Em 2012, já houve uma melhora substancial dos indicadores acompanhados (*veja mais detalhes no capítulo Desempenho Ambiental*).

Riscos de crédito

A inadimplência dos clientes que compram imóveis financiados afeta diretamente o fluxo de caixa. Por isso, a concessão de crédito, na TECNISA, é regida por uma política que procura minimizar os riscos do não prosseguimento do cliente no negócio ou do atraso de pagamentos das parcelas.

Para evitar essas situações desfavoráveis, a Companhia não concede crédito nas seguintes situações:

- ▷ o valor do financiamento é maior do que a capacidade de pagamento do cliente;
- ▷ o cliente não se enquadra nas regras do Sistema Financeiro da Habitação (SFH), do Programa Minha Casa, Minha Vida ou de utilização do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), quando ele compõe a forma de pagamento acordada contratualmente;



A área de Relações com Investidores monitora o desempenho das ações da Companhia, provendo o mercado de capitais com informações relevantes a respeito de suas estratégias e sua gestão. Oferece, ainda, um canal para consultas e sugestões de acionistas minoritários

- ▷ o cliente não se enquadra às regras e aos parâmetros de crédito das instituições financeiras;
- ▷ há indícios de fraude, em casos de pessoas que usariam o Instrumento Particular de Venda e Compra para aplicar golpes a terceiros, o que poderia causar prejuízos às finanças e à imagem da Companhia.

Além disso, a TECNISA resguarda sua exposição de risco de crédito a indivíduos por meio da adoção da alienação fiduciária do imóvel financiado como mecanismo de execução de garantia em situações de inadimplemento em seus contratos de venda de imóveis.

Riscos das parcerias

A expansão geográfica e o crescimento do volume de empreendimentos da TECNISA foram viabilizados, em

termos operacionais, por meio de parcerias com outras empresas do setor de construção civil, ora como incorporadores e sócios, ora como executores das obras.

De forma estratégica, esse modelo foi revisto e as parcerias foram reduzidas consideravelmente, para que houvesse controle mais rígido das operações a fim de preservar a qualidade na execução e os resultados financeiros do negócio (*veja mais detalhes no capítulo Contexto Setorial e Estratégia*).

Riscos Financeiros

Riscos das ações ordinárias

Referem-se à possibilidade de o mercado de capitais não proporcionar liquidez para as ações ordinárias da TECNISA. Além disso, a venda de um número significativo desse tipo de ação pode afetar de maneira adversa o seu preço.

Outros riscos associados ao mercado de capitais são a diluição da participação do investidor no capital social, causada pela emissão de valores mobiliários, e o conflito de interesses entre o controlador da Companhia e os demais investidores.

Para minimizar todos esses riscos, a área de Relações com Investidores monitora o desempenho das ações da Companhia, provendo o mercado de capitais com informações relevantes a respeito de suas estratégias e sua gestão. Oferece, ainda, um canal aberto para consultas e sugestões de acionistas minoritários, as quais são levadas às instâncias mais altas da governança corporativa.

A Companhia também contrata seguro do tipo D&O (Directors and Officers), que a resguarda de riscos de litígios no sistema financeiro ou de notificações das autoridades do mercado de capitais sobre seus executivos.

Risco de captação de recursos

As operações da TECNISA exigem volumes significativos de capital de giro. Por conta disso, ela pode ser obrigada a levantar capital adicional, proveniente da venda de ações, da venda de títulos de dívida ou de empréstimos bancários, tendo em vista o crescimento e desenvolvimento de suas atividades.

A Companhia não tem como assegurar a disponibilidade de capital adicional ou, se disponível, que esse capital seja obtido em condições satisfatórias. A falta desses recursos pode restringir o crescimento e o desenvolvimento

das atividades, eventualmente prejudicando a situação financeira e os resultados operacionais.

Como forma de minimizar esse risco, a Companhia possui políticas de gestão de liquidez (que estabelecem parâmetros de caixa mínimo) e instrumentos de dívidas de longo prazo, buscando alinhamento com o ciclo de geração de caixa do negócio.

Adicionalmente, a Diretoria Financeira utiliza-se de ferramentas de projeção econômico-financeiras, simulando diversos cenários operacionais e macroeconômicos, atencipando, dessa forma, eventuais necessidades de capital.





COMO RESULTADO DOS AJUSTES VIVIDOS PELO SETOR IMOBILIÁRIO E DAS DIFICULDADES NA RELAÇÃO COM PARCEIROS, O NOVO CICLO DE CRESCIMENTO DA TECNISA VISARÁ A UMA PROSPECÇÃO MAIS SELETIVA E RIGOROSA DE NOVOS NEGÓCIOS E AO FORTALECIMENTO DA RENTABILIDADE

Contexto Setorial e Estratégia

Impulsionado pelo desenvolvimento econômico do país, pela expansão do crédito e pelo fortalecimento do mercado de capitais, o setor imobiliário brasileiro se expandiu em níveis inéditos durante a primeira década de 2000. O ano de 2010 representou o pico desse ciclo, registrando um crescimento de 15,2% na atividade de construção civil.

Em 2012, a atividade imobiliária no Brasil viveu período de ajustes. Segundo dados do Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis (SECOVI), a Região Metropolitana de São Paulo registrou retração de 19,7% no número de lançamentos e de 3,7% nas vendas de unidades residenciais. Maior mercado no país, a região reúne 38 municípios, além da capital paulista.

A redução nos lançamentos se deve, principalmente, à grande quantidade de imóveis remanescentes dos empreendimentos iniciados nesse ciclo de expansão dos últimos anos. Outro fator que contribuiu para o resultado foi a morosidade dos processos de aprovação das incorporações por parte do poder público.

O estoque imobiliário também levou a uma menor velocidade de vendas dos empreendimentos lançados em 2012. Além disso, o mercado de compra e venda refletiu o desempenho abaixo do esperado da economia brasileira, cujo Produto Interno Bruto (PIB) cresceu apenas 0,9% no ano.

Acredita-se que em 2013 o mercado imobiliário iniciará novo ciclo de crescimento, embora em grau menor do que o experimentado na década anterior. Mesmo assim, a demanda no setor continuará forte por muitos anos, impulsionada pelo dinamismo da economia brasileira, pelo crescimento demográfico, pelo crescimento da renda real do trabalhador e da classe média e pela manutenção dos baixos níveis de desemprego.

Outro fator que alimenta a expectativa positiva é a tendência de aumento na oferta de crédito imobiliário, que atingiu a proporção de 6,3% do PIB no final de 2012, de acordo com o Banco Central, muito abaixo do percentual apresentado em outras economias similares à brasileira (*veja mais detalhes sobre a demanda de longo prazo no quadro da página 38*).

Por outro lado, o cenário de longo prazo também apresenta alguns desafios para as empresas que atuam no setor imobiliário. O principal deles é o aumento dos custos dos empreendimentos, que refletem os preços de matérias-primas, da mão de obra e de outros insumos necessários à construção civil. Outro desafio importante é a baixa oferta de profissionais qualificados, o que pode comprometer o andamento das construções conforme seu planejamento.

PERSPECTIVAS EM RELAÇÃO À DEMANDA DE IMÓVEIS NO LONGO PRAZO

Crescimento populacional

Até 2030, segundo estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e da consultoria Ernst&Young Terco, o Brasil terá cerca de 95,5 milhões de famílias, num total de 233,6 milhões de habitantes. Esse crescimento corresponde à formação média anual de 1,5 milhão de novas famílias. Como a demanda por moradias reflete o crescimento da população e a formação de novas famílias, as projeções de expansão continuada do segmento habitacional são otimistas e servem de referência para a elaboração de planos de longa duração.

Envelhecimento da população

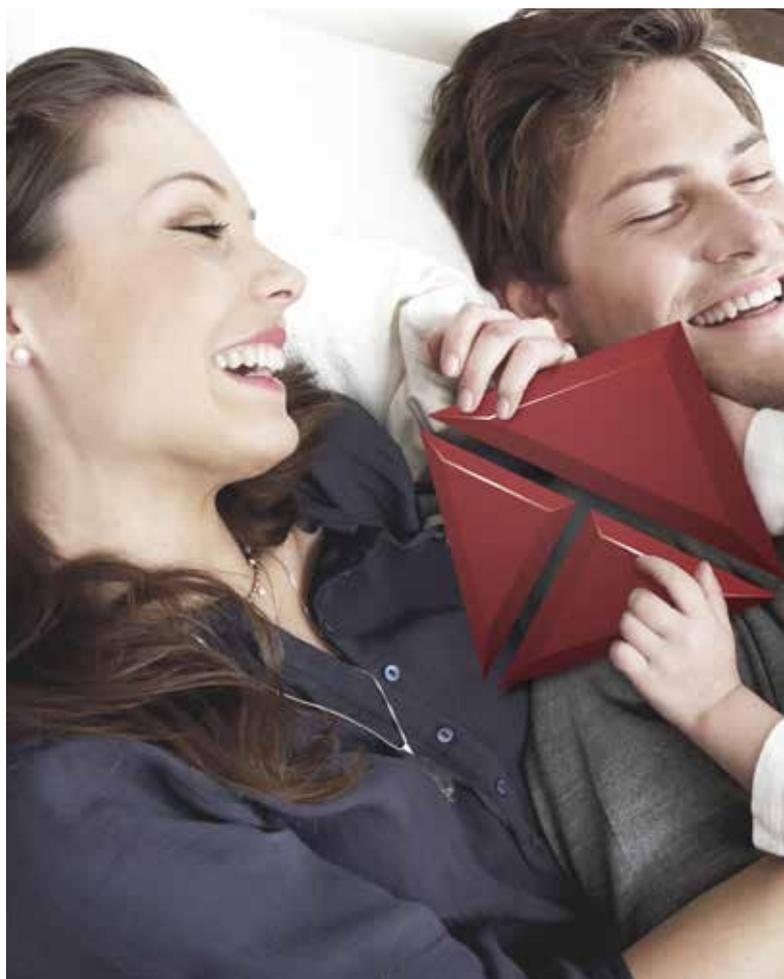
Em 2007, cerca de 51 milhões de brasileiros tinham de 15 a 29 anos, contingente que representava 7,3% da população brasileira, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O envelhecimento das pessoas que hoje integram essa faixa etária levará a um natural aumento da demanda por moradias. Previsões do IBGE dão conta de que o país terá em 2030 em torno de 38% de sua população com idade entre 25 e 49 anos.

Decréscimo no número médio de pessoas por habitação

O país vem assistindo a uma diminuição no número médio de pessoas por moradia. Em 2007, cada domicílio tinha, em média, 3,4 pessoas. Em 2030, segundo estudo da FGV e da Ernst&Young Terco, o número de pessoas por moradia deverá chegar a 2,5, fazendo com que a demanda por novas moradias aumente numa taxa maior do que a do crescimento populacional.

Expansão da renda familiar

A estabilidade macroeconômica vivida pelo Brasil nos últimos anos resultou na diminuição da desigualdade social e no aumento do poder de compra da população.



ESTRATÉGIAS DA TECNISA

Em 2007, com a abertura de seu capital no mercado acionário, a TECNISA iniciou forte expansão no seu volume de empreendimentos e no número de mercados atendidos. Dessa forma, atingiu um volume de lançamentos, em 2011, de cerca de R\$ 2 bilhões em Valor Geral de Vendas (VGV), o maior de sua história. No mesmo ano, além do estado de São Paulo, a Companhia atuou nas regiões metropolitanas de Brasília, Curitiba, Fortaleza, Goiânia, Manaus e Salvador.

A diversificação geográfica foi viabilizada por meio de parcerias com incorporadoras e construtoras locais. Porém, em parte, essas parcerias não alcançaram as expectativas iniciais da TECNISA, resultando em aumento de custos e no atraso de obras, afetando a rentabilidade dos empreendimentos.

Visando reverter essa situação, em 2012 a Companhia reviu sua estratégia de operação, reduzindo o número de parcerias e retomando a execução de diversas obras que estavam



Estratégia importante para os próximos anos é a busca de negócios de ciclo menor, com retorno mais rápido e com riscos menores relacionados a custos e mão de obra

sob a gestão de terceiros. A expectativa é que a medida contribua para que, a partir de 2013, as obras da TECNISA sejam realizadas de maneira mais eficiente.

Em termos de volume de lançamentos, a Companhia também decidiu por uma estabilização no curto prazo. O principal fator que levou a isso foi o desejo de dar mais foco à sua Visão institucional, de “ser reconhecida como a melhor empresa do segmento imobiliário, perpetuando os negócios com base na rentabilidade, na qualidade de entrega, na inovação, na excelência do relacionamento com os clientes e na interação transparente com colaboradores e investidores”.

O primeiro passo nessa direção, dado em 2012, foi investir na reorganização interna, para tornar a gestão das operações mais eficientes (*veja mais detalhes no capítulo Gestão*). Com isso, a prospecção de novos negócios será mais seletiva e rigorosa, privilegiando maiores rentabilidades em detrimento de aumentos de volume de negócio.

A estratégia de atuação tem como foco prioritário o estado de São Paulo, particularmente a Região Metropolitana da capital paulista. Cidades como Manaus, Fortaleza, Goiânia e Salvador apresentam perspectivas menos atraentes para os próximos anos. Por sua vez, em Brasília e Curitiba, a TECNISA possui forte presença, inclusive com estruturas próprias de engenharia e intermediação. Esse fator, aliado às conjunturas próprias desses mercados, pode estimular novos lançamentos.

Por fim, uma estratégia importante para os próximos anos é a busca de negócios de ciclo menor de duração, que permitam retorno mais rápido e ofereçam riscos menores relacionados a custos e à mão de obra.

Adicionalmente, outro desafio considerado crítico pela TECNISA para a manutenção do compromisso de geração de valor perene é o desenvolvimento contínuo de sistemas construtivos que diminuam a dependência de mão de obra e contribuam para a constante inovação e eficiência das operações.

GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

Nos últimos anos, a TECNISA tem investido na disseminação da sustentabilidade como um valor de diferenciação competitiva, que responde pela mitigação dos impactos sociais e ambientais de suas operações. Essa prática é orientada pela Política de Sustentabilidade, formalizada em 2011 (*veja quadro abaixo*).

No dia a dia operacional, a Companhia estruturou processos que buscam a inovação contínua e o estabelecimento de diálogos com públicos estratégicos. Na área de engenharia,

adotou a racionalização dos processos construtivos como um valor importante para diminuir o consumo de materiais, energia e água nos canteiros de obra.

Ao mesmo tempo, incorporou aos projetos de alguns empreendimentos soluções que propiciam a racionalização do consumo de recursos na fase de utilização dos imóveis, como a medição individualizada do consumo de água e eletricidade. A interação com clientes, fornecedores e outras empresas, por meio de programas de *open innovation*, reforça a estratégia de inovação da TECNISA (*veja mais detalhes nos capítulos Governança Corporativa e Desempenho Social*).

A POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE DA TECNISA

Objetivo

Por meio de nossas atividades de incorporação e construção, gerar retorno financeiro aos investidores e ajudar a sociedade a se desenvolver com enfoque nas questões sociais e ambientais, de forma a minimizar os impactos e riscos provenientes de nossa operação, com visão de médio e longo prazos.

Descrição da Política

A Companhia deve estabelecer processos eficientes e formas de gestão que privilegiem a diversidade e valorizem o ambiente de trabalho saudável e seguro, sem discriminação de qualquer natureza.

Nesse ambiente de trabalho saudável, deve-se incentivar a inovação nos negócios, com enfoque na geração de retorno financeiro e redução dos impactos ao meio ambiente, através do uso racional de recursos pautado em tecnologias e processos eficientes.

Além disso, devem ser geridos os resíduos decorrentes dos processos produtivos da Companhia, de forma a reduzir a sua geração e assegurar a sua destinação compromissada, procurando alternativas para a sua reutilização, no médio prazo, quando houver ensaios e tecnologia que subsidiem essa reutilização de forma segura.

Deve-se também privilegiar o desenvolvimento profissional e social dos colaboradores da Companhia, com enfoque em cidadania, autoestima e programas estruturados de capacitação.

Visão e responsabilidades da Diretoria em relação à Política

- ▷ Desenvolver ações para que as diretrizes adotadas pela TECNISA sejam replicadas nas obras de parceiros.
- ▷ Ter o compromisso de adquirir 100% da madeira tropical com certificação da Forest Stewardship Council (FSC) e monitorar o procedimento de gestão para tratar do insumo continuamente.
- ▷ Implantar sistemas de monitoramento dos principais recursos utilizados nos canteiros de obras que permitam reconhecer, avaliar e controlar o desperdício de materiais e a geração de resíduos.
- ▷ Analisar e revisar continuamente os processos de desenvolvimento de produto e produção de obras, visando reduzir a geração de resíduos e o consumo de recursos não renováveis, por intermédio do desenvolvimento de novas tecnologias de qualidade comprovada.
- ▷ Reportar à Diretoria sugestões de melhoria e inovações que tenham reflexos positivos na mitigação dos impactos ambientais, nas fases de projeto, construção, uso e operação.
- ▷ Fomentar a mobilização e o engajamento dos fornecedores parceiros para mitigação do impacto ambiental e a promoção do desenvolvimento social ao longo da cadeia produtiva.
- ▷ Atender aos padrões estabelecidos nessa política em localidades em que haja legislações ambientais menos restritivas.

Política formalizada
pela TECNISA em 2011
vê a disseminação da
sustentabilidade como
um importante valor de
diferenciação competitiva

- ▷ Promover o permanente desenvolvimento de sua equipe de trabalho, por meio de programas de alfabetização e capacitação profissional.
- ▷ Promover a divulgação das ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, por meio de campanhas e treinamentos de colaboradores, assim como estimular o compartilhamento de novas ideias nos canais já existentes.
- ▷ Promover a transparência nas relações da Companhia com os seus públicos, criando canais e ambientes que favoreçam essa comunicação.
- ▷ Promover a divulgação da Política de Sustentabilidade aos públicos com os quais a TECNISA se relaciona.

Mitigação de riscos

A observação das informações contidas na política minimizará alguns riscos envolvidos no negócio, destacando-se:

- ▷ impactos ao meio ambiente (consumo de recursos não renováveis e geração de resíduos);
- ▷ multas ou embargos decorrentes dos prejuízos causados ao meio ambiente pelas atividades dos negócios;
- ▷ impactos negativos vinculados à imagem da Companhia;
- ▷ acréscimo nos custos de obras em função do sobreconsumo de recursos;
- ▷ multas vinculadas a processos trabalhistas.





Gestão

PARA TORNAR AS OPERAÇÕES
MAIS ÁGEIS E EFICIENTES,
A TECNISA TEM ATUADO
DE FORMA DESTACADA
NO APERFEIÇOAMENTO
DAS FERRAMENTAS, DE
PRÁTICAS E DE PROCESSOS
ADMINISTRATIVOS

Após viver um período de grande crescimento nos anos anteriores, a TECNISA elegeu, em 2012, o aprimoramento de sua gestão como um dos focos prioritários de atuação, com o objetivo de tornar as operações mais ágeis e eficientes.

A primeira medida importante nesse sentido, planejada há alguns anos, foi a centralização da equipe administrativa na nova sede da Companhia, num edifício recém-inaugurado no bairro do Itaim, na cidade de São Paulo. O novo espaço permite a integração das equipes, facilitando os processos decisórios e o fluxo de comunicação. **[GRI 2.9]**

A decisão de mudar de endereço também foi motivada pela necessidade de maior integração e aperfeiçoamento nos processos internos. Essa meta começou a ser perseguida com maior ênfase em 2011, quando foi criado o Departamento de Processos, cuja missão é padronizar, otimizar e incrementar as práticas organizacionais existentes, além de implantar procedimentos considerados indispensáveis para suportar a operação da TECNISA nos próximos anos.

Em 2012, o trabalho ganhou ainda mais peso com a criação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC), que se tornou uma diretoria estatutária no final do ano. A nova diretoria reúne as áreas de processos de contas a pagar, contas a receber, tesouraria, crédito imobiliário, *e-procurement* (compras) e tecnologia da informação, atuando conjuntamente com a diretoria financeira.

Seus objetivos prioritários foram a melhoria no atendimento aos clientes, a eliminação de multas decorrentes de pagamentos atrasados, a queda do índice de inadimplência em contratos de venda de imóveis e a redução de custos indiretos, com resultados positivos ao longo do ano.

