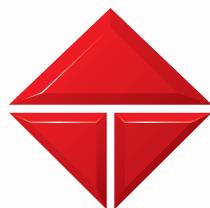




RELATÓRIO ANUAL 2011



TECNISA

Mais construtora por m²



SUMÁRIO

3	AO LEITOR	10	TRAJETÓRIA	48	DESEMPENHO SOCIAL
4	DIRETRIZES	12	MENSAGEM DO PRESIDENTE	68	DESEMPENHO AMBIENTAL
6	DESTAQUES DE 2011	16	PERFIL DA TECNISA	78	DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO/OPERACIONAL
6	SÍNTESE DE DESEMPENHO	26	CONTEXTO SETORIAL E ESTRATÉGIA	86	SOBRE ESTE RELATÓRIO
8	RECONHECIMENTOS E PRÊMIOS	34	GOVERNANÇA CORPORATIVA	88	INDICADORES GRI
9	MAPA DE ATUAÇÃO				

Obs.: As Demonstrações Financeiras 2011 estão apresentadas num volume separado deste Relatório.



AO LEITOR

O presente Relatório reúne os principais fatos, desafios e realizações da TECNISA em 2011, além de apresentar as perspectivas para seus negócios nos próximos anos. [GRI 3.1, 3.3]

Publicado anualmente, o documento segue as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), organização internacional *multistakeholder*, com sede na Holanda. Esse padrão é o mais difundido entre grandes empresas, pelo mundo afora, por oferecer uma base objetiva de comparação entre as organizações a partir de indicadores de desempenho nas esferas social, ambiental e econômica. [GRI 3.2]

Além disso, a metodologia busca aumentar a qualidade do relato ao estabelecer princípios a serem seguidos na sua elaboração. Entre eles, destacam-se o equilíbrio na exposição dos conteúdos, pela descrição de sucessos e dificuldades, pontos fortes e fracos; e a materialidade (relevância) dos temas abordados no que diz respeito a assuntos e desafios críticos para a sustentabilidade da organização relatora.

Para atender a esse último quesito, novamente a TECNISA contou com a participação de representantes de seus *stakeholders* – colaboradores, acionistas, clientes, corretores e fornecedores –, que apontaram os temas considerados prioritários para o relatório (*veja mais detalhes no texto Sobre este Relatório, na página 86*). [GRI 3.5]

A principal novidade deste ano em relação às edições passadas é o fato de o Relatório incorporar as Demonstrações Financeiras, o que deixa mais completo o conteúdo sobre o desempenho econômico da Companhia.

Os indicadores aqui apresentados, com algumas exceções relacionadas a informações financeiras, são referentes apenas aos empreendimentos executados pela TECNISA; os demais, por serem gerenciados pelos parceiros, não fornecem indicadores para esta publicação. As respostas aos indicadores podem ser consultadas ou localizadas no índice remissivo GRI, na página 88. [GRI 3.6, 3.7, 3.8]

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

Boa leitura.

DIRETRIZES

[GRI 4.8]

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.



DESTAQUES DE 2011

GESTÃO

- ▶ Contratação do diretor de obras de terceiros.
- ▶ Reestruturação e expansão da área de Segurança do Trabalho.
- ▶ Criação do Departamento de Inteligência de Mercado.
- ▶ Criação da Política de Sustentabilidade.
- ▶ Assistência médica a operários e seus dependentes.
- ▶ Realização do primeiro programa de *trainees*.
- ▶ Abertura de escritório próprio em Curitiba.
- ▶ Criação do Departamento de Processos.

NEGÓCIOS

- ▶ Registro de incorporação do empreendimento Jardim das Perdizes.
- ▶ Estreia da linha TECNISA Flex em Brasília e Curitiba.

MERCADO DE CAPITAIS

- ▶ Follow-On, oferta subsequente de ações em que foram captados R\$ 398,3 milhões.
- ▶ Inclusão das ações da TECNISA nos índices IMOB (setor imobiliário) e IBRX-100 (100 ações mais líquidas da BMF&BOVESPA).
- ▶ Upgrade do rating de crédito corporativo pela Standard & Poor's, de "brBBB+" para "brA-".

INOVAÇÕES

- ▶ Instalação de medidores individuais de consumo de eletricidade, água e gás em empreendimentos.
- ▶ Sistematização da participação de fornecedores no processo de inovação por meio do Fast Dating.
- ▶ Entrada da TECNISA no Facebook e em novos aplicativos.
- ▶ Criação do *bikesharing*, infraestrutura de compartilhamento de bicicletas em empreendimentos.
- ▶ Escolha como a Empresa mais inovadora do setor pela revista *Época Negócios* e pela consultoria A.T. Kearney.

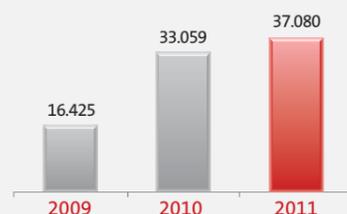
SOCIOAMBIENTAL

- ▶ 76 operários formados pelo programa de alfabetização Ler e Construir.
- ▶ Adoção de estações para carros híbridos em projetos.
- ▶ Instalação de aquecimento solar em canteiros de obras.