No que diz respeito à interação com os clientes, o principal destaque foi o desenvolvimento do Portal de Autoatendimento, ferramenta *online* que agiliza e sistematiza o relacionamento entre a Companhia e esse público. Entre as funcionalidades oferecidas está a opção de solicitação de boletos *online*, medida que proporciona economia para a TECNISA e evita o consumo de papel (*veja mais detalhes sobre os resultados obtidos pela ferramenta no capítulo Desempenho Social*).

Outra medida que contribuiu para o bom relacionamento com os clientes foi a adoção de um novo sistema de contas a receber, em substituição a um módulo do *software* de gestão do SAP que era utilizado anteriormente. Com a medida, o contato com os clientes sobre débitos passou a ser mais organizado e eficiente, resultando na queda do índice de



inadimplência. O maior rigor da TECNISA no processo de análise de concessão de crédito também contribuiu para o alcance do resultado.

Na área de contas a pagar, um dos principais projetos implementados foi o de digitalização de notas fiscais, que, entre outros benefícios, diminui a circulação de notas fiscais em papel, identifica os reais motivos do não recebimento dos documentos e dá agilidade ao processo de auditoria interna e externa. Em março de 2013, todas as obras do TECNISA já estavam integradas ao novo sistema.

Em 2013, as prioridades do CSC serão melhorar o processo de repasse do financiamento bancário aos clientes, com a criação de uma instância para gerir o processo de forma digitalizada. Ela terá como atribuição também facilitar o entendimento do cliente sobre os passos necessários. No campo de *e-procurement*, com apenas sete meses de atuação a área já acumulou economia de mais de R\$ 1 milhão.

GESTÃO DOS NEGÓCIOS

Nos últimos anos, a TECNISA enfrentou algumas dificuldades decorrentes do rápido crescimento pelo qual passou. O grande volume de lançamentos e a maior complexidade de gestão de projetos, dada a diversificação geográfica de negócios, causaram significativos atrasos nas entregas de imóveis. Por sua vez, surgiram também dificuldades de execução dos projetos, notadamente em obras conduzidas por parceiros.



A TECNISA retomou em 2012 a execução de praticamente todas as obras de terceiros, com exceção para casos em que outras empresas são sócias dos empreendimentos e estavam com desempenho satisfatório

Em 2012, visando reduzir consideravelmente a ocorrência desses problemas, a TECNISA retomou a execução de praticamente todas as obras executadas por terceiros, dentro e fora de São Paulo – com exceção para casos em que outras empresas são sócias dos empreendimentos e estão com desempenho satisfatório.

Importante para os resultados e a reputação da Companhia, a medida consumiu recursos significativos de tempo e financeiros, incluindo, por exemplo, gastos com o refazimento de acabamentos. Superada essa etapa, as obras passaram a seguir um controle mais rígido de custos, prazo e qualidade.

Trabalho semelhante foi colocado em prática em todos os empreendimentos que estavam sendo construídos pela TECNISA. As obras foram reexaminadas nos aspectos de prazo, custo e qualidade, o que permitiu a identificação de riscos potenciais e, quando necessário, a realização de

ajustes. Uma mudança na área de planejamento, que passou a ser integrado desde a fase de projeto até a entrega de chaves, também contribuiu para a melhoria da gestão.

Outra dificuldade compartilhada nos últimos anos por todo o setor de construção civil brasileiro é a morosidade do processo de aprovação das incorporações, fato que tem contribuído para a postergação de alguns lançamentos importantes. Para enfrentar o problema, a TECNISA tem articulado ações setoriais com o objetivo de propor mecanismos que tornem o processo mais eficiente e menos burocrático.

CONJUNTURA

A adoção de critérios mais restritivos com foco na rentabilidade levaram a TECNISA a não adquirir novos terrenos em 2012. Além disso, a Companhia julgou possuir uma carteira de terrenos adequada para o médio prazo. Os investimentos em terrenos serão retomados em 2013, prosseguindo com critérios mais rígidos de retorno.

A conjuntura fora de São Paulo também causou a diminuição no volume de lançamentos da TECNISA em relação aos anos anteriores. Como em algumas cidades a demanda encontrava-se, momentaneamente, abaixo do desejado, tomou-se a decisão de postergar o início de novos empreendimentos.

Nesses mercados, o foco da TECNISA foi vender as unidades remanescentes dos empreendimentos lançados nos anos anteriores. Em Brasília, foi contratado um novo gerente regional, conhecedor das especificidades daquela cidade, e formou-se uma equipe própria de intermediações.

Um ponto positivo foi o sucesso de vendas em Fortaleza, cidade em que o empreendimento Landscape, lançado em 2010, apresentou bom desempenho nas vendas das unidades remanescentes, com cerca de 70 unidades comercializadas no período de três meses.





MAIOR EMPREENDIMENTO DA HISTÓRIA
DA TECNISA E MARCO EM GERAÇÃO
DE RESULTADOS À COMPANHIA,
O BAIRRO PLANEJADO DEIXARÁ
TAMBÉM IMPORTANTE LEGADO PARA O
DESENVOLVIMENTO E A QUALIDADE DE
VIDA NA CIDADE DE SÃO PAULO

Jardim das Perdizes

Após seis anos de planejamento e trabalho intenso, o início de 2013 ficou marcado pelo lançamento e pela comercialização dos quatro primeiros edifícios do Jardim das Perdizes, o maior empreendimento da história da TECNISA – a Companhia detém 71,11% de participação, em sociedade com a PDG (25,00%) e a BV Empreendimentos (3,89%). O bairro planejado mais moderno da cidade de São Paulo, quando concluído, será composto por 11 condomínios independentes e uma quadra comercial contando com um edifício corporativo, um de salas comerciais, um residencial com serviço, um hotel e um centro comercial (*strip mall*).

Localizado em área nobre na zona oeste da capital paulista, na Barra Funda, com fácil acesso a opções de lazer, de serviços e de transporte, o Jardim das Perdizes se destaca por reunir vários diferenciais. O primeiro deles é possuir áreas verdes que totalizam 50 mil m², sendo que 44 mil m² – o equivalente a sete campos de futebol – formam um parque aberto à comunidade, incluindo espécies ameaçadas de extinção. Além disso, o empreendimento contará com sistema de segurança integrado de última geração e uma série de soluções tecnológicas com enfoque no bem-estar e no desempenho ambiental (*mais detalhes na página 51*).

Pela sua magnitude, o Jardim das Perdizes será um marco na história da TECNISA, não só porque transformará a Barra Funda e deixará um legado importante para o desenvolvimento e a qualidade de vida na cidade de São Paulo, mas também porque oferecerá notável capacidade de geração de resultados para a Companhia.

O sucesso do lançamento das primeiras quatro torres é uma boa demonstração do impacto que o empreendimento terá no mercado imobiliário. Do total de 428 unidades colocadas à venda, que possuem Valor Geral de Vendas (VGV) de R\$ 804 milhões, 86% foram vendidas em apenas um fim de semana.

Seguindo a estratégia traçada pela Companhia, a construção das primeiras quatro torres foi iniciada logo após o lançamento. Para custear as obras, a sociedade contratou com o Banco Santander S.A uma linha de financiamento nos moldes do Sistema Financeiro de Habitação no montante de R\$ 750 milhões, para o desenvolvimento das primeiras dez torres do Jardim das Perdizes.



RECANTO JACARANDA

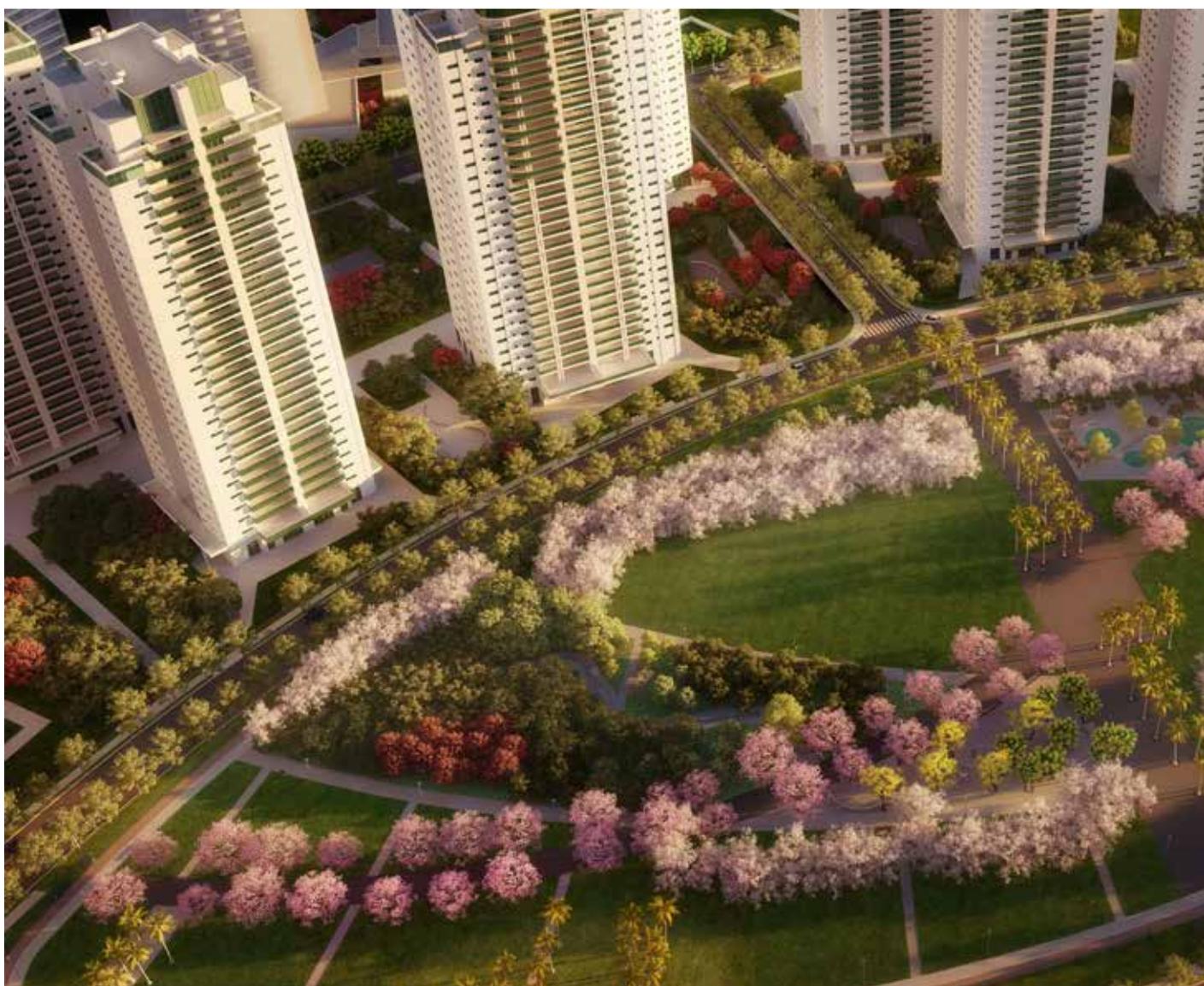
BOSQUE ARAUCARIA

Av. Nicolas Boer

Quando concluído, o empreendimento será composto por 11 condomínios independentes e uma quadra comercial, contando com um edifício corporativo, um de salas comerciais, um residencial com serviço, um hotel e um centro comercial*



* Projeto atual, sujeito a alterações.



NÚMEROS DO JARDIM DAS PERDIZES

250 mil m²
de terreno,
equivalente a
25 quarteirões



50 mil m²
de áreas verdes

2.200
árvores de
mais de 40
espécies



1 *strip mall*
(mix de lojas como
padaria, salão de
beleza e *pet shops*,
entre outras)



25 torres residenciais

1
torre
com salas
comerciais



1
torre
comercial
corporativa



1
hotel



EMPREENDIMENTOS LANÇADOS NA PRIMEIRA FASE – QUATRO DAS SEIS TORRES (MARÇO DE 2013)

Bosque Jequitibá

- ▷ Apartamentos de 4 dormitórios
- ▷ Área privativa: 159m² e 202m²
- ▷ Vagas na garagem: 2, 3 ou 4
- ▷ Número de torres: 3

Reserva Manacá

- ▷ Apartamentos de 4 dormitórios
- ▷ Área privativa: 241m² e 283 m²
- ▷ Vagas na garagem: 3, 4 ou 5
- ▷ Número de torres: 3

SUSTENTABILIDADE APLICADA NA PRÁTICA

O Jardim das Perdizes foi concebido para reunir soluções arquitetônicas, urbanísticas e construtivas que aplicam conceitos de sustentabilidade. Prova disso é que foi o primeiro bairro brasileiro a conquistar a Certificação de Alta Qualidade Ambiental (AQUA), emitida pela Fundação Vanzolini. A certificação na fase de concepção, programa e execução atesta que o projeto promove a qualidade de vida dos usuários, a eficiência no consumo de água e energia, a redução do impacto das operações, a preservação de recursos naturais e o desenvolvimento socioeconômico-ambiental da região.

A inovação e a excelência em sustentabilidade foram seguidas desde as etapas iniciais do empreendimento. Os resíduos gerados pela demolição das construções que ocupavam o terreno anteriormente foram reaproveitados na pavimentação das ruas do novo bairro. Essa medida, além de reduzir a movimentação de caminhões, o que contribui para a qualidade do ar e a fluidez do trânsito na região, evitou a destinação de 10 mil m³ de resíduos de concreto e alvenaria para aterros sanitários. Adicionalmente, propiciou economia de cerca de R\$ 1,5 milhão no consumo de material para a pavimentação.

Preocupação semelhante norteou a implantação inicial do projeto no terreno. No Jardim das Perdizes, as cotas dos empreendimentos e do parque foram concebidas de forma a reaproveitar a terra movimentada dentro do próprio terreno. Com isso, conseguiu-se remanejar mais de 270 mil m³ de terra sem que nenhum volume desse solo fosse destinado a aterros urbanos.

Os projetos de paisagismo e de engenharia também trazem benefícios socioambientais. Um exemplo é o eficiente sistema de drenagem pluvial, que permite a coleta e o escoamento de toda a água de chuva dentro da área do loteamento, com capacidade de drenagem superior, inclusive, àquela observada em terrenos sem qualquer construção. Isso evita que efluentes sejam lançados na rede pública de coleta, cuja saturação provoca inundações frequentes na capital paulista. Para alcançar esse objetivo, todos os passeios do parque central do bairro foram executados com pisos permeáveis, além de ter sido instalada sob algumas ruas do bairro uma rede com mais de três quilômetros de extensão para permitir a absorção da chuva pelo próprio solo.

Outro aspecto importante do projeto do Jardim das Perdizes é o fato de suas redes de distribuição serem subterrâneas, o que contribui para a preservação da paisagem e menor poluição visual. Esse investimento também confere maior



confiabilidade e segurança às redes de comunicação e eletricidade do bairro, incluindo internet e TV a cabo, ao reduzir riscos ligados a acidentes, rompimentos, furtos, depredações ou mesmo perigos relacionados às crianças empinando pipas.

[GRI EN6] O novo bairro também é referência na área energética. Prova disso é que, em março de 2013, seus seis primeiros edifícios residenciais já haviam sido reconhecidos com o nível máximo de eficiência energética, o PROCEL A, do Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica.

Entre as medidas que permitiram a obtenção da etiqueta estão o sistema de aquecimento de água eficiente, com coletores solares dimensionados para fornecer 40% da energia necessária para aquecer a água consumida nos apartamentos, complementado por aquecedores de passagem com nível máximo de eficiência, segundo o CONPET, e por bombas de calor (o que inspirou a primeira patente da área de engenharia da Companhia); janelas amplas e com iluminação controlável em todas as fachadas das unidades habitacionais, propiciando excelentes condições de iluminação e

ventilação natural; pintura externa em cores claras com baixo nível de absorção de raios ultravioleta; sistema de isolamento térmico de coberturas, além de sistema de medição individualizada de água.

Nos subsolos, os empreendimentos contarão com vagas com possibilidade de recarga de carros híbridos e circuitos de iluminação setorizados, acionados por sensores de presença.

Em relação à saúde e ao bem-estar dos moradores, destaca-se a preocupação com o conforto acústico nas unidades, que contarão com contrapisos acústicos e isolamento nas instalações de banheiros, soluções que diminuem a transmissão de ruídos entre apartamentos. Além disso, os empreendimentos contam com sistema de compartilhamento de bicicletas – *bikesharing*.

No bairro, a iluminação das áreas verdes, das ruas e da praça adota tecnologia LED. Em comparação com as lâmpadas de vapor de sódio, normalmente utilizadas, as grandes vantagens são o maior tempo de vida útil, a economia no consumo de eletricidade da ordem de 50% e a qualidade e nitidez proporcionadas por essa iluminação.



UM PARQUE PARA O LAZER E O ESPORTE

Um dos principais atrativos do Jardim das Perdizes é o parque central do bairro, que, com 44 mil m², constituirá um espaço para a convivência, o lazer e a prática de esportes. Vale destacar que o parque será aberto à população paulistana em geral.

A área de *fitness* do parque foi criada para atender à demanda crescente por qualidade de vida, os equipamentos especificados contam com *design* diferenciado, e alguns deles são inclusivos e podem ser utilizados pelo público da melhor idade. Foram desenvolvidas uma pista de *cooper* e uma ciclovia, com pisos drenantes, ambas com 900 metros de extensão cada, e 1,5 metro de largura, que ficam totalmente isoladas das faixas de rolagem de veículos, tornando a prática desses esportes muito mais segura.

Haverá, também, um *playground* projetado, principalmente para o público infantojuvenil, que contará com brinquedos de madeira certificada e piso emborrachado permeável.

Para auxiliar a prática de exercícios, mesmo para aquelas pessoas que não estão familiarizadas com os equipamentos presentes na praça, foram desenvolvidos, em parceria com a empresa Run & Fun, planos de exercícios, separados nos níveis iniciante, intermediário e avançado. Esses planos estarão afixados na praça.

Por fim, outro benefício importante oferecido na praça, aos moradores do bairro, será a infraestrutura para acesso gratuito à rede *wi-fi* de internet.



FOCADA NO OBJETIVO DE GERAR VALOR A TODAS AS PARTES INTERESSADAS EM SUAS ATIVIDADES, A TECNISA DESENVOLVE A INTERAÇÃO COM OS DIVERSOS PÚBLICOS BASEADA EM CÓDIGOS DE CONDOTA E POLÍTICAS ESTRUTURADAS

Desempenho Social

No cumprimento de suas responsabilidades empresariais, a TECNISA mantém relacionamento constante com diversos públicos prioritários. Esse grupo é formado por colaboradores, clientes, fornecedores de serviços e produtos, parceiros de negócios, acionistas, investidores, trabalhadores terceirizados e vizinhos.

Desde sua fundação, a TECNISA atua de forma a gerar valor a todas as partes interessadas em suas atividades. O relacionamento com esses segmentos é regido por um conjunto de diretrizes, como o Código de Conduta, e pelos valores corporativos (*veja o capítulo Diretrizes*).

Em 2011, tais princípios foram complementados com a Política de Sustentabilidade, que formalizou o compromisso da TECNISA em promover a transparência nas relações com os *stakeholders*, por meio de canais e ambientes que favoreçam essa comunicação.

Além disso, a Política define como metas o desenvolvimento da equipe de trabalho e o crescente esforço da Companhia para engajar seus públicos na busca pela sustentabilidade, incluindo a mitigação dos impactos ambientais e o desenvolvimento social.

Em 2012, foi desenvolvida a Política de Relacionamento com Públicos de Interesse, que tem o objetivo de formalizar os princípios de interação da TECNISA e orientar os diretores e gestores para a criação e manutenção de relações saudáveis e harmônicas com os *stakeholders* (*veja a descrição da política na página 56*).

RELACIONAMENTO COM OS COLABORADORES

A gestão de pessoas na TECNISA tem como objetivos principais oferecer um ambiente de trabalho seguro, motivador e inclusivo, com oportunidades contínuas para o desenvolvimento de competências e o engajamento dos colaboradores na cultura de alto desempenho, sempre tendo como referências a meritocracia e os valores éticos.

Tais desafios estão intimamente ligados à competitividade e à sustentabilidade da Companhia, bem como às principais estratégias de negócios.