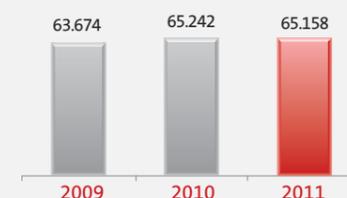
SÍNTESE DE DESEMPENHO

DESEMPENHO AMBIENTAL

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



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



DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO/OPERACIONAL [GRI EC1]

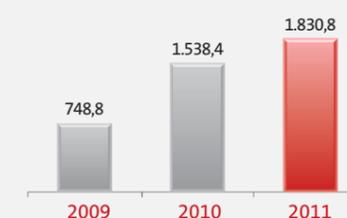
EMPREENDIMENTOS LANÇADOS



VGv DE LANÇAMENTOS (parcela TECNISA, em R\$ milhões)

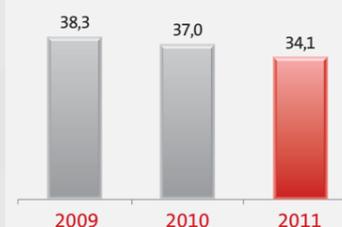


VENDAS CONTRATADAS* (parcela TECNISA, em R\$ milhões)



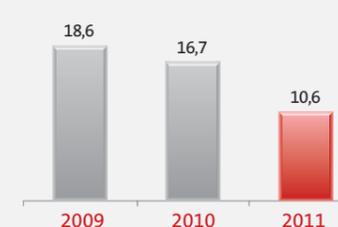
* Líquidas de distratos, incluindo permutas.

MARGEM BRUTA AJUSTADA (em %)*

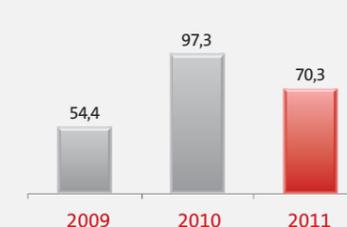


* Ajustada por juros e variação alocada no custo das obras.

MARGEM LÍQUIDA ANTES DOS MINORITÁRIOS (em %)

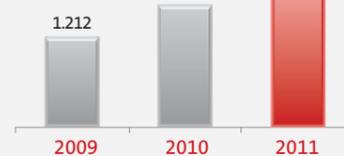


DÍVIDA LÍQUIDA/PATRIMÔNIO LÍQUIDO (em %)

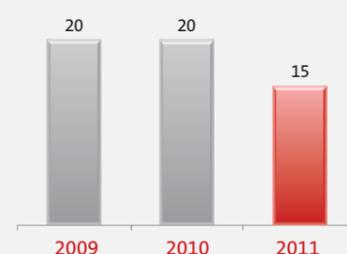


DESEMPENHO SOCIAL

NÚMERO DE COLABORADORES DIRETOS [GRI LA1]



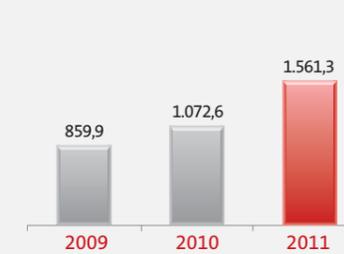
Nº DE ACIDENTES DE TRABALHO COM AFASTAMENTO SUPERIOR A 15 DIAS [GRI LA7]



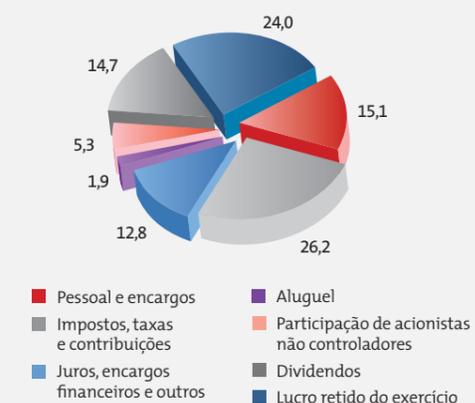
ROTATIVIDADE DE COLABORADORES DA EQUIPE ADMINISTRATIVA (em %) [GRI LA2]



DOAÇÕES PARA PROJETOS SOCIAIS (em R\$ mil)



DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO (DVA, em %) [GRI EC1]



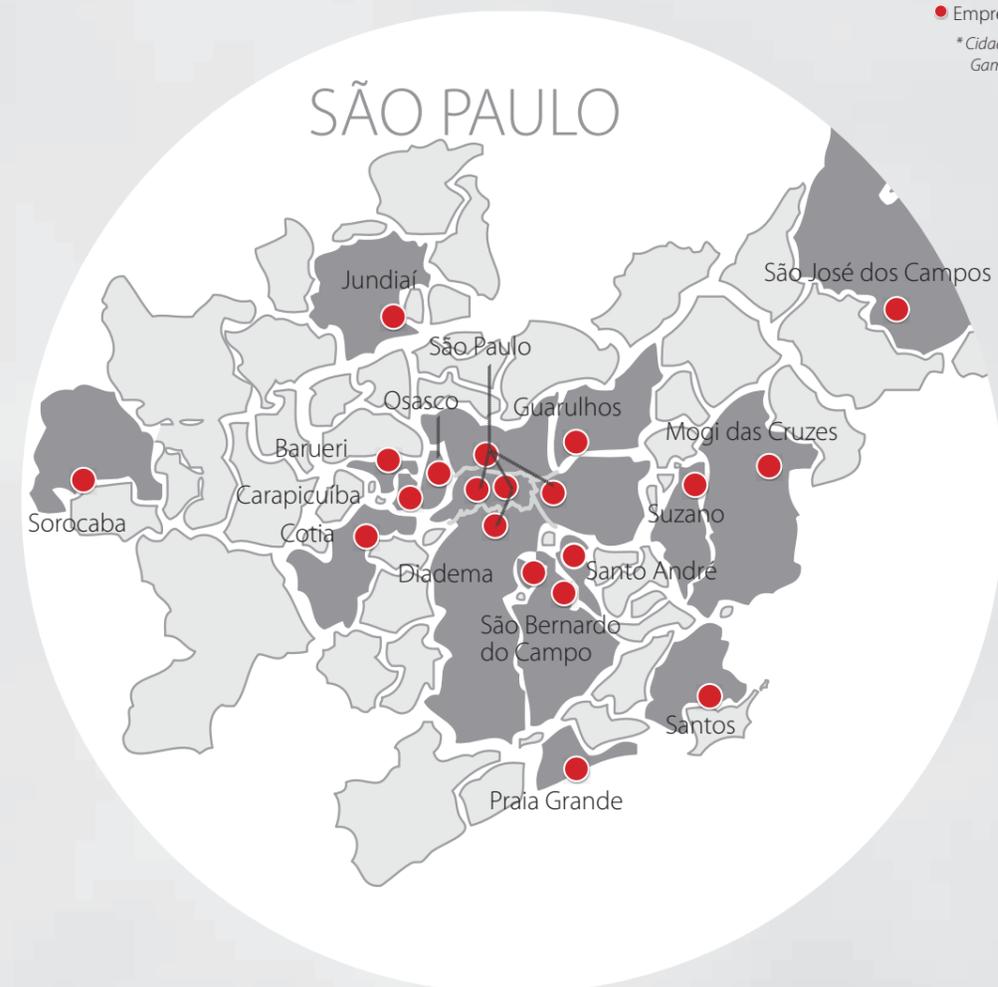
RECONHECIMENTOS E PRÊMIOS

[GRI 2.10]

- ▶ Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente, categoria Relacionamento na Construção Civil – realização da revista *Consumidor Moderno*.
- ▶ Prêmio Master Imobiliário, categoria Profissional – Soluções Técnicas, com o case “Departamento de Projetos para Produção (DPP): construindo novos caminhos” – realização do Capítulo Brasileiro da Federação Internacional das Profissões Imobiliárias (Fiabci/Brasil) e do Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo (Secovi-SP).
- ▶ Prêmio As 500 Melhores Empresas do Brasil, 3º lugar nas categorias Inovação e Qualidade e Responsabilidade Social e Ambiental – realização da revista *Istoé Dinheiro*.
- ▶ Prêmio As Empresas mais Inovadoras do Brasil, categoria Construção Civil – promovido pela consultoria A.T. Kearney e pela revista *Época Negócios*.
- ▶ Make Award Brasil, categoria Inovação, com o case “Gestão do Conhecimento no Setor Imobiliário: uma Quebra de Paradigma” – realização da consultoria The Know Network (TKN).
- ▶ Prêmio LIDE de Empreendedorismo, categoria Empresa Empreendedora na Indústria – promovido pelo Grupo de Líderes Empresariais (LIDE).
- ▶ 6º Prêmio MasterInstal, categoria Projetos para a Execução de Instalações, com o case “Eficiência Energética de Edificações: Contribuição dos Sistemas de Aquecimento de Água” – promovido pelo Sindicato da Indústria de Instalação (Sindinstalação) e pela Associação Brasileira pela Conformidade e Eficiência das Instalações (Abrinstal).

MAPA DE ATUAÇÃO

[GRI 2.5]



TRAJETÓRIA

1977

- ▶ Início das atividades de engenharia da Companhia em 22 de setembro de 1977, sob o nome TECNISA Engenharia e Comércio Ltda., com contrato celebrado em 24 de agosto.

Década de 1980

- ▶ Criação de programa de redução e otimização de insumos em obras, com queda significativa do desperdício de materiais e dos custos das obras.