A gestão de pessoas visa oferecer um ambiente seguro, motivador e inclusivo, com oportunidades para o desenvolvimento e o engajamento dos colaboradores na cultura de alto desempenho, tendo como referências a meritocracia e a ética

POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS DE INTERESSE

Objetivo: Estabelecimento de relações com seus públicos de interesse pautadas pela confiança mútua, satisfação, integridade e transparência e pelo reconhecimento de suas necessidades nos processos decisórios da TECNISA.

A Companhia acredita que cada contato é uma oportunidade para que sejam reafirmados os valores corporativos e uma fonte de inspiração e de aprendizado para a organização. A TECNISA entende que esse é o recurso mais valioso para convergir os interesses dos diversos públicos em prol de uma sociedade mais equilibrada.

Veja a seguir a visão e as responsabilidades da Diretoria em relação à Política:

- ▷ Buscamos entender as características, preferências e os interesses de cada indivíduo com quem nos relacionamos e oferecer um tratamento respeitoso e exclusivo.
- ▷ Usamos nossa influência para reunir pessoas em torno de projetos que contribuam para o desenvolvimento da sociedade.
- ▷ Estimulamos a diversidade, o respeito, o tratamento digno e a expressão livre de opiniões e de novas ideias.
- ▷ Buscamos o diálogo aberto com todos os públicos. Valorizamos as opiniões de cada um e incorporamos à nossa gestão as contribuições que nos fazem evoluir. Em nossa visão, novos caminhos e oportunidades são

frutos da crítica, da diversidade de opiniões e de ideias.

- ▷ Consideramos nossas relações um pilar para o desenvolvimento profissional e pessoal de todos.
 - ▷ Resguardamos as informações de nossa empresa ainda não divulgadas ao mercado e ao público em geral, bem como as informações confidenciais de pessoas e de empresas com as quais nos relacionamos.
 - ▷ Nossos relacionamentos são pautados pela transparência e honestidade, seguindo princípios éticos da companhia.
 - ▷ Somos verdadeiros e efetivos ao retransmitir informações relativas aos nossos processos, produtos e serviços.
 - ▷ Honramos os compromissos assumidos e agimos de maneira íntegra e proativa em todas as nossas relações e atividades.
 - ▷ Repreendemos quaisquer movimentações financeiras ilícitas. Coibimos atitudes que se caracterizam como fraude, propina, corrupção, suborno e lavagem de dinheiro.
 - ▷ Nossa operação, incluindo terceiros e parceiros, é regulada por políticas, normas e procedimentos que visam proteger e assegurar os ativos corporativos, a qualidade de nossas entregas, a eficiência nas operações e a assertividade na divulgação de informações financeiras.
-



Há muitos anos, a TECNISA desenvolve programas dirigidos aos colaboradores, aprimorando gradativamente sua gestão de pessoas. Em 2012, a área ganhou ainda mais importância estratégica, com a transformação da Diretoria de Recursos Humanos em estatutária e sua inclusão na Diretoria Executiva da Companhia. A medida materializa o entendimento de que o capital humano constitui um dos maiores ativos de uma empresa e de que sua boa gestão é determinante para o sucesso empresarial.

Fruto da revisão do tamanho das operações, a TECNISA fez em 2012 adequações em sua estrutura organizacional, com o objetivo de buscar maior eficiência. O quadro da equipe de escritório da Companhia foi reduzido em cerca de 10%. Por outro lado, com a retomada do controle das obras antes executadas por parceiros, houve incremento de cerca de 1.500 profissionais na equipe de obras.

O desligamento dos colaboradores foi conduzido de maneira absolutamente transparente. Para se chegar aos ajustes necessários, foi feita uma análise do organograma de todas as áreas e da projeção de negócios da Companhia para os 24 meses seguintes. Os profissionais demitidos foram informados sobre o motivo da medida e, em alguns casos, seus currículos foram recomendados a empresas parceiras. Em outras situações, a TECNISA ofereceu pacotes de recolocação no mercado.

O ano também ficou marcado pelo avanço nas áreas de gestão de competências, planejamento de sucessão, recrutamento e segurança do trabalho, cujos detalhes estão descritos a seguir, neste mesmo capítulo.

Uma demonstração das boas práticas internas foi o reconhecimento pela publicação *Valor Carreira 2012*, do jornal *Valor Econômico*, da TECNISA como uma das melhores empresas do país em gestão de pessoas.

PERFIL DO QUADRO PESSOAL DA TECNISA [GRI LA1]

	2010	2011	2012
Colaboradores diretos	1.653	2.079	3.558
Terceiros	2.589	4.020	6.530
Total	4.242	6.099	10.088

ATRAÇÃO, RETENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

Por atuar num mercado muito competitivo, a TECNISA enxerga a atração, a retenção e o desenvolvimento de talentos como alguns dos principais desafios e uma das prioridades de sua gestão de pessoas. Contar com profissionais de alto desempenho e de conduta alinhada aos valores corporativos é uma condição fundamental para a sustentabilidade da Companhia.

O primeiro passo para atrair profissionais com essas características é zelar pela reputação externa da organização. Um dos sinais de que a imagem da TECNISA é consistente é o grande número de inscritos no Programa de Trainees, bem como seu perfil diversificado e qualificado.

Em 2012, o programa foi realizado pelo segundo ano consecutivo e atraiu cerca de

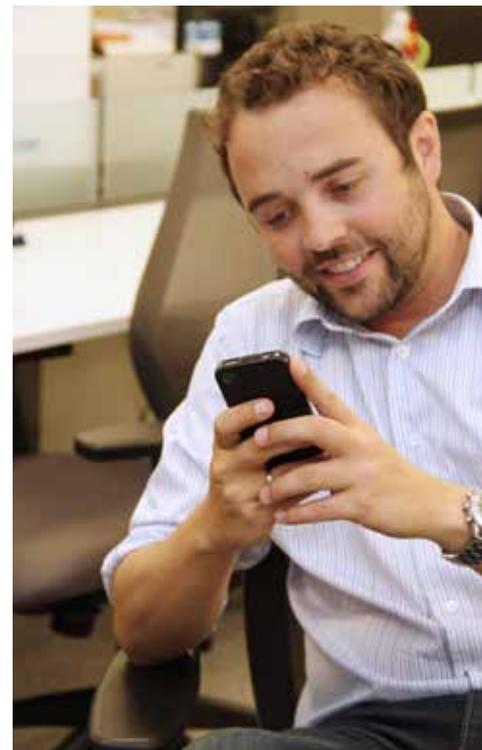


PERFIL DOS COLABORADORES POR FUNÇÃO, GÊNERO E FAIXA ETÁRIA EM 2012 [GRI LA1]

	Gênero	Diretores	Gerentes	Supervisores	Estagiários	Demais cargos	Total cargo / gênero
25 anos ou menos	Mulheres			7	53	111	171
	Homens			21	51	656	728
Entre 26 e 34 anos	Mulheres		11	55	7	181	254
	Homens	2	13	89	24	855	983
Entre 35 e 44 anos	Mulheres	2	9	20		44	75
	Homens	5	15	78		614	712
Entre 45 e 54 anos	Mulheres		2	3		11	16
	Homens	10	3	58		359	430
55 anos ou mais	Mulheres		2			2	4
	Homens	1		18		166	185
Total		20	55	349	135	2.999	3.558

PERFIL DOS COLABORADORES POR RAÇA EM 2012 [GRI LA1]

	Branco	Negro	Mulato	Oriental	Índio	Total
Diretores	18	1	1			20
Gerentes	49		5			54
Supervisores	230	21	96	2		349
Estagiários	111	2	21	0		134
Demais cargos	1.177	362	1.411	51		3.001
Total	1.585	386	1.534	53	0	3.558



30 mil interessados, dos quais 3.600 efetivaram suas inscrições após triagem. Ao final, foram contratados cinco recém-formados, provenientes dos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais e Pernambuco.

Uma das novidades da segunda edição do programa foi o fato de os *trainees* terem sido inicialmente alocados na Diretoria de Recursos Humanos, para que realizassem um processo de integração e acompanhamento mais efetivo.

No âmbito do programa, os participantes passam por um mês de palestras com executivos da TECNISA e têm de quatro a cinco meses de atuação nas diversas áreas. Ao final desse período, desenvolvem seus projetos de conclusão de estágio na área de negócio que escolheram. Durante os 18 meses de duração do programa, são realizadas reuniões mensais com todos os *trainees* e

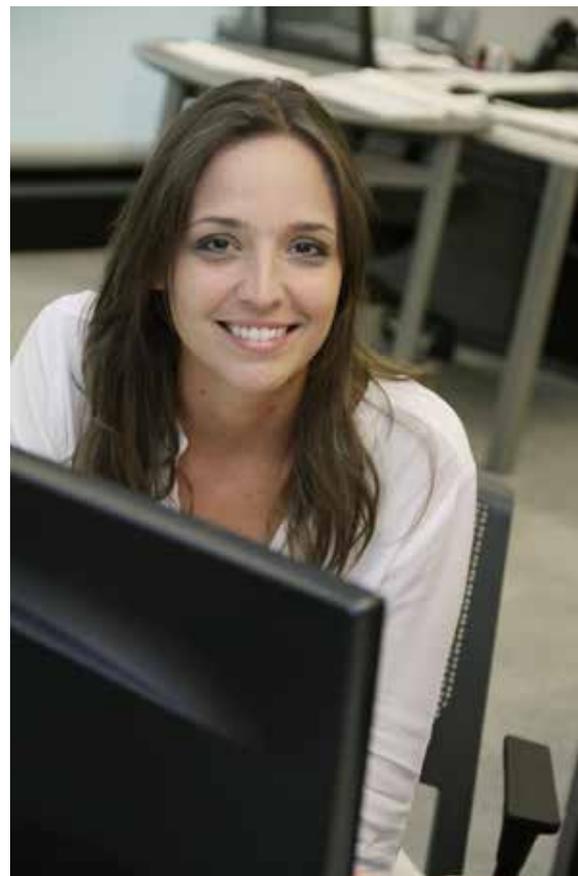
representantes da área de Recursos Humanos para que recebam *feedbacks* sobre melhorias e ajustes necessários.

Ainda para atrair talentos, a TECNISA mudou sua estratégia de recrutamento, passando a valorizar mais o aproveitamento de colaboradores que já integravam os quadros da Companhia. Antes da mudança, cerca de 90% das vagas eram preenchidas por profissionais oriundos do mercado. Com a alteração, atualmente, nove em cada dez colaboradores recrutados são da própria TECNISA.

Uma das ferramentas de recrutamento externo consiste na divulgação de oportunidades de trabalho e no recebimento de candidaturas, por meio de redes sociais da internet. Como um complemento, foi criado o Projeto CRIAR (Construir, Recrutar, Indicar, Acompanhar e Remunerar), que estimula os próprios colaboradores a indicar candidatos, conhecidos seus, às vagas em aberto.

ROTATIVIDADE (em %) [GRI LA2]

Tipo	2010	2011	2012
Equipes administrativas	2,50	1,95	1,69
Equipes de obras	5,80	5,92	5,29



Nos casos em que as indicações se tornam contratações, quando os novos colaboradores completam quatro meses trabalhando na TECNISA, as pessoas que indicaram os nomes ganham uma remuneração extra, de R\$ 250,00 (se forem da equipe administrativa) ou de R\$ 150,00 (se compuserem as equipes de obras).

Para reter seus talentos, a TECNISA procura oferecer um ambiente motivador, que gere oportunidades contínuas de desenvolvimento de carreira e ascensão. Em 2012, foi criado e divulgado um mapa de possibilidades de evolução na carreira, que mostra as exigências, em termos de experiência, formação e conhecimento, que cada um dos cerca de 250 cargos da Companhia exige. O mapa mostra a um servente de obra, por exemplo, como ele deve se preparar para se tornar um carpinteiro.

Outra prioridade da gestão de pessoas da TECNISA, que gera oportunidades para os colaboradores, é obter o aumento do número de líderes formados internamente, pois isso aumenta o alinhamento aos valores corporativos e torna mais ágil e bem-sucedida a substituição de profissionais que se aposentam ou deixam a Companhia. Para isso acontecer, é necessário haver um processo sistemático de identificação de potenciais líderes e sucessores.

[GRI LA12] Em 2012, a TECNISA avançou muito nesse campo. Em um evento que reuniu toda a Diretoria, os colaboradores que ocupam cargos de nível gerencial ou mais altos na hierarquia tiveram analisados seus comportamentos, suas habilidades, potencialidades e necessidades de desenvolvimento de competências, para que estejam aptos a serem promovidos.

Essa análise gerou uma relação de talentos para ocupar posições de liderança em dois ou três anos. Em 2013, a TECNISA pretende estender essa análise para os níveis de coordenação e analistas, que respondem aos gerentes e cujos destaques podem também ser promovidos.

A Companhia possui, ainda, um plano de sucessão para as posições-chave da governança corporativa, representadas pelas diretorias estatutárias. Para cada uma delas, foi identificado um sucessor emergencial, a ocupar o cargo de forma interina, um substituto imediato e um talento com potencial para ocupar a posição em dois ou três anos. Cerca de 60 profissionais fazem parte desse plano, que também permitiu a identificação de fragilidades em algumas sucessões.

O ano de 2012 também ficou marcado por evoluções nas áreas de avaliação de desempenho e desenvolvimento de

competências, com a conclusão da fase de planejamento de dois programas que serão implementados em 2013.

[GRI LA11] O primeiro é a Avaliação 360°, trabalho que complementa o realizado pelo Programa de Gestão de Competências, que desde 2007 acompanha o desempenho dos colaboradores por meio de metas individuais derivadas do Planejamento Estratégico da TECNISA.

O novo programa permitirá que pares e líderes dos colaboradores participem da avaliação comportamental e alcançará, em seu primeiro ano, os níveis gerencial e diretivo. A intenção é que cada profissional da Companhia conheça os pontos em que precisa se desenvolver, numa etapa preparatória para assumir desafios crescentes no futuro. Além disso, ao oferecer ferramentas objetivas de avaliação de desempenho, os dois programas contribuem para a disseminação da cultura de meritocracia na organização.

Por sua vez, para chegar ao formato final da Escola Corporativa TECNISA, que centralizará todas as ações de formação das equipes administrativas a partir de 2013, elegeram-se as competências importantes para a sustentabilidade da Companhia. Elas foram organizadas numa grade curricular que, oportunamente, alcançará todos os níveis hierárquicos.

Em 2013, o público prioritário dos programas serão os gerentes. Eles serão preparados para a possibilidade de ocuparem cargos de Diretoria nos próximos anos. O conteúdo dos treinamentos será desenvolvido com o apoio dos executivos internos e ministrado em aulas presenciais que vão incluir estudo de casos reais da Companhia e acompanhamento de *coaching*.

Já nos canteiros de obras, a TECNISA manteve o programa Profissionais do Futuro, por meio do qual engenheiros,



mestres de obra e encarregados transformam-se em professores de operários, que aprendem técnicas de construção civil. Em 2012, foram iniciadas sete turmas, totalizando 128 operários, em cursos voltados à mão de obra civil.

Além de contribuir para o desenvolvimento profissional dos operários, a iniciativa permite que a Companhia forme, dentro de casa, uma mão de obra qualificada de acordo com seus padrões de excelência.

COLABORADORES TREINADOS [GRI LA10]

		2010	2011	2012
Horas de Treinamento	Área administrativa	16.970	12.383	8.649
	Área operacional	36.704	30.641	37.506
Indicador Pessoal	Área administrativa	455	689	757
	Área operacional	951	1.331	2.191
Média de Horas de Treinamento	Área administrativa	37	18	11
	Área operacional	39	12	17

No dia a dia da organização, o conhecimento é tratado como um ativo valioso, que pode propiciar a melhoria contínua das operações e levar ao desenvolvimento de produtos e serviços inovadores

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS [GRI LA3]

Na TECNISA, os colaboradores efetivos com função administrativa trabalham em período integral e recebem, como benefícios, planos de assistência médica e odontológica, extensivos aos dependentes, além de seguro de vida, vale-refeição e acesso a estacionamento.

Para complementar a remuneração, a Companhia promove uma política de participação nos lucros – alguns níveis hierárquicos também possuem a opção de compra de ações (*stock options*). Os estagiários, por sua vez, seguem o regime das seis horas de jornada e, além da bolsa-auxílio, recebem vale-transporte, vale-refeição e planos de assistência médica e odontológica.

Em 2012, o menor salário pago pela TECNISA era de R\$ 832,00, conforme o piso convencionado para a categoria. O salário mínimo nacional, de R\$ 622,00, representou 75% desse valor. [GRI EC5]

SALÁRIO MÉDIO MENSAL DOS COLABORADORES (em R\$) [GRI LA14]

Cargo	2010		2011		2012	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretores	42.982,30	31.388,00	45.292,35	30.561,00	49.210,00	35.324,00
Gerentes	14.607,04	13.086,50	15.860,03	15.799,43	18.060,29	15.593,46
Supervisores	4.413,55	6.824,24	5.781,93	7.565,19	5.685,15	8.287,65
Estagiários	1.245,63	1.266,72	1.449,50	1.420,59	1.422,59	1.425,18
Demais cargos	2.141,43	2.404,99	1.386,49	3.056,66	1.273,77	2.703,67

BENEFÍCIOS CONCEDIDOS AOS COLABORADORES [GRI LA3]

Benefícios	Equipes administrativas	Equipes de obras
Assistência médica	X	X
Assistência odontológica	X	X
Vale-refeição	X	*
VidaLink	X	X
Seguro de vida em grupo	X	X
Vale-transporte	X	X
Programa de educação	X	
Check-Up (somente para Diretoria estatutária)	X	
Cesta-alimentação (para pessoal da assistência técnica)	X	

* A Companhia oferece alimentação aos colaboradores das obras, servida no próprio canteiro.



SAÚDE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA

A TECNISA preza pela saúde e segurança no ambiente de trabalho e oferece benefícios como planos de saúde e odontológico e *check-up*, esse último apenas para membros da Diretoria estatutária.

Para as equipes do escritório, semanalmente, oferece sessões de massagem, com média de mais de 300 atendimentos por mês.

A atenção especial, no entanto, é direcionada aos canteiros de obras, nos quais os colaboradores exercem atividades de risco.

Há muitos anos, a TECNISA se destaca por oferecer um ambiente seguro e salubre, remuneração adequada e benefícios sociais alinhados com as melhores práticas do mercado. Entre os diferenciais está um plano de assistência médica aos colaboradores de obras, extensivo aos seus dependentes, benefício incomum no setor imobiliário.

Além disso, treinamentos contínuos nas obras e a Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT) abordam temas de saúde e segurança como equipamentos de proteção individual, trabalho em altura, trabalhos com eletricidade, alcoolismo, tabagismo, DST/AIDS, diabetes, hipertensão e noções de higiene.

Em 2012, os treinamentos dessa espécie foram ministrados em 22 obras em São Paulo e Brasília, enquanto a SIPAT foi realizada em 24 obras nas mesmas cidades. Ao todo, cerca de 10 mil profissionais participaram desses eventos.

[GRI LA8]

Os canteiros de obras da Companhia possuem infraestrutura compatível com as necessidades das equipes. Entre os itens oferecidos estão banheiros a cada quatro andares nos edifícios em construção; refeitórios com alimentação balanceada e ambiente acolhedor, inclusive com mesas para jogos de recreação e TV; chuveiros aquecidos, sendo parte a gás, para conforto dos operários e redução do consumo de energia elétrica.

Em 2011, ocorreu a centralização e reestruturação da área de Segurança do Trabalho, que revisou todos os procedimentos existentes na Companhia e estabeleceu os parâmetros para os critérios de avaliação das obras. O objetivo foi promover a revisão de boas práticas e realizar a fiscalização da aplicação dos procedimentos implementados, a fim de se evitarem acidentes.

No mesmo ano, foi criado um Comitê de Segurança do Trabalho, formado por gestores e diretores das áreas de Engenharia e de Recursos Humanos. O comitê tem a função de avaliar os procedimentos e sugerir melhorias, e sua composição diversificada permite que a segurança

do trabalho seja incorporada na cadeia de valor da Companhia.

No final de 2012, a área dedicada exclusivamente ao assunto segurança reunia cerca de 40 profissionais, entre engenheiros e técnicos de segurança do trabalho. Esses profissionais têm autonomia para, eventualmente, paralisar alguma frente de serviço num canteiro de obras, caso sejam identificadas situações que ponham em risco a integridade física de operários. No ano, para ampliar a governança em sua atuação e ter maior sinergia com as questões de saúde ocupacional, a área passou a integrar a Diretoria de Recursos Humanos.