Década de 1990

- ▶ Introdução do conceito de *grand space*, apartamentos com área maior do que a oferecida geralmente pelas demais incorporadoras, para um mesmo padrão e número de quartos, sem acréscimo proporcional de preço.
- ▶ Criação do conceito de *roof top* – lazer na cobertura dos edifícios e não no térreo.
- ▶ Primeira empresa do Brasil a entregar os empreendimentos com as áreas comuns equipadas e decoradas.
- ▶ Criação do Departamento de Desenvolvimento Tecnológico na área de Engenharia.
- ▶ Conquista do Prêmio Master Imobiliário de Engenharia, do Sindicato da Habitação de São Paulo (Secovi-SP), com o *case* de racionalização construtiva, em 1996.

2000

- ▶ Início da comercialização 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 de Responsabilidade Social, promovido pelo Secovi-SP.
- ▶ Adoção do conceito de “empresa *gay friendly*”, com a disponibilização de profissionais de atendimento e pós-venda treinados para respeitar as características e particularidades da comunidade de lésbicas, *gays*, bissexuais, travestis e transexuais (LGBT).

2006

- ▶ Conquista do 3º Prêmio Consumidor Moderno.
- ▶ Primeira empresa a ter um *blog* corporativo.
- ▶ Constituição da TECNISA Consultoria Imobiliária (TECNISA Vendas).

2007

- ▶ Abertura de capital e ingresso no Novo Mercado da BM&FBOVESPA.
- ▶ Conquista do 4º Prêmio Consumidor Moderno.
- ▶ Início de operações em Manaus e em Goiânia.
- ▶ Indicação como uma das 150 Melhores Empresas para Trabalhar pelo *Guia Você S/A Exame*.

2008

- ▶ Conquista do 5º Prêmio Consumidor Moderno.
- ▶ Indicação como uma das 150 Melhores Empresas para Trabalhar pelo *Guia Você S/A Exame*.
- ▶ Início das operações em Lauro de Freitas e Salvador (BA), Fortaleza (CE), Distrito Federal e Curitiba (PR).
- ▶ Pioneira no uso de mídias sociais (Twitter, Orkut, Facebook, Second Life) para interação com os clientes.
- ▶ Escolha como uma das 100 Melhores Empresas para Trabalhar pela revista *Época* e pelo Great Place to Work.

2009

- ▶ Conquista do 6º Prêmio Consumidor Moderno.
- ▶ Criação do Comitê de Sustentabilidade TECNISA.
- ▶ Indicação como uma das 150 Melhores Empresas para Trabalhar pelo *Guia Você S/A Exame*.
- ▶ Abertura de filial em Fortaleza (CE).

2010

- ▶ Lançamento da linha TECNISA Flex.
- ▶ Abertura de filial em Manaus (AM) e Brasília.
- ▶ Publicação do primeiro Relatório de Sustentabilidade.
- ▶ Conquista do Master Imobiliário na categoria Marketing, pela estratégia de comunicação e relacionamentos nas redes sociais da internet.
- ▶ Conquista do 7º Prêmio Consumidor Moderno.
- ▶ Vitória no prêmio As Empresas mais Inovadoras do Brasil, da revista *Época Negócios* e da consultoria A.T. Kearney, pelo uso de tecnologias digitais na comunicação e interação com os clientes.
- ▶ Conquista da medalha de prata no 5º Prêmio Masterinstal, concedido pelo Sindicato da Indústria de Instalação e pela Associação Brasileira pela Conformidade e Eficiência das Instalações, pelo programa corporativo Profissionais do Futuro.
- ▶ Início das ações de *open innovation*.

2011

- ▶ Criação da Política de Sustentabilidade.
- ▶ Abertura de filial em Curitiba (PR).
- ▶ Aprovação das obras de infraestrutura do projeto Jardim das Perdizes.
- ▶ Contratação de diretor de obras de terceiros.
- ▶ Conquista do 8º Prêmio Consumidor Moderno.
- ▶ Eleita a empresa mais inovadora do Brasil no setor da construção civil, pela *Época Negócios* e A.T. Kearney.
- ▶ Conquista do Prêmio Master Imobiliário na categoria “Soluções Técnicas”, promovido pelo Secovi-SP, 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.
- ▶ Oferta subsequente de ações (Follow-On) na BM&FBOVESPA no valor de R\$ 398,3 milhões.
- ▶ Inclusão das ações TCSA3 nos índices IBRX e IMOB da BM&FBOVESPA.

MENSAGEM DO PRESIDENTE

EM MEIO À SUPERAÇÃO DE GRANDES
DESAFIOS, AS REALIZAÇÕES DE 2011
CONSOLIDARAM A ESTRATÉGIA
DE DIVERSIFICAÇÃO GEOGRÁFICA
E DE NEGÓCIOS DA TECNISA

[GRI 1.1]



O ano de 2011, para a TECNISA, foi marcado por muitas conquistas e grandes desafios.

Avanços na gestão da Companhia impulsionaram a consolidação de nossa principal estratégia de crescimento – a diversificação geográfica e de negócios. Seguimos aumentando a nossa presença dentro e fora do Estado de São Paulo, incluindo a abertura de escritório em Curitiba e a criação de uma gerência de engenharia em Brasília, além do reforço de equipes nas outras praças de atuação. A marca TECNISA Flex, de imóveis econômicos, alcançou mais de 40% de nosso portfólio, chegando aos mercados de Brasília e da capital paranaense.

No final de 2011, aliando competência, planejamento e anos de dedicação, começamos as obras de infraestrutura do Jardim das Perdizes, um marco para a Companhia, que amplia definitivamente nosso horizonte de negócios nos próximos anos. Esse empreendimento também será histórico para a cidade de São Paulo, ao criar um bairro inteiro planejado e integrado ao seu entorno, com apartamentos, escritórios, hotel e áreas de lazer abertas ao público.

Obtivemos sucesso, ainda, em nossos lançamentos, que atingiram cerca de R\$ 2,1 bilhões, em linha com

o nosso compromisso com o mercado. Vendemos expressivos R\$ 1,8 bilhão, um crescimento de 19% em relação a 2010. Em fevereiro de 2012, revisamos para R\$ 2,2 bilhões nosso *guidance* de lançamentos do ano, visando dar foco em oportunidades de negócios mais rentáveis, reduzir os atrasos na obtenção de licenças, melhorar o nível de riscos de execução e otimizar a geração de caixa.

Outro ponto de destaque foi o alongamento do perfil de nossa dívida com menores custos, resultado de nossa política acertada de gestão financeira, tendo como reflexo a melhor percepção do mercado em relação ao nosso risco de crédito.

Cientes de que estamos no caminho certo, com bons resultados em 2011, permanecemos atentos aos desafios compartilhados por todo o mercado da construção civil e que estão prejudicando o desempenho das empresas do setor. O principal deles tem sido a falta de mão de obra qualificada, o que gera atrasos em obras, alta desproporcional de salários e aumento dos custos em geral, não refletidos nos índices usados como referência no mercado. Esses fatores, aliados a algumas dificuldades em obras com parceiros, levaram a TECNISA a realizar lucro líquido de R\$ 144,4 milhões, uma redução de 27,8% em relação ao ano anterior.



Estamos enfrentando esse cenário em várias frentes. Para lidar com a escassez de operários com qualificação, investimos em formação nos canteiros e no desenvolvimento de sistemas construtivos menos dependentes de mão de obra. A partir de 2011, começamos também a selecionar negócios de ciclo de vida mais curto, como prédios menores, que geram retorno com maior rapidez.

Essa é uma demonstração de que o nosso foco será sempre a qualidade na oferta de produtos e serviços e na geração de valor para clientes, acionistas, colaboradores e outros públicos envolvidos em nossas atividades. Esse princípio está expresso em nossa filosofia empresarial, a de ser “mais construtora por m²”.

Com o objetivo de diminuir os custos de obras e as despesas em geral, além de manter o nível de qualidade, estamos implantando novos processos e intensificando os controles internos. A TECNISA promoveu avanços importantes nessa área em 2011. Criamos, por exemplo, um Departamento de Processos, que tem a missão de reduzir o tempo e o custo de nossas atividades. Na área de engenharia, segmentamos

a Diretoria de Obras e contratamos um diretor exclusivo para cuidar dos empreendimentos executados por construtoras terceiras. A nova liderança designou engenheiros residentes para praticamente todas essas obras visando aumentar ainda mais o grau de controle sobre tais projetos em todas as praças em que atuamos. Além disso, reforçamos nossas estruturas locais para reduzir a dependência em relação ao estabelecimento de parcerias com outras empresas, o que nos permite pleno controle sobre a gestão de todas as etapas do negócio.

Também estamos atentos ao transtorno que o atraso nas entregas das chaves pode causar na vida de nossos clientes. Por isso, além de ações preventivas, como a dilatação dos prazos de obra na fase de lançamento, tomamos algumas medidas para atenuar esse problema, como a transparência habitual na comunicação com os clientes, avisando-os antecipadamente em casos de dificuldades no cronograma de obras.

A gestão de pessoas também cumpre papel importante na busca por maior eficiência. Nesse campo, o ano ficou marcado pela evolução do Programa de

Nosso foco sempre será a qualidade na oferta de produtos e serviços e na geração de valor perene para acionistas, colaboradores e outros públicos estratégicos envolvidos em nossas atividades

Gestão de Competências, que estabelece metas, derivadas do Planejamento Estratégico, para todas as áreas da Companhia. O cumprimento dessas metas é acompanhado mensalmente e possui impacto direto na remuneração variável dos colaboradores. Para reforçar a formação de talentos, criamos o Programa de Trainees, que deve ser expandido em 2012, já que representa um passo importante para o desenvolvimento de novas lideranças na TECNISA.

Também aprimoramos a nossa política de desenvolvimento social, ao introduzir inovações que beneficiaram os colaboradores que trabalham nas obras. Desde o ano passado, nossos operários passaram a ser cobertos por um plano de assistência médica e odontológica, benefício raríssimo nas construtoras. Além disso, a Companhia investiu muito na reestruturação da área de Segurança do Trabalho, para fazer frente ao crescimento da organização.