Nas obras executadas por parceiros, profissionais de segurança exercem papel de auditores, com visitas periódicas aos canteiros para auxiliar os construtores na eventual adequação aos procedimentos de segurança recomendados pela TECNISA e pelas normas brasileiras. Caso constatem-se irregularidades, elas são comunicadas para a Diretoria Executiva da Companhia.

Desde sua reestruturação, a área obteve diversos avanços, como a criação de indicadores de desempenho, o mapeamento de riscos, a formalização de procedimentos e a inclusão de itens de segurança na rotina de auditoria de obras. Além disso, os coordenadores de obra e diretores da área de Engenharia, assim como já acontece em relação à qualidade, ao prazo e ao custo de obra, têm seu desempenho em segurança traduzido em notas, que permitem a comparação objetiva e ponderam a sua participação nos lucros. Para 2013, o grande desafio será

investir mais em prevenção de riscos e na comunicação entre as obras, para intercâmbio sobre riscos e boas práticas.

Mesmo com um aumento no número de colaboradores nas obras, houve a redução no número absoluto de acidentes sem afastamento e com afastamento de 15 dias, uma demonstração de que o trabalho em saúde e segurança do trabalho está no caminho certo (*veja tabela abaixo*).

GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO

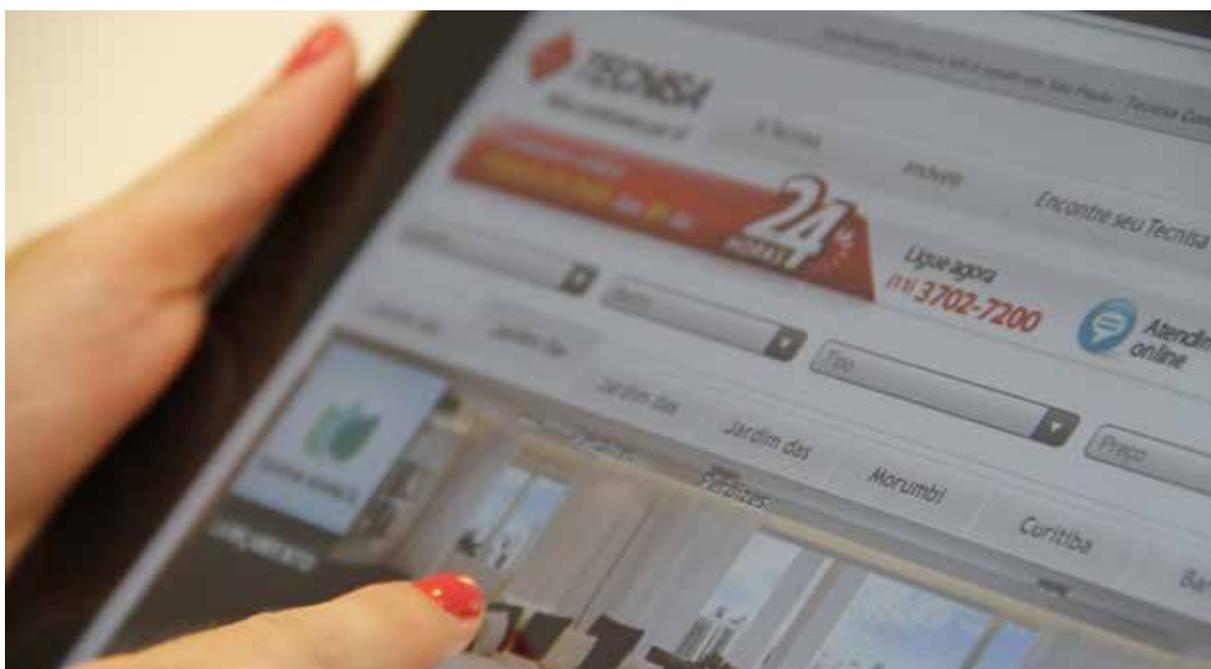
Para a TECNISA, é fundamental que o conhecimento estratégico e técnico seja preservado e compartilhado entre as equipes.

Para que todos fiquem cientes das principais estratégias, são realizados alguns eventos periódicos. Anualmente, ocorre a Reunião de Metas, na qual o Mapa Estratégico da TECNISA é apresentado e discutido. Todos os meses, acontece a Reunião Interdepartamental, em que os líderes apresentam, uns aos outros, os fatos de destaque em sua área que se relacionam com temas estratégicos. Além disso, as reuniões mensais de engenharia procuram alinhar e comunicar os padrões da Companhia para que sejam efetivos nas várias obras. Por fim, semanalmente a Diretoria Executiva se reúne para avaliar a evolução da Companhia no cumprimento de suas estratégias, bem como para discutir a necessidade de ajustes de rota. **[GRI 4.4]**

ACIDENTES DE TRABALHO [GRI LA7]

Tipo	2010	2011	2012
Total de homens/horas de trabalho no ano	3.825.360	4.529.580	3.989.200
Nº médio de trabalhadores no ano/mês	1.370	1.795	1.676
Nº de acidentes sem afastamento	0	15	0
Nº de acidentes com até 15 dias de afastamento	7	8	2
Nº de acidentes com afastamento superior a 15 dias	20	15	20
Total de dias perdidos para afastamentos de até 15 dias	68	64	6
Total de dias perdidos para afastamentos superiores a 15 dias	1.617	1.167	1.546
Total de dias debitados*	300	0	175
Total de acidentes fatais	0	0	0

*Dias debitados são aplicados apenas para acidentes com perdas de membros.



No dia a dia da organização, o conhecimento é tratado como um ativo valioso, que pode propiciar a melhoria contínua das operações e levar ao desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Por isso, há alguns anos, a Companhia investe num sistema que usa um conceito colaborativo de registro e compartilhamento de estudos, projetos, boas práticas e tecnologias, o TECNISA Wiki, que influenciou decisivamente na escolha da Companhia como uma das mais inovadoras do Brasil pela A.T. Kerney e pela revista *Época Negócios* em 2012.

A ferramenta permite, por exemplo, que os usuários acessem um acervo de mais de 400 publicações internas e façam comentários sobre esse acervo. Esse sistema representa uma parte do processo de gestão de conhecimento e de inovação, cuja base é o estímulo à produção de ideias, a sua avaliação sistemática e a transformação das melhores em resultados concretos. Em termos de gestão de pessoas, o trabalho contribui para que os colaboradores sejam cada vez mais preparados e diferenciados.

No fluxo de gestão de conhecimento, após a coleta das ideias, existe um processo de seleção e análise prévia das sugestões com maior potencial de implementação até que os departamentos responsáveis iniciem o fluxo de inovação tecnológica. A partir de vários *inputs* são selecionadas as ideias que oferecem os maiores impactos potenciais nos resultados da Companhia, como na rentabilidade do negócio, na melhoria da qualidade ou no nível de desempenho ambiental do produto final. A ideia, então, torna-se um projeto, a ser desenvolvido por um especialista.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA TECNISA

- ▷ Portal corporativo (intranet): o principal canal de comunicação da TECNISA.
 - ▷ *TECNISA News*: jornal bimestral com os principais fatos e resultados da Companhia.
 - ▷ Contato Seguro: empresa terceirizada responsável pelo registro anônimo de críticas, sugestões, denúncias e questionamentos, que, após apuração, são retransmitidos ao Comitê de Ética, formado por membros da Diretoria. Disponível 24 horas pelo telefone 0800 648 6305, o canal é destinado aos colaboradores, parceiros de negócios, fornecedores e prestadores de serviço da Companhia. **[GRI 4.4]**
 - ▷ *TV Índice*: transmite os principais indicadores da Companhia.
-

RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES [GRI PR5]

As interações da TECNISA com os clientes são pautadas pela transparência, pelo espírito de servir, pela proximidade e pela inovação. Nos últimos anos, além de se destacar pela qualidade superior de seus imóveis, a Companhia tem sido reconhecida pelo atendimento e pelos serviços diferenciados que oferece aos compradores de seus produtos.

No dia a dia das operações, a TECNISA possui procedimentos estabelecidos para manter a proximidade com seus clientes, informando-os sobre todos os detalhes necessários para sua tranquilidade e seu planejamento.

No segmento Premium, são 42 pontos de contato entre a Companhia e os compradores de imóveis, desde a assinatura do contrato até depois da entrega das chaves. Essas práticas, únicas no mercado, envolvem, por exemplo, *e-mails* com o *status* das obras, áudios personalizados, visitas à obra e caixas com brindes relativos a diferentes momentos da obra.

Os clientes da linha Flex, por sua vez, são atendidos com os mesmos princípios de relacionamento. No entanto, pelo volume muito maior de unidades nos empreendimentos desse segmento, a TECNISA coloca em prática 23 contatos ativos com os clientes, além de possuir uma coordenadora de relacionamento específica.

O trabalho do time de assistência técnica, que atua após a entrega de chaves, é um dos diferenciais no contato com os clientes. Uma equipe especializada de engenheiros, estagiários e oficiais de manutenção presta assistência técnica aos condomínios realizando pequenos ajustes ou reparos que estejam cobertos pelas condições de garantia do imóvel.

Outra iniciativa de destaque é o Personal, que permite aos compradores dos imóveis Premium participarem do desenho final de seus apartamentos, incluindo modificações nas plantas e nos acabamentos. Em 2012, esse benefício passou a ser oferecido em uma plataforma virtual, por meio da qual podem ser visualizadas as modificações pretendidas e se formalizar a decisão final.



Desde a massificação da internet no Brasil, a TECNISA se colocou como pioneira nos ambientes digitais, pois entende que a tecnologia melhora e agiliza os serviços prestados aos clientes

Tecnologia e ambientes virtuais

Desde a massificação da internet no Brasil, a TECNISA se colocou como pioneira nos ambientes digitais, pois entende que a tecnologia melhora e agiliza os serviços prestados aos seus clientes.

Em 2010, a Companhia foi a primeira do mercado imobiliário a realizar vendas de imóveis pelo iPhone e pelo Twitter. No ano seguinte, formou seu perfil no Facebook, com informações completas sobre os empreendimentos – como imagens, vídeos, tabelas de preços e notícias de lançamentos. Nesse mesmo ano, o cargo de gerente de redes sociais foi criado para centralizar os esforços nesses espaços.





A atuação digital é complementada pelo uso de serviços como Yahoo Respostas, Flickr, Youtube, Foursquare e Pinterest, e pelo *site* TECNISA Ideias, concebido de acordo com o conceito de *crowdsourcing*, que permite a participação ativa de todos os públicos no desenvolvimento de soluções inovadoras e na melhoria contínua da Companhia.

Em 2012, diversas novidades demonstraram a capacidade de inovação da TECNISA. Aperfeiçoado durante o ano, o Portal de Autoatendimento foi lançado de forma plena em dezembro e começou a ser divulgado para os clientes no início de 2013. O *site* foi criado para centralizar as demandas dos clientes, aumentando a produtividade no atendimento. Entre os serviços oferecidos estão o registro de dúvidas, sugestões e reclamações e o acesso a boletos de pagamento de prestações. Dessa forma, o cliente pode evitar a impressão e postagem desse documento.

Outros dois serviços passaram a ser oferecidos com o apoio da tecnologia. Disponível para iPhone e *smartphones* com sistema operacional Android, o aplicativo QR Code, com o uso da tecnologia “realidade aumentada”, possibilita aos clientes visualizarem a fachada e o entorno de um edifício antes de ele estar pronto. Desde 2012, os corretores do empreendimento Flex Jundiá estão munidos de aparelhos para permitir aos consumidores que não possuem *smartphones* participar dessa experiência inovadora.

Também em 2012, a TECNISA passou a oferecer o serviço Vistoria Digital. O aplicativo foi criado para tornar o processo de vistoria antes da entrega das chaves mais ágil e seguro. O termo de vistoria da Companhia é um documento valioso e contém 14 tópicos principais e diversas subcategorias.

Com a nova tecnologia, o engenheiro responsável pela obra registra observações, fotos e áudio durante a vistoria,



que é acompanhada pelo comprador. O registro pode, então, ser acessado pelo Departamento de Relacionamento com o Cliente, que poderá obter informações sobre a situação atualizada daquele contrato. Outro benefício é, a partir da base de dados de diversas vistorias, a possibilidade de serem identificados mais facilmente defeitos recorrentes.

Desafios no relacionamento

O contato com os clientes em 2012 foi dificultado pela situação do mercado imobiliário. Da mesma forma que aconteceu com diversas outras empresas, a TECNISA sofreu com o atraso de obras, causado principalmente pela dificuldade em contratar mão de obra qualificada.

Como medidas para reduzir os efeitos negativos da escassez de mão de obra qualificada sobre seus negócios e clientes, a Companhia dilatou o prazo de entrega ao lançar empreendimentos e aprimorou os mecanismos de planejamento e controle da execução.

Além disso, investe na formação de profissionais nas obras, por meio do programa Profissionais do Futuro (*veja mais detalhes na página 61*), oferece um ambiente de trabalho seguro e salubre nos canteiros e, em 2011, concedeu o benefício do plano de saúde aos colaboradores próprios que trabalham na construção dos empreendimentos.

Ciente de que esse é um problema que causa transtorno para quem busca concretizar o sonho da casa própria, a TECNISA tomou algumas medidas para minimizá-lo. Por meio de compromisso setorial firmado pelo Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo (SECOVI-SP), a Companhia pratica indenizações compensatórias quando o atraso é superior a seis meses. Também procura ser transparente a respeito dessa questão com seus clientes, avisando-os com antecedência quando os cronogramas apresentam tendência de desvios.

Além disso, atende aos clientes insatisfeitos com transparência e agilidade. Desde a criação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC), em 2012, o processo tem sido aprimorado, incluindo o lançamento do Portal de Autoatendimento. Em janeiro de 2013, foram implementadas novas funcionalidades ao portal, que trouxeram mais eficiência ao processo. Como reflexo, o número de chamadas telefônicas e o número de solicitações dos clientes caíram 35% e 30%, respectivamente, na comparação entre os meses de janeiro e fevereiro de 2013. Esse resultado foi alcançado porque muitos assuntos passaram a ser resolvidos diretamente por meio da ferramenta.

Outros projetos do CSC para melhorar o relacionamento com os clientes, em desenvolvimento no início de 2013, visam tornar menos invasiva a análise de concessão de crédito e mais claro o processo de repasse de financiamento. A expectativa é de que, em 2014, esses processos estejam ocorrendo de forma mais harmônica e rápida.

A TECNISA também iniciou a implementação de um novo sistema de pesquisa de hábito de todos os consumidores que visitam seus estandes de vendas. A intenção é conhecer melhor quais são os diferentes perfis dos clientes e poder adotar ações comerciais mais direcionadas e bem-sucedidas.

Por fim, a Companhia realizou, em 2012, uma pesquisa com compradores dos empreendimentos Auri, Change, Choice, Inovarte, Near, New Jazz, New Worker, Square,

Único Campolim e Verana, localizados no estado de São Paulo, para medir o grau de satisfação com os serviços da TECNISA no pós-obra, além de identificar os itens a serem melhorados. A percepção dos clientes em relação a este serviço foi positiva, com nota média de 69% atribuída aos critérios de qualidade, velocidade na resolução do problema, cordialidade e organização. Foi realizada, também, uma pesquisa com os clientes dos empreendimentos entregues em 2012, e os resultados revelaram que 75% dos entrevistados recomendariam a TECNISA para amigos e familiares.

A expectativa é que, a partir de 2013, os investimentos realizados em processos e sistemas, somados à revisão do planejamento estratégico da Companhia, reflitam de maneira positiva nos prazos e na qualidade de obras e, por consequência, na satisfação dos clientes. **[GRI PR5]**



75%

dos compradores de empreendimentos entregues em 2012 recomendariam a TECNISA para amigos e familiares



RELACIONAMENTO COM PARCEIROS E FORNECEDORES

A atuação conjunta com outras empresas do mercado é fundamental para o crescimento da TECNISA. De um lado, a Companhia se expandiu para outros mercados fora da cidade de São Paulo, a partir de sua abertura de capital, em 2007, contando com acordos comerciais com sócios incorporadores e construtoras. No entanto, pelo aumento dos problemas de atrasos de obras e falhas na execução, a TECNISA tomou a decisão de reduzir o número desse tipo de parceria, que já chegou a 16, em 2010, para apenas cinco no final de 2012 (*veja mais detalhes no capítulo Contexto Setorial e Estratégia*).

Porém, outros tipos de acordos se mantêm, como dois exemplos realizados em 2012. Em Curitiba, a TECNISA trabalhou conjuntamente com a rede hoteleira NH Hotel para o lançamento do The Five, empreendimento de uso misto, com unidades residenciais, comerciais e hoteleiras.

Outra parceria bem-sucedida no ano foi, na verdade, um intercâmbio de conhecimento com a Tishman, uma das maiores construtoras dos Estados Unidos e com atuação internacional. Por meio do programa, dois vice-presidentes da Tishman passaram uma semana no escritório central da TECNISA, em São Paulo. Depois, foi a vez dos representantes da Companhia viajarem para os Estados Unidos. O extenso material coletado, com detalhes construtivos e sobre administração de obras, resultou em 82 projetos que podem contribuir com o desenvolvimento das atividades da TECNISA.

As outras empresas com as quais a Companhia mantém

interação constante são fornecedores de bens e serviços, como empreiteiras, projetistas, consultores, corretores e empresas de aluguel de equipamentos, na área de engenharia, além de empresas que apoiam as atividades administrativas.

Por seu grau de influência sobre os negócios, esses parceiros e fornecedores são cuidadosamente selecionados. A Companhia conta com um sistema de homologação de fornecedores, realizado desde o final de 2011 por iniciativa conjunta dos departamentos de Suprimentos e de Desenvolvimento Tecnológico, que promove um aprofundamento das análises técnicas, na área de engenharia, enfatizando aspectos de desempenho, vida útil e custo global.

Esse processo, que alcançou 57 novos fornecedores até o fim de 2012, tem conseguido atender a solicitações de avaliações de produtos e serviços muitas vezes sem parâmetros nacionais de referência, o que demanda um trabalho de pesquisa intenso, na busca de normas e referências estrangeiras e de laboratórios capacitados para aplicação de metodologias internacionais. Além disso, ainda na fase de homologação, alguns produtos e serviços passam por avaliação em protótipos.

Por fim, desde 2011 é realizado o Fast Dating, ferramenta de *open innovation* que dá oportunidade a empresas de participarem do processo de inovação da TECNISA. Em encontros frequentes, executivos da Diretoria da Companhia assistem a exposições sobre projetos relativos a produtos e serviços da indústria de construção civil. Em 2012, a iniciativa gerou diversos projetos de inovação, como a adoção de uma tinta ecológica e de um *software* para a gestão da inovação.

RELACIONAMENTO COM ACIONISTAS E INVESTIDORES

O relacionamento da TECNISA com acionistas, investidores do mercado de capitais e a comunidade financeira em geral é realizado pela área de Relações com Investidores (RI). Com transparência e agilidade, a Companhia oferece informações a respeito de seu desempenho e de suas perspectivas, visando à diversificação de sua base acionária, ao aumento da liquidez de suas ações, negociadas na BM&FBOVESPA, e à manutenção de uma boa percepção de crédito.

A TECNISA mantém um *website* especialmente destinado a esses públicos, com informações financeiras, operacionais e societárias, realiza reuniões individuais e *road shows* com investidores nacionais e estrangeiros, sobretudo na Europa e nos EUA, e participa de conferências promovidas por bancos de investimento. Além disso, promove uma reunião anual aberta a todos os seus acionistas, na qual apresenta resultados e projeções e responde a dúvidas. **[GRI 4.4]**

Em 2012, esse relacionamento foi intensificado de forma proativa, em função dos ajustes contábeis e da reorganização da Companhia. Os profissionais da área de RI procuraram contextualizar o momento da TECNISA frente aos desafios do mercado imobiliário, explicando a revisão de suas estratégias, os ajustes em sua gestão e o benefício que essas medidas trarão para seus investidores a curto, médio e longo prazo.

Em 2013, além de buscar o aumento do número de relatórios de cobertura e de reuniões com esses públicos, a TECNISA pretende migrar seu programa de negociação de recibos de suas ações (ADR – American Depositary Receipt) no mercado de balcão americano para o Nível 1, como forma estimular a liquidez.