Além das realizações mencionadas, outro fator que diferencia a TECNISA no mercado é a sua capacidade de inovar. Na esfera ambiental, nossas técnicas de racionalização dos processos construtivos buscam reduzir continuamente o consumo de recursos naturais nas obras, além de diminuir a geração de resíduos durante a construção. Essas medidas determinam, ainda, impacto positivo nos custos de obras, um fator de pressão financeira crescente.

Nos empreendimentos, procuramos oferecer soluções inovadoras que melhorem a eficiência energética e o desempenho acústico, além de promover o uso

racional de água, proporcionando mais conforto e economia no ciclo de vida do imóvel e gerando valor para o cliente. Como exemplos de 2011, podemos destacar a infraestrutura para a recarga de veículos híbridos e elétricos, dispositivos que permitem aos moradores acompanhar, em tempo real, o consumo de água e energia de suas famílias, iluminação tipo LED em áreas comuns e a patente que requeremos de um sistema de aquecimento solar mais eficiente.

Entre os diversos reconhecimentos que a TECNISA recebeu em 2011, dois deles nos dão satisfação especial. No Master Imobiliário, o prêmio mais importante do setor da construção civil, conquistamos a primeira colocação na categoria “Soluções Técnicas”. Já na premiação promovida pela consultoria A.T. Kearney e pela revista *Época Negócios*, fomos reconhecidos como a organização empresarial mais inovadora do Brasil no setor da construção civil.

Para finalizar, continuamos acreditando muito no Brasil. Em 2012 e nos próximos anos, o país oferece projeções de renda e de emprego bastante positivas, além do crescimento natural da população, o que assegura uma demanda sustentável e em alta por imóveis novos. Temos muita confiança de que a TECNISA, apoiada em suas bases sólidas, saberá aproveitar as melhores oportunidades e se manterá no caminho certo para ser a melhor empresa do setor da construção civil do país.

Meyer Joseph Nigri
Presidente

PERFIL DA TECNISA

COM MAIS DE 5 MILHÕES DE M² LANÇADOS EM QUASE 35 ANOS DE ATIVIDADES, A TECNISA SE CONSOLIDOU COMO UMA DAS MELHORES, MAIS INOVADORAS E PREMIADAS EMPRESAS DO SETOR



Próxima de completar 35 anos de atividades, a TECNISA S.A. consolidou-se ao longo do tempo como uma das maiores empresas brasileiras do segmento imobiliário e referência em inovação e excelência na relação com os clientes. Fundada em 1977, a TECNISA está presente hoje em 27 cidades* de seis estados brasileiros, além do Distrito Federal. Em seu histórico de realizações, a Companhia contabiliza o lançamento de 35.593 unidades, somando mais de 5 milhões de m², resultado de 184 empreendimentos. [GRI 2.1, 2.2, 2.3, 2.8]

O posicionamento de mercado e a credibilidade alcançada têm relação direta com o modelo operacional e administrativo desenvolvido pela TECNISA, que se caracteriza pela oferta de uma plataforma completa de negócios e pela atuação integrada, em todas as etapas de um empreendimento imobiliário – incorporação, vendas e construção.

Ao longo de sua trajetória, a Companhia conquistou uma reputação de qualidade superior de produto, de profunda interação com os clientes e de capacidade de inovação contínua, adotando soluções construtivas e tecnológicas que atendem aos mais diversos tipos de público.

Com sede no município de São Paulo e atuação majoritária em imóveis residenciais, a TECNISA também atua no segmento de projetos comerciais e mistos. Desde 2010, possui duas unidades de negócios que se complementam na tarefa de oferecer um amplo portfólio de empreendimentos. A Unidade de Negócios

TECNISA Premium é responsável por projetos destinados aos públicos de alto poder aquisitivo, setor no qual a Companhia construiu sua reputação. [GRI 2.3, 2.4, 2.5]

Criada em 2010, a Unidade de Negócios TECNISA Flex dedica-se aos clientes de média e média-baixa rendas, com projetistas, incorporadores e engenheiros especializados no desenvolvimento de soluções igualmente criativas e de elevado padrão técnico, só que voltadas especificamente para empreendimentos com preços de até R\$ 350 mil.

As duas marcas compartilham as mesmas qualidades que fizeram da TECNISA uma das empresas mais premiadas e admiradas do setor: controle rigoroso dos processos, capacidade de execução e inovação, entrega de imóveis diferenciados e preços competitivos.

Desde 2007, a TECNISA realiza de forma segura e planejada um movimento de expansão para outros mercados do Brasil, cuja viabilização tem sido favorecida pelo estabelecimento de sociedades com incorporadores e construtores locais. Essa estratégia foi subsidiada com a abertura de capital da Companhia, evento que proporcionou a estrutura de recursos necessária para a diversificação geográfica. Ao final de 2011, a TECNISA possuía 51 novos empreendimentos em construção, em 19 cidades das cinco regiões do país. Desse total, 14 estavam localizados fora do Estado de São Paulo, que segue como principal mercado de atuação, com 72,5% de todos os projetos em execução. [GRI 2.8]

* Incluindo banco de terrenos, lançamentos, obras e cidades com unidades disponíveis para venda.

O ano marcou a estreia da marca TECNISA Flex nos mercados de Brasília (na cidade-satélite do Gama) e de Curitiba, com excelente recepção dos clientes. Na capital paranaense, além da abertura de um escritório administrativo, lançou-se o primeiro empreendimento da linha Premium 100% TECNISA, projeto de conceito misto que conjuga imóveis residenciais e comerciais no mesmo edifício.

A Companhia aumentou suas equipes de Vendas, Engenharia e Administração nos escritórios fora de São Paulo (Brasília, Fortaleza e Manaus) para tornar ainda mais rígido o controle de custos, prazo e qualidade das obras. Tal iniciativa possibilita também crescimento nos percentuais de incorporação e construção próprias, sem a necessidade de realização de sociedades com parceiros locais.

Um dos maiores ativos da Companhia, o banco de terrenos, encerrou 2011 com valor aproximado de potencial de vendas (VGV) de R\$ 8,5 bilhões referentes à parcela da TECNISA. A aquisição de novos terrenos tem seguido a estratégia de consolidação dos negócios em praças onde a Companhia pretende continuar atuando, seja na plataforma Premium, seja na plataforma Flex.

Sociedade anônima de capital aberto, a TECNISA integra o Novo Mercado da BM&FBOVESPA, participando de alguns dos principais índices de ações do país – Brasil (IBrX-100), Imobiliário (IMOB), SmallCap (SMLL), Setor

Industrial (INDX), Governança Corporativa Trade (IGCT), Tag Along Diferenciado (ITAG) e Governança Corporativa Diferenciada (IGC). Em 2011, a gestão focada em resultados levou a novo recorde de vendas contratadas – R\$ 1,8 bilhão, resultado 21% maior do que o obtido no ano anterior. **[GRI 2.6]**

GESTÃO FORTALECIDA

Em 2011, a TECNISA aprimorou seu modelo de gestão visando ampliar a eficiência operacional. Nesse contexto, a Diretoria de Obras foi segmentada e foi contratado um diretor exclusivo para acompanhar as obras executadas por terceiros nas praças de atuação da Companhia. Além disso, foram criadas novas filiais regionais e fortaleceu-se a estrutura existente, possibilitando à TECNISA maior autonomia para o desenvolvimento e a gestão de negócios.

Também foi implementado o Departamento de Processos, cuja missão é padronizar, otimizar e incrementar as práticas organizacionais existentes, além de implantar procedimentos considerados indispensáveis para suportar o crescimento da Companhia nos próximos anos. A expectativa é que a nova estrutura reduza o tempo e o custo das atividades, evite retrabalhos, identifique quais áreas apresentam reais necessidades de mão de obra e dimensione as equipes para atendê-las.

TECNISA EM NÚMEROS (até dezembro de 2011) [GRI 2.8]



No encerramento do ano, os setores de Contas a Receber, Contas a Pagar, Novos Negócios e Vendas já se beneficiavam da atuação do novo departamento.

Apesar do pouco tempo de atividade, o Departamento de Processos já apresenta resultados concretos. Um exemplo diz respeito à eficiência no atendimento pessoal, com 83% das solicitações dos clientes solucionadas no mesmo dia e uma média de dois dias para o restante, ante um período médio anteriormente de sete dias.

Além de novos processos, o recém-criado Portal do Autoatendimento contribuiu para esse avanço. Graças a ele, os clientes já têm à disposição, por exemplo, o recurso da geração de boletos e do informe de rendimentos. Em 2012, novas funcionalidades serão incorporadas ao site, como a possibilidade de antecipação de pagamento via portal, a impressão de boleto vencido, a visualização da posição financeira e a alteração cadastral.

Inovações também alcançaram o pagamento dos corretores, que passou a ser feito no dia seguinte à aprovação da venda do imóvel. Da mesma forma, aumentou-se a eficiência em outros pagamentos operacionais, o que reverteu em redução de despesas com multas. No estande de vendas, por sua vez, o novo sistema permite que um negócio seja efetuado em cerca de 40 minutos, ante o período de 90 minutos necessário anteriormente.

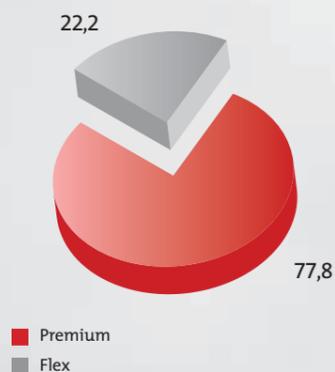
Outra evolução foi a consolidação do Departamento de Inteligência de Mercado, cujas principais atribuições são o monitoramento do mercado e da concorrência, além da realização de estudos e pesquisas sobre o comportamento dos consumidores. Para tanto, disponibiliza informações de apoio aos diferentes processos decisórios durante o ciclo de aquisição de áreas, lançamento e venda de produtos imobiliários.