RELACIONAMENTO COM AS COMUNIDADES

As atividades da TECNISA provocam impactos no entorno das obras, apesar dos esforços da Companhia para minimizá-los. Entre os possíveis impactos estão o aumento dos ruídos, da poeira e do trânsito.

Para explicar os impactos e suas ações de mitigação, a TECNISA procura realizar interações com as comunidades em que está presente. Há um *e-mail* específico, o vizinho@tecnisa.com.br, para receber demandas, sugestões ou reclamações. Além disso, o *site* e o *blog* corporativos fazem essa intermediação.

Adicionalmente, desde 2011, com a centralização da área de segurança do trabalho, houve a ampliação dos investimentos no planejamento e em ações preventivas de segurança nos canteiros de obras, o que contribui, também, para a segurança dos pedestres e a limpeza do entorno.

Também naquele ano, a TECNISA criou o projeto Story Telling, que permite um mapeamento completo de bairros em que existem obras da Companhia, incluindo vídeos, fotos, mapas e depoimentos de moradores. A intenção é documentar a memória social, econômica, cultural, ambiental e geográfica das comunidades, preservando sua história para futuras gerações e aumentando o envolvimento dos colaboradores da Companhia com o local.

Todo o material coletado é publicado no *site* da Companhia, na página <http://www.technisa.com.br/storytelling>. Ainda existe uma ferramenta que permite a qualquer morador do bairro contar sua própria história, com suas palavras e em qualquer formato de mídia.



Em 2012, o projeto Story Telling registrou informações sobre seis comunidades, das seguintes cidades: Barueri, Diadema, Jundiaí, São Bernardo do Campo e São Paulo.

Apoio a projetos sociais [GRI EC1]

O compromisso da TECNISA com o desenvolvimento social também se materializa em projetos que alcançam desde colaboradores até organizações não governamentais das áreas de educação, cultura e saúde. Para escolher as entidades beneficiadas, a Companhia avalia seu potencial de contribuição para a sociedade.

Em 2012, os recursos doados pela TECNISA somaram mais de R\$ 920 mil.

Conheça, a seguir, os principais projetos sociais apoiados:

Ler e Construir

Desenvolvido pela TECNISA em 2002, o programa de alfabetização de adultos é reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC) e realizado em parceria com a consultoria ADventto. Três vezes por semana, após o horário do expediente, os operários interessados participam de duas horas de atividades de alfabetização e educação.

As aulas são ministradas por equipe de professores, em salas instaladas nos canteiros de obras. Após oito meses de curso, os alunos são submetidos a uma prova para a obtenção do certificado de alfabetização reconhecido



pelo Ministério da Educação. Quem não consegue a nota mínima, recebe aulas de reforço.

Em 2012, 159 alunos se matricularam no programa nas obras da Grande São Paulo, com formatura prevista para meados de 2013. Desse total, 61 integraram as aulas do Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano) e 98, do Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano). Desde 2002, o projeto já formou 406 alunos.

Nosso Sonho

Fundada em 2007, a Associação Nosso Sonho nasceu com o apoio da TECNISA. Sua missão é promover a inclusão na sociedade e no mercado de trabalho de jovens com paralisia cerebral. Na entidade, são desenvolvidas atividades

de fisioterapia, fonoaudiologia, terapia ocupacional, educacional e arte-terapia.

Em 2012, foram realizados 932 atendimentos de fisioterapia, 799 atendimentos de fonoaudiologia e 800 de terapia educacional.

Parceiros da Educação

Busca a melhoria do rendimento de alunos do Ensino Fundamental da rede pública, por meio de acompanhamento e avaliações periódicas. Um plano de ação é traçado para cada escola, conforme as necessidades.

Desde 2008, por meio da Associação Parceiros da Educação, a





Em 2012, 159 colaboradores se matricularam nas aulas de Ensino Fundamental do programa Ler e Construir. Desde seu início, em 2002, o projeto já formou 406 alunos

TECNISA apoia a Escola Estadual Orestes Guimarães, em São Paulo, com ações de formação continuada aos professores, materiais, salas de leitura e de informática e, ainda, com a promoção de atividades extracurriculares, como passeios e eventos. Em 2010, a TECNISA passou a contribuir com a Escola Estadual Júlio de Mesquita Filho, em São Paulo. Em 2011, a Companhia investiu na reforma das instalações.

RELACIONAMENTO COM O GOVERNO E A SOCIEDADE

Para obter licenciamento de seus empreendimentos, a TECNISA se relaciona com representantes de entes governamentais. Em 2012, a Companhia realizou diversas



obras de benefício público (veja tabela na página ao lado) como contrapartidas desses acordos de licenciamento.

Além disso, participa também de discussões setoriais sobre práticas de construção sustentável, uma maneira de, continuamente, buscar a minimização dos impactos negativos das atividades do setor.

Entre os fóruns dedicados a esse fim, destaca-se o Comitê de Meio Ambiente do SINDUSCON-SP e a indução do desenvolvimento de produtos inovadores para a construção civil, feitos com polietileno extraído da cana-de-açúcar, em substituição ao tradicionalmente obtido do petróleo, congregando esforços da Companhia e das empresas Tigre e Braskem.

INVESTIMENTOS REALIZADOS EM 2012 COMO CONTRAPARTIDA PARA EXECUTAR OBRAS (em R\$)

Empreendimento	Descrição	Valor
Jardim das Perdizes	Execução de obras públicas	34.497.970,24
Petrônio Portela	Depósito Fundo Estadual do Meio Ambiente (FEMA), plantio de muda e pavimentação	2.263.460,10
Benedito Lecques	Pavimentação	1.720.000,00
Werner Goldberg II	Construção do Centro de Triagem de Animais Silvestres e fornecimento de mudas	571.186,57
Santa Terezinha	Extensão de rede	237.350,00
Fábio Eduardo Esquível	Fornecimento de mudas, aparelhos de ginástica, retroescavadeira, grama e máquina	161.485,50
Guilherme Dumont Villares	Extensão de rede	127.050,00
Marcos Fernandes	Fornecimento de mudas	105.750,00
José Fugulin	Extensão de rede	87.050,00
Praça Sete de Fevereiro	Extensão de rede	51.120,00
Cabiúna	Plantio compensatório	48.630,00
Timóteo Penteado	Depósito Fundo Estadual do Meio Ambiente (FEMA), doação de mudas e fornecimento de retroescavadeira	36.852,90
Pedro de Godoy	Plantio de mudas na calçada, depósito Fundo Estadual do Meio Ambiente (FEMA) e plantio compensatório	30.436,80
Carvalho de Freitas	Extensão de rede	29.050,00
Moura Ribeiro	Extensão de rede	26.200,00
Orense	Doação equipamentos (controlador de semáforo)	24.431,00
Dionísio da Costa	Fornecimento de mudas	22.500,00
Cônego Amaral de Mello	Fornecimento de mudas	22.400,00
Itaóca	Fornecimento de mudas	19.600,00
Maurício de Oliveira	Fornecimentos de lâmpadas para projetores, mudas e concertina	6.071,58
Dr. Pedrosa	Fornecimento de mudas	142,40
Total		40.088.737,09



COM BASE NA POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE, A TECNISA PRIORIZA A MITIGAÇÃO DOS IMPACTOS GERADOS PELAS OPERAÇÕES E O DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES CONSTRUTIVAS MAIS EFICIENTES AOS EMPREENDIMENTOS

Desempenho Ambiental

Os impactos ambientais decorrentes das operações da TECNISA estão relacionados aos insumos utilizados no processo de produção (como madeira, aço e cimento) aos resíduos gerados e ao consumo de água, energia e combustíveis fósseis no canteiro de obras e em seus projetos na fase de utilização. Ao mesmo tempo que promove medidas para a mitigação dos impactos mais relevantes, nos últimos anos, a Companhia vem desenvolvendo métodos para monitorar essas questões e inventariar suas emissões de gases do efeito estufa.

Na TECNISA, o compromisso com o desempenho ambiental foi formalizado em 2011, com a elaboração da Política de Sustentabilidade, documento que estabelece como uma das prioridades a avaliação e a mitigação dos impactos ambientais de sua operação. No mesmo ano, a criação da área de Gestão Ambiental, que centraliza os esforços nesse campo, deu mais consistência e assertividade às ações corporativas.

A TECNISA começa a colocar em prática sua gestão ambiental ainda na prospecção de novos terrenos. As áreas que possuem algum passivo dessa natureza são submetidas à análise de viabilidade técnica e econômica sobre os investimentos necessários para o reestabelecimento das plenas condições de uso e ocupação do solo, antes da efetivação da compra. Em 2012, a TECNISA assumiu o pagamento de duas multas referentes a passivos ambientais pré-existentes em terrenos adquiridos, no valor de R\$ 243 mil. Para um desses terrenos, também foi realizada uma compensação, incluindo plantio de 180 mudas, totalizando R\$ 240 mil. **[GRI EN28]**

As principais ações de mitigação de impactos ambientais estão, porém, nas fases de incorporação e de obras. Os projetos de engenharia e arquitetura, por exemplo, são concebidos para que os imóveis apresentem maior desempenho, maior durabilidade e menores custos de operação e manutenção, ao longo de seu ciclo de vida. A aplicação de soluções inovadoras nos empreendimentos contribui para o uso racional de água nos imóveis e para a melhoria da eficiência energética, proporcionando, ainda, maior conforto aos clientes.





Isso é realizado de forma sistemática desde 2011, quando a Companhia criou uma relação de “Diferenciais de Produto”, que serve de referência para a concepção inicial dos projetos e que abrange tecnologias estudadas pela engenharia. A ação permite que os gestores de negócio conheçam melhor os custos e os benefícios gerados pelo uso dessas tecnologias e decidam, com base em informações tangíveis, pelo seu aproveitamento, ou não, nos projetos em concepção.

Na fase de obras, a racionalização das técnicas construtivas contribui para a redução gradativa do consumo de materiais e recursos naturais, além de proporcionar a diminuição dos resíduos gerados nos canteiros de obras, incluindo sua reutilização. Desde 2011, outra ação importante nesse sentido é o uso, em 100% das obras, de madeira tropical certificada pelo Forest Stewardship Council (FSC), iniciativa que contribui para a preservação de matas nativas. **[GRI EN26]**

DIFERENCIAIS E INOVAÇÕES AMBIENTAIS IMPLEMENTADOS EM PROJETOS EM 2012

[GRI EN6, EN26]

Nos empreendimentos

- ▷ Medição individualizada do consumo de água, eletricidade e gás.
- ▷ Instalação de bicicletário e *bikesharing*.
- ▷ Reutilização de água da chuva.
- ▷ Utilização de restritores de vazão para duchas (empreendimentos com aquecimento coletivo ou de acumulação individual).
- ▷ Colocação de sensores de presença nas calçadas, escadas e *halls*.

- ▷ Bacias sanitárias com sistema de duplo acionamento.
- ▷ Iluminação de LED e fotocélulas em áreas comuns.
- ▷ Uso de torneiras temporizadas em áreas comuns.
- ▷ Construção de garagens com iluminação setorizada.
- ▷ Instalação de medidor de consumo elétrico com previsão de gasto.
- ▷ Utilização de madeira certificada FSC.
- ▷ Uso de energia solar para aquecimento da água.
- ▷ Uso de bombas de calor para aquecimento de água em empreendimentos.
- ▷ Simulação de eficiência energética em projetos com base em requisitos do PROCEL Edifica.

Nos canteiros de obras

- ▷ Uso de madeira de origem certificada FSC para a produção de formas.
- ▷ Implantação de sistema de aquecimento solar (protótipo).
- ▷ Reaproveitamento de resíduos.
- ▷ Aproveitamento de água de chuva (protótipo).
- ▷ Monitoramento e inventário da geração de resíduos.
- ▷ Sistemas de lava rodas para caminhões com decantação.

DESTAQUES EM 2012

A gestão ambiental da TECNISA obteve algumas realizações importantes em 2012. O maior empreendimento da história da Companhia e da cidade de São Paulo, o Jardim das Perdizes, reúne muitos diferenciais que o qualificam como um bairro sustentável, o único no Brasil a obter, da Fundação Vanzolini, a certificação de Alta Qualidade Ambiental (AQUA) Bairros e Loteamentos, na fase de programa, concepção e execução (*veja mais detalhes no capítulo Jardim das Perdizes*).





Diferenciais como a iluminação LED nas áreas verdes e ruas do bairro, fiação elétrica subterrânea, uso de madeiras certificadas FSC, aproveitamento de resíduos, sistema de drenagem de águas pluviais e área verde de 50 mil m² foram, em grande parte, responsáveis pela conquista da certificação.

Nos empreendimentos em construção, muitos processos de eficiência tornaram-se padrão, como a reciclagem de

argamassa de fachada, posteriormente utilizada como insumo em outras frentes de produção, o aumento da resistência do concreto, que permite, mantendo o desempenho, a redução no consumo de aço das estruturas – em alguns casos de até 50 toneladas de aço em um único edifício –, além da utilização de pré-moldados para algumas obras.

A interação com alguns dos principais públicos da Companhia também trouxe benefícios ambientais para as operações. Com o lançamento do Portal de Autoatendimento, os clientes realizam diversos procedimentos sem a necessidade de impressão e postagem de documentos, como boletos e contratos (*veja mais detalhes na página 67*).

A parceria com fornecedores também rendeu bons frutos durante o ano. Em trabalho conjunto com a Tigre, líder de mercado na América Latina no segmento de tubos e conexões, e com a Braskem, indústria do setor químico, foi desenvolvida a Grelha Ecológica (*veja mais detalhes na página 85*). Como consequência da realização dos encontros Fast Dating, em que são recebidos representantes de empresas *startup* para a apresentação de projetos inovadores, a TECNISA passou a desenvolver novas soluções, como um gerador de eletricidade movido a etanol e uma tinta ecológica.

Conforto acústico

Há alguns anos, a TECNISA disponibiliza, na maioria dos imóveis da linha Premium, contrapiso e tubulações com isolamento acústico, soluções que oferecem mais conforto aos usuários dos imóveis. O sucesso da iniciativa está traduzido no número de unidades projetadas que contam com esses diferenciais (*veja tabela abaixo*).

Materiais e resíduos

A TECNISA desenvolve também ações para controlar o desperdício de materiais e a geração de resíduos nas obras. Esse esforço ganhou consistência maior, em 2011, com a formalização da Política de Sustentabilidade da

DIFERENCIAIS ACÚSTICOS NOS EMPREENDIMENTOS (POR NÚMERO DE UNIDADES)*

Tipo	2010	2011	2012
Total de unidades	416	452	1712
Contrapiso acústico	48%	67%	60%
Isolamento em ramais de esgoto	100%	100%	100%

* Os percentuais da tabela referem-se aos empreendimentos que foram concluídos nos respectivos anos.

Companhia, que define, como uma das prioridades, a implementação de sistemas de monitoramento dos principais recursos usados nos canteiros de obras.

Por meio do Programa de Racionalização de Projetos e Técnicas Construtivas, que aplica *know-how* desenvolvido internamente para dar maior eficiência ao uso de materiais, os apartamentos construídos pela TECNISA possuem paredes que não dependem de cortes para embutir instalações elétricas. Já na execução do contrapiso, a técnica utilizada diminui significativamente o desperdício e o consumo de materiais, com as perdas potenciais atingindo índice em torno de 1%.

A racionalização operacional também está presente na construção das estruturas dos edifícios. Há mais de 20 anos, os projetos da Companhia organizam todo o processo produtivo, o que possibilita a obtenção de estruturas com dimensões precisas, permitindo a otimização na aplicação de revestimentos e a obtenção de um resultado final com poucos desvios.

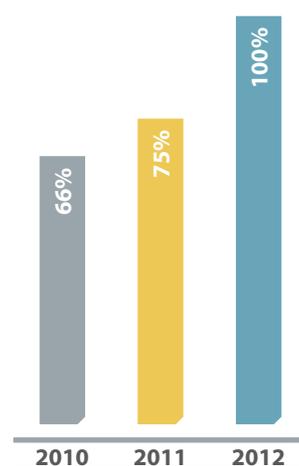
As áreas comuns externas dos edifícios possuem piso elevado, o que permite que sejam feitas a manutenção e a renovação da impermeabilização do térreo sem a sua demolição, evitando-se, assim, a produção de entulho, com redução no consumo de materiais. Em 2012, todos os empreendimentos Premium construídos e entregues pela TECNISA contaram com esse diferencial.

Por fim, as obras da TECNISA realizam a segregação e a destinação adequada dos resíduos, separando-os por tipo. Esse procedimento respeita a Resolução nº 307 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA). **[GRI EN22]**

Adicionalmente, desde 2010, a Companhia possui um controle eletrônico de destinação dos resíduos, por meio do qual registram-se os dados atualizados dos transportadores cadastrados e licenciados por região, para facilitar a operação feita pelas obras. Com isso, é possível inventariar os volumes de resíduos gerados por tipo, período e obra, em tempo real.

O monitoramento sistemático permitirá à Companhia definir, nos próximos anos, indicadores que auxiliarão no planejamento dos futuros canteiros e orientarão a gestão de resíduos com foco na redução daqueles que geram maior impacto.

PERCENTUAL DE EMPREENDIMENTOS PREMIUM CONSTRUÍDOS E ENTREGUES PELA TECNISA COM PISO ELEVADO



VOLUME DE RESÍDUOS GERADOS [GRI EN22]

Tipo	2010	2011	2012
Alvenaria (m ³)	9.494	19.968	13.090
Gesso (m ³)	1.239	3.081	1.526
Madeira (m ³)	9.664	14.442	9.838
Metal (kg)	4.195	16.982	14.886
Papel (m ³)	2.346	2.187	1.617
Plástico (m ³)	1.877	1.697	1.492
Solo (m ³)	88.507	56.898	91.395
Resíduo sem segregação (m ³)	983	1.403	3.001

MATERIAIS USADOS EM OBRAS* [GRI EN1 E EN2]

Materiais (2010)	Unidade	Quantidade	% de material reciclado	Total de material reciclado
Aço	kg	2.511.367	80%	2.009.093
Bloco cerâmico (tipo)	unidade	1.152.003	não contém	
Bloco de concreto (subsolos)	unidade	85.168	não contém	
Cerâmica/azulejo**	m ²	71.183	3,5%	2.491
Vidro	m ³	29	18%	5
Concreto	m ³	28.429	7,14%	2.030
Alumínio	kg	67.613	70%	47.329
Cimento	kg	2.657.970	13,6%	361.484
Kit porta pronta	unidade	5.610	não contém	
Madeira serrada/formas	m ³	7.107	100% reflorestamento	
Areia	kg	14.644	não contém	
Gesso	kg	133.879	não contém	
Madeira tropical	m ³	60	não contém	

Materiais (2011)	Unidade	Quantidade	% de material reciclado	Total de material reciclado
Aço	kg	4.869.450	80%	3.895.560
Bloco cerâmico (tipo)	unidade	2.187.611	não contém	
Bloco de concreto (subsolos)	unidade	230.052	não contém	
Cerâmica/azulejo**	m ²	140.411	3,0%	4.212
Vidro	m ³	95	18%	17
Concreto	m ³	70.911	7,14%	5.063
Alumínio	kg	147.209	70%	103.046
Cimento	kg	5.196.750	13,6%	706.758
Kit porta pronta	unidade	9.924	não contém	
Madeira serrada/formas	m ³	17.728	100% reflorestamento	
Areia	kg	27.969	não contém	
Gesso	kg	294.238	não contém	
Madeira tropical	m ³	106	não contém	

Materiais (2012)	Unidade	Quantidade	% de material reciclado	Total de material reciclado
Aço	kg	7.032.363	80%	5.625.890
Bloco cerâmico (tipo)	unidade	4.197.132	não contém	
Bloco de concreto (subsolos)	unidade	362.757	não contém	
Cerâmica/azulejo**	m ²	192.998	3,0%	5.790
Vidro	m ³	128	18%	23
Concreto	m ³	83.108	7,14%	5.934
Alumínio	kg	220.000	70%	154.000
Cimento	kg	7.422.195	13,6%	1.009.418
Kit porta pronta	unidade	15.024	não contém	
Madeira serrada/formas	m ³	20.777	100% reflorestamento	
Areia	kg	41.934	não contém	
Gesso	kg	397.299	não contém	
Madeira tropical	m ³	130,1	não contém	

* Os valores indicados nas tabelas referem-se aos totais consumidos pelas obras que foram concluídas em cada um dos anos.

** Valores médios



ENERGIA [GRI EN6]

A TECNISA procura uma maior eficiência energética em todo o ciclo de vida de seus produtos. Na concepção dos projetos de engenharia e arquitetura, essa eficiência é buscada por meio do estudo e do desenvolvimento de soluções que permitam a redução do consumo de eletricidade durante o uso dos imóveis.

Um exemplo de soluções inovadoras com esse objetivo é a adoção da medição individualizada do consumo de energia; de lâmpadas de LED, mais econômicas; de sensores de presença que controlam a iluminação em áreas comuns dos edifícios; e uso de sistemas de aquecimento solar complementados por bombas de calor. Tais soluções estão presentes em diversos empreendimentos da Companhia.

A TECNISA também foi, em 2010, a primeira construtora no estado de São Paulo a etiquetar um edifício residencial segundo o programa PROCEL Edifica, que atesta o nível de eficiência energética de imóveis, em classificações de A (a mais eficiente) a E (menos eficiente).

No ano seguinte, promoveu-se a capacitação de cinco colaboradores no curso de eficiência energética da Eletrobrás, para posterior aproveitamento em consultorias internas. Desde então, os novos projetos da TECNISA são avaliados sob essa ótica, de maneira sistêmica.

Em 2012, o trabalho avançou ainda mais no âmbito da Companhia. Foram avaliadas 11 torres de sete empreendimentos, das quais três tiveram seus projetos alterados e foram aprovados para etiquetagem, todas elas localizadas no novo bairro planejado, o Jardim das Perdizes.

CONSUMO DE ENERGIA EM 2012 [GRI EN3, EN4]

Diesel	Eletricidade	Gás
60.580 litros	7.410,14 gigajoules	265,37 gigajoules

ÁGUA [GRI EN26]

A TECNISA desenvolve, há alguns anos, soluções inovadoras para permitir que seus clientes economizem água ao usarem seus imóveis.

Desde 2010, por exemplo, o duplo acionamento de vasos sanitários, sistema conhecido como Dual Flush, foi adotado como padrão em todos os empreendimentos. Com o dispositivo, o usuário pode escolher a quantidade de água a ser utilizada de acordo com suas necessidades. Estimativas indicam que o Dual Flush pode gerar uma economia de até 33% no consumo de água para descargas.

A medição individualizada do consumo de água, por sua vez, induz o usuário ao consumo racional do recurso, pois evita que os desperdícios sejam compartilhados na conta do condomínio. Estudo realizado com a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) apontou que a redução do consumo nas unidades habitacionais, após a adoção de sistema de medição individual, pode alcançar 25%. Desde 2011, todos os empreendimentos Premium construídos e entregues pela TECNISA possuem hidrômetros individualizados instalados.



CONSUMO DE ÁGUA POTÁVEL NOS CANTEIROS DE OBRA (em m³) [GRI EN8]

Tipo	2010	2011	2012
Concessionária	15.227	30.586	42.422
Água subterrânea (caminhão-pipa)	50.015	34.572	50.546

ECONOMIA POTENCIAL ANUAL DE ÁGUA EM EMPREENDIMENTOS COM MEDIDORES INDIVIDUAIS DE CONSUMO (em m³) [GRI EN26]

	2010	2011	2012
Potencial de redução anual	33.059	37.080	122.796

Obs.: Redução potencial do consumo de água nos empreendimentos entregues pela TECNISA no período, com base no número atual de unidades que já contam com medição individualizada, adotando-se 25% de economia sobre a expectativa de consumo



NOVA GRELHA É FEITA DE “PLÁSTICO VERDE”

Visando atender à demanda dos consumidores que buscam, cada vez mais, produtos sustentáveis e de qualidade, a TECNISA, a Tigre e a Braskem desenvolveram em 2012 a Grelha Ecológica, o primeiro produto do setor da construção civil da América Latina a utilizar o polietileno verde. Fabricada a partir do etanol de cana-de-açúcar, essa resina plástica reduz significativamente a emissão de gases de efeito estufa se comparada à grelha plástica convencional, que usa derivados de petróleo como matéria-prima.

Lançada no início de 2012, a Grelha Ecológica vem sendo utilizada em diversos imóveis da TECNISA. O produto também se encontra disponível nas principais lojas de materiais de construção do Brasil.

A Tigre e a TECNISA fizeram parcerias nacionais e internacionais a fim de viabilizar a nova linha de produtos. O polietileno verde é fornecido pela Braskem por meio de um contrato de exclusividade. Os diversos testes da Grelha Ecológica, entre eles o Carbono 14, que atesta o benefício ambiental do produto, foram realizados por empresas especializadas dos Estados Unidos.



NUM ANO DESAFIADOR,
A COMPANHIA
FORTALECEU A GESTÃO
FINANCEIRA, REDUZIU
O ENDIVIDAMENTO
CORPORATIVO, MELHOROU
PROCESSOS E REFORÇOU
A INTERAÇÃO COM O
MERCADO DE CAPITAIS

Desempenho Econômico-Financeiro/ Operacional

A gestão financeira da TECNISA segue políticas rigorosas que buscam um nível adequado de caixa e o acesso a boas condições de financiamentos e empréstimos, de forma a permitir a manutenção das operações administrativas e comerciais e a realização dos investimentos necessários para a evolução de seus empreendimentos. Para atingir esses objetivos, acompanham-se de perto os níveis de liquidez e alavancagem (relação entre dívida e patrimônio) da Companhia, assim como o custo da dívida corporativa.

Em 2012, motivada pela reestruturação da TECNISA (*veja mais detalhes nos capítulos Contexto Setorial e Estratégia e Gestão*), a gestão financeira teve como prioridades o alongamento do perfil de endividamento, buscando reduzir o custo médio do carregamento de suas dívidas, e o desenvolvimento, em parceria com as áreas de negócio, de novos instrumentos para aprimorar o planejamento e o controle dos projetos.

Apesar dos resultados financeiros adversos registrados pela Companhia (*veja mais detalhes a seguir*), a dívida corporativa foi reduzida em R\$ 38 milhões, com a utilização de reserva de caixa para sua amortização. No final de 2012, a TECNISA possuía cerca de R\$ 600 milhões em caixa e recebíveis das unidades já entregues, volume suficiente para fazer frente aos vencimentos da dívida corporativa nos próximos dois anos.

Por sua vez, visando reduzir continuamente as despesas fixas da Companhia, a área financeira realizou *benchmarks* do mercado de incorporação, identificando oportunidades para melhorar as despesas gerais administrativas. Além disso, renegociou diversos contratos com fornecedores. No campo dos controles, encontros periódicos com os líderes das áreas de negócio permitiram o acompanhamento mais efetivo da evolução financeira dos projetos. Todos os meses, a Controladoria preparou relatórios gerenciais, incluindo aspectos de *marketing*, custos e receita, que auxiliaram nas decisões de negócio da empresa. Por fim, o Comitê de Auditoria Interna atuou com foco no mapeamento das deficiências dos processos, para diminuir a vulnerabilidade da empresa.

Outro destaque do ano foi a negociação para a obtenção de uma linha de financiamento de R\$ 750 milhões, com taxa atrativa, para a construção da primeira fase do empreendimento Jardim das Perdizes. Além disso, houve uma intensificação do relacionamento com os mercados financeiros e de capitais, para a necessária contextualização sobre o momento vivido pela Companhia (*veja mais detalhes no capítulo Desempenho Social, item Relacionamento com Acionistas e Investidores*).

Em 2013, a TECNISA continuará com foco no aprimoramento dos instrumentos de planejamento e controle. Um dos projetos de destaque nessas áreas será a implementação do SAP BPC (Business Planning and Consolidation), um sistema que irá conectar informações das áreas de negócios, financeira e engenharia, permitindo projeções sobre o impacto de descontos ou aumento de custos e a realização de relatórios atualizados de desempenho dos empreendimentos.

Por sua vez, a medida governamental de desoneração tributária da indústria imobiliária, instituída no final de 2012, deve trazer benefícios imediatos à TECNISA, representando um desconto de 2% no recolhimento de PIS, Cofins, Imposto de Renda e Contribuição Social nos empreendimentos que aderiram ao patrimônio de afetação, o que reverterá em resultado adicional para investimentos.

RESULTADOS DE 2012

Os resultados financeiros e operacionais da TECNISA, em 2012, foram afetados por fatores macroeconômicos – o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil cresceu 0,9% –, por particularidades regulatórias (no caso, a morosidade dos processos de aprovação das incorporações, impedindo o lançamento de alguns empreendimentos previstos) e pela reorganização estratégica da própria Companhia.

Considerando as conjunturas do setor imobiliário e os problemas de gestão de obras executadas por parceiros (*veja mais detalhes no capítulo Contexto Setorial e Estratégia*), a TECNISA optou por duas mudanças estratégicas. A primeira foi voltar a concentrar lançamentos no Estado de São Paulo, reduzindo, em contrapartida, os empreendimentos em outras praças. Adicionalmente, optou por reduzir o número de parcerias, assumindo o controle da execução de grande parte das obras, índice que atingiu 84% no final do ano, um salto de 15% em relação à proporção registrada no início de 2012.

Ao mesmo tempo que representam o início de um novo ciclo de maior rentabilidade e melhor gestão, esses dois movimentos implicaram dispêndios

PRINCIPAIS INDICADORES FINANCEIROS E OPERACIONAIS [GRI 2.8, EC1]

Nome	2011	2012	2012 x 2011
VGV total (em R\$ mil)	2.835.384	1.198.956	-57,7 %
VGV TECNISA (em R\$ mil)	2.116.380	1.011.415	-52,2 %
Empreendimentos lançados	37	14	-62,2 %
Área útil lançada (em m ²)	578.109	201.640	-65,1 %
Preço médio dos lançamentos (em R\$/m ²)	4.905	5.946	21,2 %
Vendas contratadas - % TECNISA (em R\$ mil)	1.830.789	1.092.806	-40,3 %
Landbank - % TECNISA (em R\$ milhões)	8.481	7.730	-8,9 %
Receita operacional líquida (em R\$ mil)	1.546.860	1.337.868	-13,5 %
Lucro bruto ajustado (em R\$ mil)	527.842	332.278	-37,0 %
Margem bruta ajustada (em %)	34,1 %	24,8 %	-9,3 p.p.
EBITDA ajustado (em R\$ mil)	315.286	5.263	-98,3 %
Margem EBITDA ajustada (em %)	20,4 %	0,4 %	-20,0 p.p.
Lucro líquido antes da partic. dos minoritários (em R\$ mil)	164.166	(168.230)	-202,5 %
Margem líquida antes dos minoritários (em %)	10,6 %	-12,6 %	-23,2 p.p.
Lucro líquido do período (em R\$ mil)	144.411	(170.948)	-218,4 %
Margem líquida (em %)	9,3 %	-12,8 %	-22,1 p.p.
Lucro por ação (ex-tesouraria)	0,7784	(0,9365)	-220,3%
Endividamento líquido/patrimônio líquido	64,9 %	117,4 %	52,5 p.p.*

*Obs.: p.p. - pontos percentuais

extraordinários e menor volume de lançamentos, o que, por sua vez, diminui a média de velocidade de vendas.

A TECNISA lançou em 2012 um valor geral de vendas de R\$ 1 bilhão (referente à sua parcela), alinhado com o *guidance* revisado e compromissado com o mercado. As vendas atingiram R\$ 1,09 bilhão, o que refletiu numa receita líquida total de R\$ 1,33 bilhão, redução de 14% sobre o ano anterior, com um prejuízo de R\$ 171 milhões.

Como reflexo, o desempenho das ações TCSA3 no segmento do Novo Mercado da BM&FBOVESPA acumulou queda de 19,8% no ano, ante uma valorização de 7,4% do Ibovespa e de 22,4% do IMOB (índice das empresas do setor imobiliário). O volume negociado atingiu R\$ 1,69 bilhão, com 493.501 negócios realizados e presença em 100% dos pregões, fatores que contribuíram para que as ações se mantivessem no índice IBRX-100 (100 ações mais líquidas da BMF&BOVESPA). No encerramento do ano, os papéis estavam cotados a R\$ 8,06, representando um valor de mercado da Companhia equivalente a R\$ 1,5 bilhão.

PERFORMANCE OPERACIONAL

Lançamentos

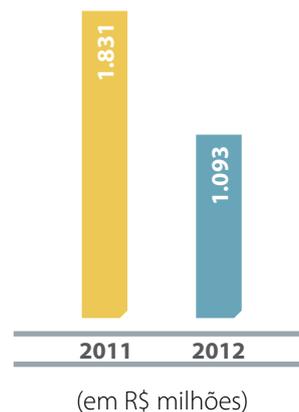
Em 2012, a Companhia registrou lançamentos, parte TECNISA, de R\$ 1 bilhão, cumprindo integralmente o *guidance* previsto para 2012.

Vendas

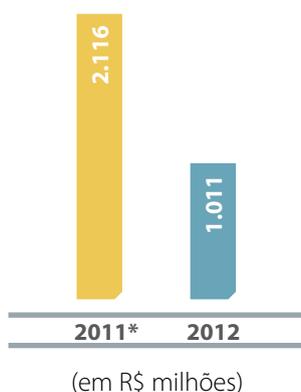
No exercício de 2012, as vendas contratadas, parcela TECNISA e líquidas de distratos, somaram R\$ 1,09 bilhão, retração de 40% do montante registrado no ano anterior, reflexo da diminuição do volume de lançamentos.

Nesse mesmo período, o índice Venda Sobre Oferta (VSO) atingiu 36%. A equipe própria de intermediação da TECNISA, atualmente com 421 corretores, foi responsável por 60% das vendas realizadas.

VENDAS CONTRATADAS (% TECNISA)

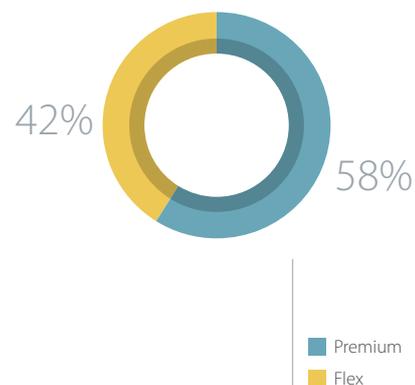


LANÇAMENTOS (% TECNISA)



* Posteriormente, no segundo trimestre de 2012, foram cancelados dois projetos, com VGV próprio de R\$ 156 milhões

LANÇAMENTOS (DISTRIBUIÇÃO POR SEGMENTO)





Reavaliação dos projetos geridos por terceiros elevou para 84% o VGV das obras cuja construção está sob responsabilidade da TECNISA

Carteira de terrenos

Dada a revisão da estratégia de crescimento da Companhia, em 2012 a TECNISA não adquiriu terrenos. Com isso, a carteira de terrenos (*landbank*) da Companhia alcançou um VGV potencial de R\$ 7,7 bilhões, parcela TECNISA.

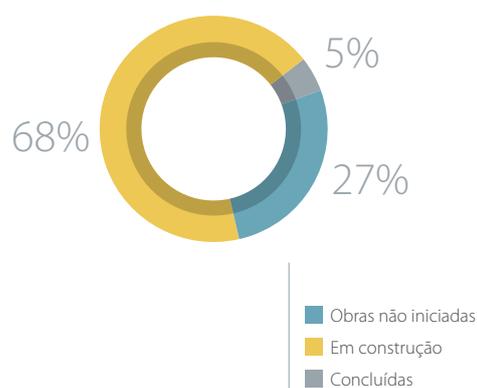
Estoque a valor de mercado

A TECNISA encerrou 2012 com R\$ 2,6 bilhões em estoque a valor de mercado, dos quais R\$ 2 bilhões são referentes à participação TECNISA. Esse valor representa uma queda de 7% em relação ao registrado no encerramento de 2011. O estoque de unidades concluídas representa 5% do total.

BANCO DE TERRENOS (% TECNISA)



ESTOQUE A VALOR DE MERCADO



PERFORMANCE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Receita bruta operacional

Após a identificação de problemas de orçamentos em obras de parceiros no encerramento de 2011, a TECNISA iniciou um processo de auditoria em todos os projetos geridos por terceiros, o que culminou na identificação de desvios adicionais, os quais foram integralmente refletidos no resultado no momento em que foram identificados.

Esse processo de reavaliação acarretou na remoção de alguns parceiros da operação, elevando para 84% o VGV de obras cuja construção está sob a responsabilidade da TECNISA. Nos 16% complementares, como forma de aumentar a aderência dos prazos, dos custos e da qualidade, apesar de não deter a gestão, a Companhia adotou como prática manter, permanentemente, um engenheiro próprio nessas obras. Dessa forma, a TECNISA terminou 2012 com 100% das obras revisadas.

Ao longo de 2012 foi necessária a realização de ajustes de R\$ 175 milhões nos orçamentos, equivalente a um desvio de 4,4% do total de obras em andamento.

É importante ressaltar que a TECNISA revisa periodicamente seus orçamentos, refletindo na contabilidade efeitos de natureza inflacionária e de desvios tão logo sejam identificados. Apesar do amplo trabalho de revisão realizado em 2012, variações nos custos, tanto para cima quanto para baixo, podem ocorrer, interferindo nos resultados futuros.

Contudo, a Administração da Companhia empenhou seus melhores esforços para trazer, novamente, uma maior previsibilidade de resultados, minimizando as probabilidades de impactos que possam ter efeitos significativos.

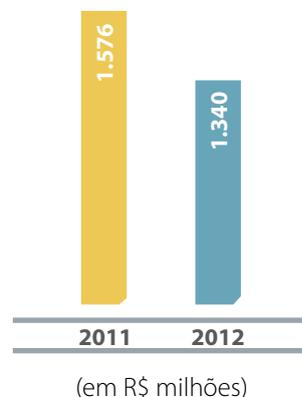
Receita líquida operacional

No acumulado do ano, a receita líquida da TECNISA totalizou R\$ 1,3 bilhão, representando redução de 14% em relação a 2011. Esse resultado se deveu aos motivos previamente mencionados no item "Receita bruta operacional".

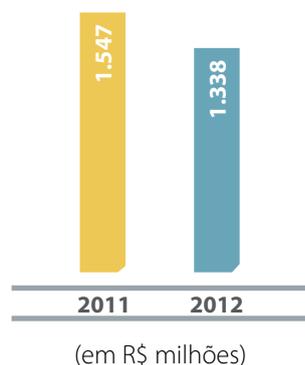
Custo dos imóveis vendidos e serviços prestados

O custo dos imóveis vendidos e dos serviços prestados acumulou R\$ 1,15 bilhão em 2012, contra R\$ 1,16 bilhão em 2011, representando redução de 1,1%. Cabe ressaltar que, devido ao reorçamento de obras ocorrido ao longo de 2012, o efeito contábil efetivo foi a reversão de receita sem contrapartida da queda do custo dos imóveis vendidos. Assim, o custo dos imóveis vendidos e dos serviços prestados se manteve virtualmente constante comparado com 2011.

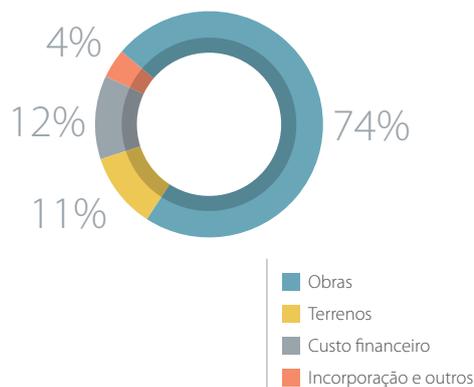
RECEITA OPERACIONAL BRUTA



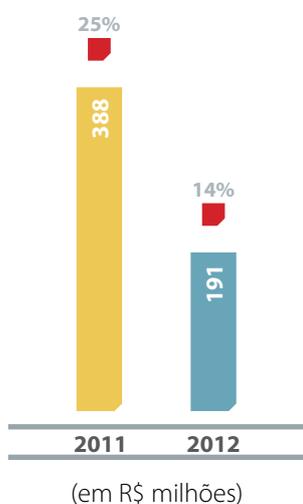
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA



CUSTOS DOS IMÓVEIS VENDIDOS E SERVIÇOS PRESTADOS



LUCRO BRUTO & MARGEM (%)



Lucro bruto e margem bruta

O lucro bruto da TECNISA em 2012 totalizou R\$ 191,2 milhões, redução de 50,7% em relação a 2011. Devido aos efeitos mencionados na "Receita operacional bruta" e no "Custo dos imóveis vendidos e serviços prestados", a margem bruta de 2012 caiu 11 pontos percentuais ante 2011.

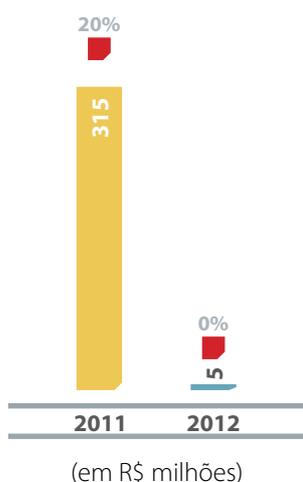
Resultados a apropriar

A TECNISA encerrou 2012 com R\$ 1,9 bilhão de receitas a apropriar, valor R\$ 40 milhões inferior ao registrado no encerramento de 2011, com margem bruta a apropriar correspondente de 34%, após a dedução de impostos sobre vendas (PIS/COFINS).

Despesas com vendas

As despesas com vendas da TECNISA em 2012 totalizaram R\$ 91 milhões, volume estável em relação a 2011. Cabe ressaltar que as despesas comerciais relacionadas a estandes de vendas são diferidas, transitando pelo resultado mediante a depreciação do mesmo ao longo de sua vida útil.

EBITDA AJUSTADO & MARGEM (%)



Despesas gerais e administrativas

As despesas gerais e administrativas da TECNISA, incluindo os honorários da administração, totalizaram R\$ 169 milhões, aumento de 35,9% em relação a 2011. O acréscimo é referente ao aumento salarial da categoria, baseado no índice de inflação do setor (INCC), além de provisões e da mudança de sede ocorrida em 2012.

No entanto, ao longo de 2012, a Companhia reduziu o quadro da equipe de escritório, sendo que esse efeito será percebido de maneira mais significativa ao longo de 2013 (veja mais detalhes na pág. 57).

EBITDA

Em 2012, a geração de caixa da TECNISA baseada no indicador EBITDA alcançou um prejuízo de R\$ 136 milhões, contra um lucro de R\$ 175 milhões no mesmo período do ano anterior, e uma margem EBITDA de -10%. Excluídas as despesas financeiras no custo dos imóveis vendidos, o EBITDA ajustado gerou um lucro de R\$ 5 milhões, com margem EBITDA ajustada de 0%.

RESULTADOS A APROPRIAR (em R\$ mil)

Ano de lançamento*	Receita líquida a apropriar	Custo a apropriar	Lucro bruto a apropriar	Margem bruta a apropriar
2008	109.053	(69.086)	39.967	36,6%
2009	22.173	(15.727)	6.446	29,1%
2010	887.743	(609.622)	278.121	31,3%
2011	646.721	(412.251)	234.470	36,3%
2012	192.069	(111.518)	80.551	41,9%
Total	1.857.759	(1.218.204)	639.555	34,4%

* Para empreendimentos faseados, considera-se como ano de lançamento a data do primeiro empreendimento

Resultado financeiro

A TECNISA encerrou 2012 com um resultado financeiro líquido de R\$ 19,7 milhões, ante os R\$ 62,9 milhões de 2011. A queda do resultado líquido é decorrente de uma menor posição média de caixa de 2012 ante 2011, da redução do CDI e das reclassificações de dívidas atreladas a projetos que, no momento em que são entregues, passam a transitar pela despesa financeira.

Resultado líquido

A TECNISA encerrou 2012 com um prejuízo de R\$ 171 milhões, representando uma margem líquida de -13%, desempenho atípico se comparado ao lucro líquido de R\$ 111 milhões, R\$ 200 milhões e R\$ 144 milhões apresentados, respectivamente em 2009, 2010 e 2011.

Endividamento

A TECNISA completou 2012 com uma posição consolidada de caixa (disponibilidades e aplicações financeiras) de R\$ 237 milhões, montante 44% inferior ao registrado no mesmo período do ano anterior. A queda entre os períodos se justifica, principalmente, pela amortização e pelo pagamento de juros de dívidas corporativas.

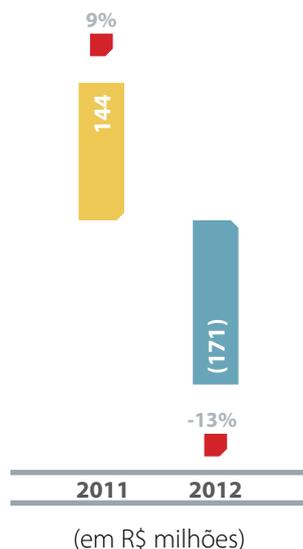
O endividamento líquido consolidado ficou em R\$ 1,68 bilhão. Do endividamento total, R\$ 752 milhões correspondem a dívidas corporativas e R\$ 1,16 bilhão corresponde a dívidas de financiamento à produção.



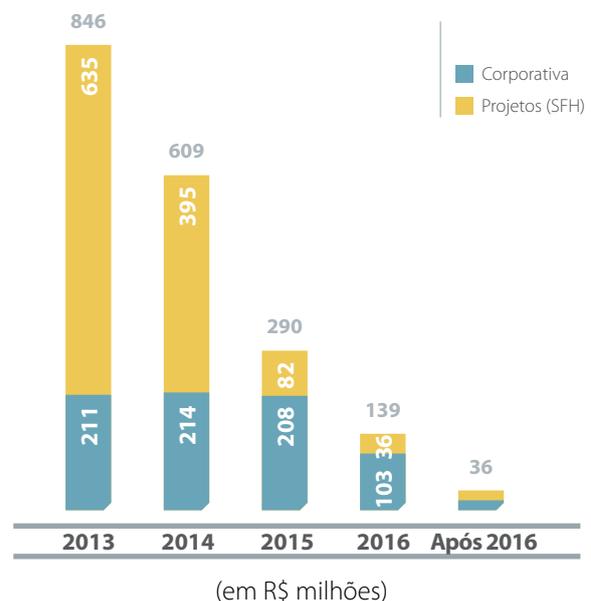
Cabe ressaltar que a “queima” de caixa do período foi impactada negativamente pela aquisição de R\$ 108 milhões em potencial adicional construtivo (“outorga”) do Jardim das Perdizes, em dezembro de 2012, contabilizada integralmente (100%) no balanço.

Adicionalmente, é válido mencionar que a TECNISA celebrou com o Banco Santander S.A. uma linha de financiamento nos moldes do Sistema Financeiro de Habitação (SFH) no montante de R\$ 750 milhões, volume esse suficiente para financiar a aquisição de outorgas e o desenvolvimento das dez primeiras torres do Jardim das Perdizes.

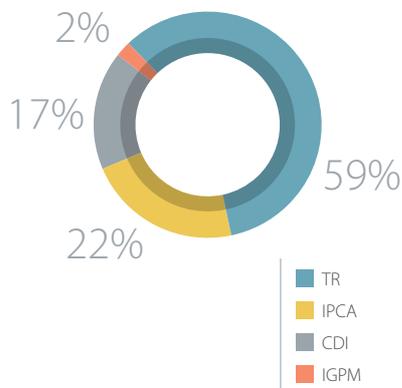
RESULTADO LÍQUIDO & MARGEM (%)



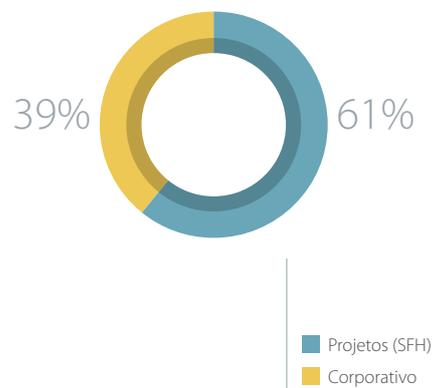
CRONOGRAMA DE VENCIMENTO DA DÍVIDA



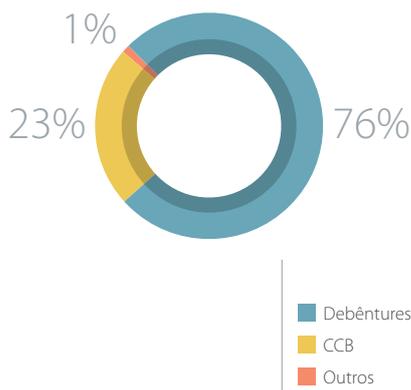
BREAKDOWN DA DÍVIDA TOTAL, POR INDEXADOR



BREAKDOWN DA DÍVIDA TOTAL



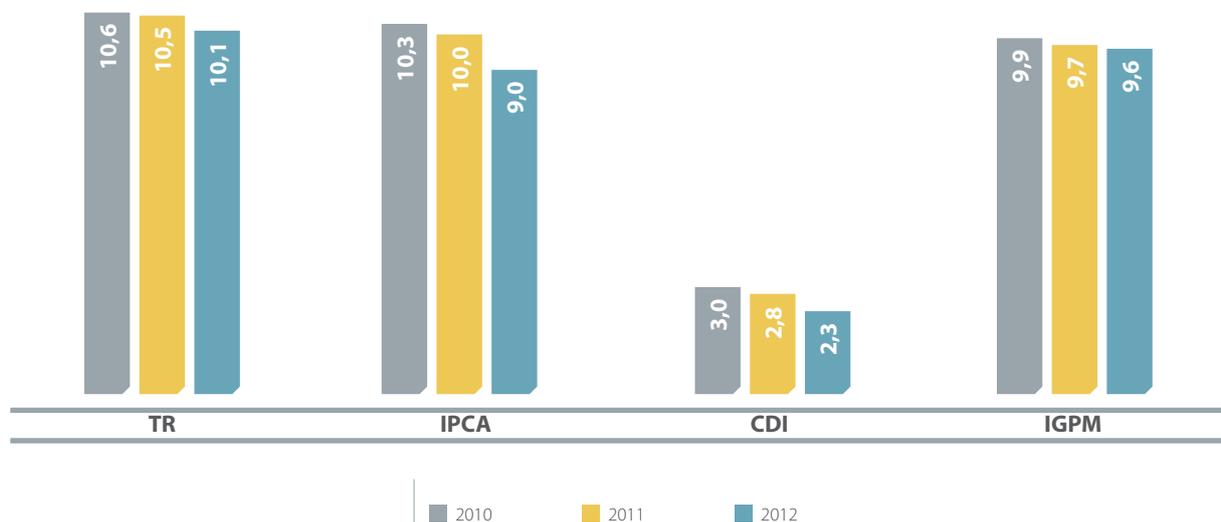
BREAKDOWN DA DÍVIDA CORPORATIVA, POR TIPO



Custo do capital de terceiros

A despeito do resultado adverso de 2012, as diversas iniciativas de gestão adotadas pela Administração, como o investimento em processos e negócios mais rentáveis, reduziram a percepção de risco da Companhia perante o mercado financeiro. Como consequência, verificou-se importante redução no custo do capital de terceiros de um ano para o outro.

EVOLUÇÃO DO CUSTO DO CAPITAL DE TERCEIROS (em %)



Ativo líquido

Ao final do 2012, a TECNISA possuía um ativo líquido de R\$ 14,92 por ação. Caso o valor do terreno do projeto Jardim das Perdizes seja considerado no valor implícito da última transação (venda de participação de 6,25% da Windsor), o ativo líquido da Companhia atingiria R\$ 16,31 por ação.

O cálculo do ativo líquido toma por base dados constantes nas Demonstrações Financeiras, complementados por informações

gerenciais sobre o valor de mercado das unidades em estoque, o custo de obras a incorrer nas unidades em estoque e o valor dos terrenos definidos mediante correção do custo histórico de aquisição pelo CDI acumulado no período.

O objetivo dessa iniciativa é demonstrar a reserva líquida de valor constituída exclusivamente pelas operações e pelos projetos da Companhia em carteira, desconsiderando-se a capacidade de geração de novos negócios e o valor da marca TECNISA.

ATIVO LÍQUIDO (em R\$ mil)

	31/12/12	31/12/11	4T12 vs. 4T11
Disponibilidade e aplicações financeiras	237.450	425.841	-44,2%
Empréstimos, financiamentos e debêntures a pagar	(1.919.673)	(1.484.604)	29,3%
Endividamento líquido	(1.682.223)	(1.058.763)	58,9%
Contas a receber de clientes <i>on-balance</i>	2.183.284	2.031.034	7,5%
Contas a receber de clientes <i>off-balance</i>	1.572.431	1.642.867	-4,3%
Reversão ajuste a valor presente	37.147	41.258	-10,0%
Impostos sobre contas a receber de clientes	(151.714)	(222.910)	-31,9%
Contas a receber de clientes líquido de impostos	3.641.148	3.492.249	4,3%
Obrigações de construção de imóveis vendidos	(1.218.204)	(1.162.551)	4,8%
Parceiros de negócios a receber (pagar)	92.094	55.360	66,4%
Outras contas a receber (pagar)	(1.126.110)	(1.107.191)	1,7%
Unidades em estoque a valor de mercado	2.025.778	2.172.463	-6,8%
Impostos sobre comercialização de unidades em estoque	(81.031)	(130.348)	-37,8%
Custo orçado a incorrer de imóveis em estoque	(675.669)	(543.531)	24,3%
Vendas contratadas em cláusula suspensiva	85.688	-	n.a.
Estoque líquido	1.354.765	1.498.584	-9,6%
Terrenos em estoque	825.627	834.857	-1,1%
Terrenos e aquisições societárias a pagar	(110.927)	(137.874)	-19,5%
Adiantamento de clientes (permuta física de empreendimentos não lançados)	(59.230)	(77.581)	-23,7%
Terrenos	655.470	619.402	5,8%
Participação de minoritários	(120.005)	(127.084)	-5,6%
Ativo líquido	2.723.045	3.317.198	-17,9%
Quantidade de ações ex-tesouraria ('000)	182.553	182.403	0,1%
Ativo líquido por ação (em R\$)	14,92	18,19	-18,0%



Sobre o Relatório

Pelo quarto ano consecutivo, o Relatório Anual da TECNISA foi elaborado seguindo as diretrizes GRI G3. A seleção de conteúdo foi realizada a partir de entrevistas com todos os integrantes da Diretoria Executiva da Companhia, que apontaram os temas de destaque em 2012 e as principais perspectivas para os próximos anos.

Adicionalmente, para seguir os princípios de materialidade e de inclusão de *stakeholders* da GRI, a TECNISA utilizou como

referência os resultados de uma pesquisa *online* feita em 2011 com colaboradores, corretores, clientes, fornecedores e acionistas, totalizando 143 participantes. Com base nas respostas dos participantes, foi possível identificar os dez aspectos/temas mais relevantes para os grupos consultados, conforme apresentados na tabela: **[GRI 3.5, 4.14, 4.15]**

Dentre os assuntos apontados, a avaliação da cadeia de fornecedores também pela ótica da responsabilidade

Macrotemas	Temas específicos
Desempenho econômico	Crescimento sustentável do negócio
Relação com o poder público	Combate à corrupção e propina
Relação com a comunidade	Programas de investimento social privado (projetos sociais e ambientais)
Estratégia e gestão	Inovação
Governança corporativa	Transparência com informações e prestação de contas
Relações de trabalho e direitos humanos	Desenvolvimento profissional (treinamento e educação)
Relações com clientes	Satisfação dos clientes
Fornecedores	Ações de Responsabilidade Social Empresarial na cadeia de fornecedores
Estratégia e gestão	Sustentabilidade e sua relevância para estratégia organizacional
Governança corporativa	Política de relacionamento com diversos públicos (clientes, vizinhos, fornecedores, investidores e sindicatos)

socioambiental ainda não foi abordada pelo Relatório devido à complexidade de sua implementação, que dependerá do desenvolvimento de ferramentas de controle. Em relação aos compromissos de evolução empresarial incluídos no Relatório 2011, como consequência de pesquisa semelhante, merece destaque o cumprimento das metas de criação da Política de Relacionamento com Públicos de Interesse e de revisão do Código de Conduta, que passou a contemplar temas como combate à corrupção, suborno, pagamento de propina, lavagem de dinheiro, compliance e recebimento de presentes pelos colaboradores. Adicionalmente, a TECNISA criou um canal específico para o acolhimento de denúncias sobre tais assuntos. Todos esses tópicos estão devidamente contemplados na presente edição do Relatório Anual da Companhia.

Pelos indicadores respondidos e também pelo escopo limitado da consulta aos *stakeholders*, a TECNISA considera que seu Relatório Anual 2012 atingiu o nível C de aplicação das diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI). Não houve verificação externa sobre o relatório – apenas os dados financeiros publicados foram objeto de avaliação de auditoria independente.



CONTEÚDO DO RELATÓRIO

Nível de Aplicação do Relatório		C
RESULTADO	Perfil da G3	Responder aos itens: 1.1; 2.1 a 2.10; 3.1 a 3.8, 3.10 a 3.12; 4.1 a 4.4, 4.14 a 4.15.
	Informações sobre a Forma de Gestão da G3	Não exigido
	Indicadores de Desempenho da G3 & Indicadores de Desempenho do Suplemento Setorial	Responder a um mínimo de dez Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: Social, Econômica e Ambiental.

INDICADORES GRI

REPORTADO/
OBSERVAÇÃO

LOCALIZAÇÃO
NO RELATÓRIO

PERFIL

1. ESTRATÉGIA E ANÁLISE

1.1	Declaração do detentor do cargo com maior poder de decisão na organização (como diretor-presidente, presidente do conselho de Administração ou cargo equivalente) sobre a relevância da sustentabilidade para a organização e sua estratégia.	Sim	Págs. 16, 17
-----	---	-----	--------------

2. PERFIL ORGANIZACIONAL

2.1	Nome da organização.	Sim	Pág. 19
2.2	Principais marcas, produtos e/ou serviços.	Sim	Págs. 19, 20
2.3	Estrutura operacional da organização, incluindo principais divisões, unidades operacionais, subsidiárias e <i>joint ventures</i> .	Sim	Págs. 19, 28
2.4	Localização da sede da organização.	Sim	Pág. 19
2.5	Número de países em que a organização opera e nome dos países em que suas principais operações estão localizadas ou são especialmente relevantes para as questões de sustentabilidade cobertas pelo Relatório.	Sim	Pág. 11
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade.	Sim	Pág. 19
2.7	Mercados atendidos (incluindo discriminação geográfica, setores atendidos e tipos de clientes/beneficiários).	Sim	Págs. 11, 19, 20, 22
2.8	Porte da organização.	Sim	Págs. 19, 20
2.9	Principais mudanças durante o período coberto pelo Relatório referentes a porte, estrutura ou participação acionária.	Sim	Págs. 28, 43
2.10	Prêmios recebidos no período coberto pelo Relatório.	Sim	Pág. 23

3. PARÂMETROS PARA O RELATÓRIO

PERFIL DO RELATÓRIO

3.1	Período coberto pelo Relatório (como ano contábil/civil) para as informações apresentadas.	Sim	Pág. 5
3.2	Data do Relatório anterior mais recente (se houver).	Sim	Pág. 5
3.3	Ciclo de emissão do Relatório (anual, bienal etc.).	Sim	Pág. 5
3.4	Dados para contato em caso de perguntas relativas ao Relatório ou seu conteúdo.	Sim	Pág. 5

ESCOPO E LIMITE DO RELATÓRIO

3.5	Processo para a definição do conteúdo do Relatório.	Sim	Pág. 96
3.6	Limite do Relatório (como países, divisões, subsidiárias, instalações arrendadas, <i>joint ventures</i> , fornecedores).	Sim	Pág. 5
3.7	Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do Relatório.	Sim	Pág. 5
3.8	Base para a elaboração do Relatório no que se refere a <i>joint ventures</i> , subsidiárias, instalações arrendadas, operações terceirizadas e outras organizações que possam afetar significativamente a comparabilidade entre períodos e/ou entre organizações.	Sim	Pág. 5
3.10	Explicação das consequências de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores e as razões para tais reformulações (como fusões ou aquisições, mudança no período ou ano-base, na natureza do negócio, em métodos de medição).	Não houve	

	REPORTADO/ OBSERVAÇÃO	LOCALIZAÇÃO NO RELATÓRIO
3.11	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores no que se refere a escopo, limite ou métodos de medição aplicados no Relatório.	Não houve

SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI

3.12	Tabela que identifica a localização das informações no Relatório.	Sim	Pág. 98, 99, 100, 101
------	---	-----	-----------------------

4. GOVERNANÇA, COMPROMISSOS E ENGAJAMENTO

GOVERNANÇA

4.1	Estrutura de governança da organização, incluindo comitês sob o mais alto órgão de governança responsável por tarefas específicas, tais como estabelecimento de estratégia ou supervisão da organização.	Sim	Pág. 28
4.2	Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor executivo (e, se for o caso, suas funções dentro da administração da organização e as razões para tal composição).	Sim	Pág. 29
4.3	Para organizações com uma estrutura de administração unitária, declaração do número de membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governança.	Sim	Págs. 28, 29
4.4.	Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações ou deem orientações ao mais alto órgão de governança.	Sim	Págs. 64, 65, 71

ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS

4.14	Relação de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização.	Sim	Pág. 96
4.15	Base para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> com os quais se engajar.	Sim	Pág. 96

FORMA DE GESTÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO

DESEMPENHO ECONÔMICO

INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO

ASPECTO: DESEMPENHO ECONÔMICO

EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.	Sim	Págs. 9, 72, 108
-----	--	-----	------------------

ASPECTO: PRESENÇA NO MERCADO

EC5	Varição da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.	Sim	Pág. 62
-----	--	-----	---------

DESEMPENHO AMBIENTAL

INDICADORES DE DESEMPENHO AMBIENTAL

ASPECTO: MATERIAIS

EN1	Materiais usados por peso ou volume.	Sim	Pág. 82
EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.	Sim	Pág. 82

ASPECTO: ENERGIA

EN3	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.	Sim	Pág. 83
-----	---	-----	---------

		REPORTADO/ OBSERVAÇÃO	LOCALIZAÇÃO NO RELATÓRIO
EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.	Sim	Pág. 83
EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.	Sim	Págs. 52, 78, 79, 83

ASPECTO: ÁGUA

EN8	Total de retirada de água por fonte.	Sim	Pág. 84
-----	--------------------------------------	-----	---------

ASPECTO: EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS

EN21	Descarte total de água.	<i>100% da água descartada pela TECNISA é destinada à rede pública de coleta de esgoto</i>	
EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.	Sim	Pág. 81

ASPECTO: PRODUTOS E SERVIÇOS

EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.	Sim	Págs. 9, 78, 79, 84
------	---	-----	---------------------

ASPECTO: CONFORMIDADE

EN28	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais.	Sim	Pág. 76
------	---	-----	---------

DESEMPENHO SOCIAL

INDICADORES DE DESEMPENHO REFERENTES A PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE

ASPECTO: EMPREGO

LA1	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.	Sim	Págs. 9, 57, 58
LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.	Sim	Pág. 59
LA3	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.	Sim	Pág. 62

ASPECTO: RELAÇÕES ENTRE OS TRABALHADORES E A GOVERNANÇA

LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.	<i>100% dos colaboradores são abrangidos por acordos de negociação coletiva (exceto os estatutários)</i>	
-----	---	--	--

ASPECTO: SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

LA6	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	<i>100% de representação em comitês de segurança e saúde</i>	
LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.	Parcialmente	Págs. 5, 64
LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.	Sim	Pág. 63

ASPECTO: TREINAMENTO E EDUCAÇÃO

LA10	Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminada por categoria funcional.	Sim	Pág. 61
------	---	-----	---------

		REPORTADO/ OBSERVAÇÃO	LOCALIZAÇÃO NO RELATÓRIO
LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.	Sim	Pág. 61
LA12	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.	40% dos colaboradores receberam regularmente análises de desempenho de carreira em 2012	

ASPECTO: DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

LA14	Proporção de salário-base entre homens e mulheres, por categoria funcional.	Sim	Pág. 62
------	---	-----	---------

DIREITOS HUMANOS

INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL REFERENTES A DIREITOS HUMANOS

ASPECTO: TRABALHO INFANTIL

HR6	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a sua abolição.	Não houve ocorrências em 2012	
-----	--	-------------------------------	--

SOCIEDADE

INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL REFERENTES À SOCIEDADE

ASPECTO: CONCORRÊNCIA DESLEAL

SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.	Não houve	
-----	---	-----------	--

ASPECTO: CONFORMIDADE

SO8	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos.	Não houve	
-----	--	-----------	--

RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

INDICADORES DE DESEMPENHO REFERENTES À RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

ASPECTO: ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS

PR4	Casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.	Não houve	
PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação	Parcialmente	Págs. 66, 67, 68, 69

ASPECTO: COMUNICAÇÕES DE MARKETING

PR7	Casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de <i>marketing</i> , incluindo publicidade, promoção e patrocínio.	Não houve	
-----	---	-----------	--

ASPECTO: CONFORMIDADE

PR8	Número total de reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e à perda de dados de clientes.	Não houve	
-----	---	-----------	--

ASPECTO: COMPLIANCE

PR9	Valor monetário de multas (significativas) por não conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e ao uso de produtos e serviços.	Não houve	
-----	--	-----------	--



Demonstrações Financeiras

As Demonstrações Financeiras incluídas nesta edição não apresentam as Notas Explicativas, que se encontram disponíveis na página de Relações com os Investidores do *site* da TECNISA (www.tecnisa.com.br/ri). Para o esclarecimento de eventuais dúvidas sobre o conteúdo, entre em contato com a equipe de RI pelo ri@tecnisa.com.br ou pelo telefone +55 (11) 3708-1162.

Índice

104	BALANÇO PATRIMONIAL ATIVO
105	BALANÇO PATRIMONIAL PASSIVO
106	DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO
107	DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA
108	DEMONSTRAÇÃO DE VALOR ADICIONADO

BALANÇOS PATRIMONIAIS
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E 31 DE DEZEMBRO DE 2011 (Em milhares de reais)

Ativo	Nota	Controladora		Consolidado	
		31.12.2012	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2011
Circulante					
Caixa e equivalentes de caixa	5.1	28.455	286.590	178.042	414.467
Títulos e valores mobiliários	5.2	13.001	11.374	59.408	11.374
Contas a receber de clientes AC	6	-	-	1.465.406	1.405.309
Créditos diversos		4.118	656	60.738	51.268
Imóveis a comercializar	7	-	-	918.088	773.274
Despesas antecipadas		-	-	8.229	8.396
Impostos a recuperar		11.943	10.363	20.475	17.029
Total do ativo circulante		57.517	308.983	2.710.386	2.681.117
Não circulante					
Contas a receber de clientes RLP	6	-	-	717.878	625.725
Imóveis a comercializar	7	-	-	496.914	479.867
Partes relacionadas RLP	8	262.157	137.523	-	-
Parceiros em negócios	9	52.508	51.342	97.605	61.821
Participações em consórcios RLP		-	-	17.841	13.047
Outras contas a receber RLP		494	265	10.962	11.874
Investimentos	10a	1.903.527	2.054.838	-	-
Imobilizado	11a	33.663	9.968	71.436	40.171
Intangível	12a	44.932	30.088	44.969	30.139
Total do ativo não circulante		2.297.281	2.284.024	1.457.605	1.262.644
Total do ativo		2.354.798	2.593.007	4.167.991	3.943.761

As notas explicativas são parte integrante das Demonstrações Financeiras presentes no site da TECNISA

BALANÇOS PATRIMONIAIS
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E 31 DE DEZEMBRO DE 2011 (Em milhares de reais)

Passivo	Nota	Controladora		Consolidado	
		31.12.2012	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2011
Circulante					
Empréstimos e financiamentos	13	70.517	106.989	708.628	469.714
Debêntures	13.b	137.060	113.326	137.060	113.326
Fornecedores		4.501	2.840	81.040	61.531
Impostos e contribuições a recolher		1.492	-	8.944	14.595
Salários a pagar e encargos a recolher		5.113	3.295	27.128	18.660
Contas a pagar por aquisição de imóveis	14	-	-	29.167	42.510
Dividendos propostos	19.e	-	34.298	-	34.298
Partes relacionadas	8	264.671	221.691	13.411	-
Parceiros em negócios	9	4.557	4.558	5.511	6.461
Adiantamentos de clientes	15	-	-	268.701	182.395
Provisão para imposto de renda e contribuição social		-	-	5.591	4.634
Impostos e contribuições diferidos	17	-	-	60.943	83.630
Aquisição de participação societária a pagar		-	978	25.407	26.385
Outras contas a pagar		3.677	136	35.885	8.848
Total do passivo circulante		491.588	488.111	1.407.416	1.066.987
Não circulante					
Empréstimos e financiamentos	13	110.353	173.393	642.954	479.263
Debêntures	13.b	431.031	422.301	431.031	422.301
Fornecedores		-	-	2.016	-
Contas a pagar por aquisição de imóveis	14	-	-	56.353	68.979
Adiantamentos de clientes	15	-	-	118.110	189.288
Provisão para riscos	16.a	-	-	13.165	3.478
Provisão para garantia	16.b	-	-	18.365	11.172
Participações em consórcios		-	-	10.697	32.405
Impostos e contribuições diferidos	17	-	-	33.739	37.574
Aquisição de participação societária a pagar		540	-	540	-
Outras contas a pagar		7.993	3.972	307	-
Total do passivo não circulante		549.917	599.666	1.327.277	1.244.460
Patrimônio líquido					
Capital social	19.a	1.072.816	1.072.816	1.072.816	1.072.816
Gastos com emissão de ações	19.b	(17.306)	(17.272)	(17.306)	(17.272)
Reservas de capital		13.366	11.398	13.366	11.398
Reservas de lucros	19.d	279.166	470.692	279.166	470.692
Ações em tesouraria	19.c	(34.749)	(32.404)	(34.749)	(32.404)
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores		1.313.293	1.505.230	1.313.293	1.505.230
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas não controladores		-	-	120.005	127.084
Total do patrimônio líquido		1.313.293	1.505.230	1.433.298	1.632.314
Total do passivo e patrimônio líquido		2.354.798	2.593.007	4.167.991	3.943.761

As notas explicativas são parte integrante das Demonstrações Financeiras presentes no site da TECNISA

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2011 (Em milhares de reais, exceto o lucro líquido por ação)

	Nota	Controladora		Consolidado	
		31.12.2012	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2011
Receita operacional líquida	20	-	-	1.337.868	1.546.860
Custo das vendas e serviços					
Custo dos imóveis vendidos		-	-	(1.143.227)	(1.155.343)
Custo dos serviços prestados		-	-	(3.397)	(3.719)
		-	-	(1.146.624)	(1.159.062)
Lucro bruto		-	-	191.244	387.798
(Despesas)/receitas operacionais					
Comerciais	21	-	-	(91.144)	(88.557)
Gerais e administrativas	22	(124.229)	(90.721)	(154.156)	(111.781)
Honorários da administração	23	(14.196)	(11.817)	(14.779)	(12.449)
Outras receitas (despesas) operacionais líquidas	25	(7.170)	35.813	(93.832)	(25.461)
Equivalência patrimonial	10.c	58.336	263.943	-	-
		(87.259)	197.218	(353.911)	(238.248)
Lucro (prejuízo) antes das receitas e despesas financeiras		(87.259)	197.218	(162.667)	149.550
Resultado financeiro					
Despesas financeiras	24	(112.609)	(104.120)	(60.694)	(47.426)
Receitas financeiras	24	28.920	51.313	80.483	110.364
		(83.689)	(52.807)	19.789	62.938
Resultado antes dos impostos sobre o lucro		(170.948)	144.411	(142.878)	212.488
Imposto de renda e contribuição social					
Diferido	17	-	-	12.657	(15.752)
Do exercício	17	-	-	(38.009)	(32.570)
		-	-	(25.352)	(48.322)
Lucro (prejuízo) antes da participação de acionistas não controladores		(170.948)	144.411	(168.230)	164.166
Participação de acionistas não controladores		-	-	(2.718)	(19.755)
Lucro líquido (prejuízo) do exercício		(170.948)	144.411	(170.948)	144.411
Lucro líquido (prejuízo) básico por lote de mil ações - R\$	32	(0,93658)	0,79764		
Lucro líquido (prejuízo) diluído por lote de mil ações - R\$	32	(0,92526)	0,79066		

As notas explicativas são parte integrante das Demonstrações Financeiras presentes no site da TECNISA

DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA - MÉTODO INDIRETO
EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2011 (Em milhares de reais)

	Controladora		Consolidado	
	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2011
Lucro líquido (prejuízo) do exercício				
Lucro líquido (prejuízo) do exercício	(170.948)	144.411	(170.948)	144.411
Depreciação	2.683	1.757	14.081	13.470
Amortização de ágios / <i>software</i>	9.463	5.307	9.479	5.329
Baixa de imobilizado / intangível	4.038	-	21.331	15.283
Equivalência patrimonial	(58.336)	(263.943)	-	-
Remuneração baseada em ações	3.336	6.893	3.336	6.893
Juros e encargos financeiros líquidos	111.085	102.953	214.333	189.306
Impostos e contribuições diferidos	-	-	(12.657)	15.752
Provisão para riscos	-	-	9.687	900
Provisão para garantias	-	-	7.193	3.139
Provisão para indenizações a clientes	-	-	21.831	-
Provisão para devedores duvidosos	-	-	6.415	2.744
Participação de acionistas não controladores	-	-	2.718	19.755
	(98.679)	(2.622)	126.799	416.982
Contas a receber de clientes	-	-	(152.250)	(478.509)
Títulos e valores mobiliários	(1.627)	79	(48.034)	79
Créditos diversos	(3.462)	631	(15.885)	(2.071)
Imóveis a comercializar	-	-	(158.921)	(160.566)
Despesas antecipadas	-	-	167	(2.963)
Impostos a recuperar	(1.580)	(155)	(3.446)	(2.878)
Outras contas a receber	(229)	(68)	912	(4.302)
Partes relacionadas e parceiros de negócios	(125.800)	79.869	(35.784)	7.348
Participações em consórcios	-	-	(4.794)	(1.520)
Adiantamento para futuro aumento de capital	-	12.538	-	-
Fornecedores	1.661	2.405	21.525	10.404
Impostos, contribuições e salários	3.310	(4.217)	2.817	4.297
Imposto de renda e contribuição social correntes	-	-	957	(459)
Adiantamento de clientes	-	-	15.128	170.154
Partes relacionadas e parceiros de negócios	42.979	72.554	12.461	(17.581)
Participações em consórcios	-	-	(21.708)	11.496
Contas a pagar por aquisição de imóveis	-	-	(25.969)	(7.364)
Impostos sobre vendas diferidos	-	-	(13.865)	3.321
Aquisição de participação societária a pagar	(438)	978	(438)	978
Outras contas a pagar	2.209	(466)	5.513	4.271
	(82.977)	164.148	(421.614)	(465.865)
Disponibilidades líquidas (aplicadas nas) geradas pelas atividades operacionais	(181.656)	161.526	(294.815)	(48.883)
Fluxos de caixa das atividades de investimentos				
Intangível	(24.307)	(13.796)	(24.309)	(13.796)
Compras de imobilizado	(30.416)	(4.754)	(66.677)	(32.902)
Aumento/redução dos investimentos	112.662	(311.121)	-	-
Dividendos recebidos	105.278	26.391	-	-
	163.217	(303.280)	(90.986)	(46.698)
Fluxos de caixa das atividades de financiamentos				
Aumento do capital social, líquido dos gastos com emissão de ações	(34)	386.686	(34)	386.686
Dividendos pagos	(54.876)	(47.512)	(54.876)	(47.512)
Ações em tesouraria adquiridas	(3.872)	(34.230)	(3.872)	(34.230)
Programa de pagamento em ações - Stock Options	159	(1.833)	159	(1.833)
Captações de empréstimos	100.000	324.289	875.714	798.342
Amortizações de empréstimos	(281.073)	(337.517)	(657.918)	(819.075)
Participação de acionistas não controladores em controladas	-	-	(9.797)	(50.454)
Disponibilidades líquidas (aplicadas nas) geradas pelas atividades de financiamentos	(239.696)	289.883	149.376	231.924
(Redução) aumento de caixa e equivalentes de caixa	(258.135)	148.129	(236.425)	136.343
No início do exercício	286.590	138.461	414.467	278.124
No fim do exercício	28.455	286.590	178.042	414.467
(Redução) aumento de caixa e equivalentes de caixa	(258.135)	148.129	(236.425)	136.343

DEMONSTRAÇÕES DE VALOR ADICIONADO (Em milhares de reais) [GRI EC1]

	Controladora		Consolidado	
	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2011
Receita				
Receita de imóveis vendidos/serviços prestados	-	-	1.355.405	1.596.145
Provisão para devedores duvidosos – reversão / (Constituição)	-	-	(6.415)	(2.744)
Outras receitas operacionais	-	51.101	-	-
	-	51.101	1.348.990	1.593.401
Insumos adquiridos de terceiros				
Custo dos imóveis vendidos e serviços prestados	-	-	(1.146.624)	(1.159.062)
Serviços de terceiros	(13.500)	(13.052)	(17.569)	(15.565)
Outras despesas operacionais	(38.083)	(47.902)	(214.671)	(138.367)
	(51.583)	(60.954)	(1.378.864)	(1.312.994)
Valor adicionado bruto	(51.583)	(9.853)	(29.874)	280.407
Retenções				
Depreciação e amortização	(12.146)	(7.063)	(23.560)	(18.799)
	(12.146)	(7.063)	(23.560)	(18.799)
Valor adicionado líquido produzido pela entidade	(63.729)	(16.916)	(53.434)	261.608
Valor adicionado recebido em transferência				
Resultado de equivalência patrimonial	58.336	263.943	-	-
Receitas financeiras	28.920	51.313	80.483	110.364
	87.256	315.256	80.483	110.364
Valor adicionado total a distribuir	23.527	298.340	27.049	371.972
Distribuição do valor adicionado				
Pessoal e encargos (exceto INSS)	63.740	46.336	67.481	56.467
Impostos, taxas e contribuições (inclusive INSS)	11.421	-	56.530	97.607
- federais	11.421	-	55.711	96.726
- municipais	-	-	819	881
Juros, encargos financeiros e outros	112.609	104.120	60.694	47.426
Aluguel	6.705	3.473	10.574	6.306
Participação de acionistas não controladores	-	-	2.718	19.755
Dividendos mínimos obrigatórios (25%)	-	34.298	-	34.298
Dividendos adicionais propostos (15%)	-	20.578	-	20.578
Lucro líquido (prejuízo) do exercício	(170.948)	89.535	(170.948)	89.535
Total	23.527	298.340	27.049	371.972



DIRETORIA EXECUTIVA

1º plano, da esquerda para a direita: Romeo Deon Busarello, Fabio Villas Bôas, Meyer Joseph Nigri, Joseph Meyer Nigri e Tomás Lazlo Banlaky
2º plano, da esquerda para a direita: Enzo Biagio Riccetti, Marcello Zappia, Vasco Barcellos, Douglas Duarte, José Carlos Lazaretti Júnior e Sérgio Borrielo

RELATÓRIO ANUAL 2012

Coordenação Geral e Consultoria em Sustentabilidade

TECNISA S.A - Otávio Panzarini

Apoio

Marketing – Andrea Martino Tessler, Victor Temple

Relacionamento com Investidores – Armando Halfeld Campos, Felipe Meira Dias, Vasco Barcellos

Engenharia – Ana Lucia Gallego, Erick Takada, Juliana Terão, Mauricio Bernardes

Recursos Humanos – Emanuelle Negreiros, Priscila Rosa

Negócios – Eduardo Brandão

Relacionamento com Clientes – Julia Fernandes

E-Business – Denilson Novelli

Jurídico – Roseli Rodrigues

TECNISA S.A.

Av. Brig. Faria Lima, nº 3.477 - Bloco B, 5º andar

CEP: 04538-133 – São Paulo, SP

Brasil – PABX (11) 3708-1000

TECNISA Consultoria Imobiliária

Av. Brig. Faria Lima, nº 3.477 - Bloco B, 2º andar

CEP: 04538-133 – São Paulo, SP

Brasil – PABX (11) 3702-7200

CRECI: 19.773-J

CRÉDITOS

Produção de textos e edição

Buscato Informação Corporativa

Projeto gráfico e diagramação

Adesign

Fotos

Carlos Gueller, Mariana Orsi





TECNISA

Mais construtora por m²