O departamento é responsável ainda por pesquisas de satisfação de públicos-alvo e pela elaboração dos “mapas de origem”, por meio de ferramentas de georreferenciamento, como forma de identificar a atratividade dos produtos em cada região. Com isso, pode-se desenvolver, com mais eficácia, ações de marketing e promocionais nas regiões de maior potencial.

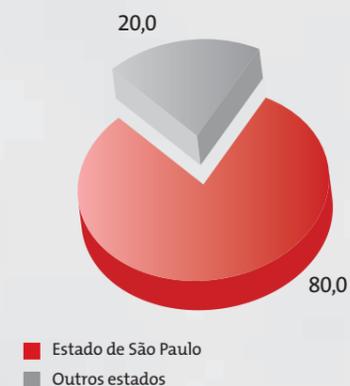
Para 2012, a TECNISA definiu como prioridade o desenvolvimento de práticas e mecanismos que assegurem a otimização dos resultados e a manutenção do crescimento sustentável. O fortalecimento da gestão estará no centro desse esforço, na procura pela diminuição dos custos, otimização, assertividade nos prazos de obra, redução de ciclo de negócio e pelo desenvolvimento de empreendimentos mais lucrativos.

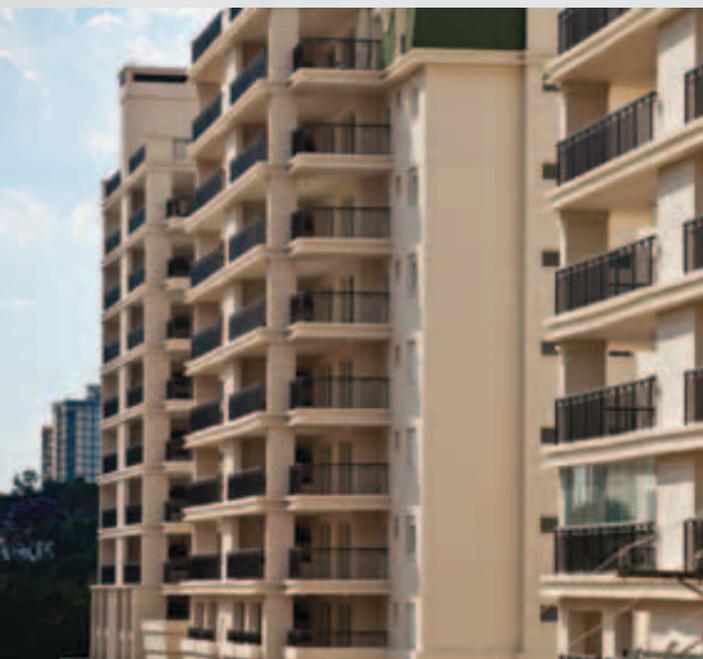
No campo da eficiência organizacional, o ano deverá ser marcado pela centralização da equipe administrativa na nova sede da Companhia, também na cidade de

BANCO DE TERRENOS
DISTRIBUIÇÃO POR PRODUTO (em %)



BANCO DE TERRENOS
DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA (em %)





São Paulo. Mais do que uma simples transferência de instalações, a iniciativa atende à necessidade de utilização de um espaço físico mais adequado ao porte atual da TECNISA, em benefício do desenvolvimento integrado das atividades administrativas, de forma a facilitar e agilizar os processos decisórios e o fluxo de comunicação.

A unificação das operações num único local também está em linha com a filosofia da TECNISA segundo a qual processos bem estruturados têm papel preponderante na eficiência corporativa e, por consequência, no dimensionamento das equipes.

QUALIDADE SUPERIOR E INOVAÇÃO

O compromisso da TECNISA com a oferta de soluções que atendam aos anseios dos clientes a partir de parâmetros elevados de excelência se renova a cada dia à medida que novos projetos ganham vida. Os lançamentos de 2011 são exemplos de algumas características mais valorizadas nos empreendimentos – diferenciais de produto, inovação e preços

competitivos – e que constituem fatores decisivos para a boa aceitação dos consumidores.

Ao trabalhar com linhas de produtos diferenciados, a Companhia deu impulso à estratégia de priorizar a qualidade das vendas, com margens superiores, o que refletiu positivamente no índice de vendas sobre oferta (VSO) do período, que alcançou 48,6%.

Lançado em 2011, o edifício Flex Pauliceia, em São Bernardo do Campo, é um exemplo do compromisso empresarial com a inovação nos projetos. O empreendimento oferece medidores individualizados do consumo de água e gás, com dados acessíveis via internet, o que possibilita a cada morador conhecer os gastos individuais de seu apartamento em tempo real, facilidade que induz ao consumo responsável dos recursos.

Para a medição do uso de energia elétrica, está prevista a instalação, em todos os apartamentos, de monitor sensível ao toque que indicará, separadamente, o consumo dos principais equipamentos eletrodomésticos. Acrescente-se a esse conjunto de novidades a instalação de um sistema de iluminação LED nas áreas comuns do térreo, além de sensores de presença e fotocélula para a iluminação dos jardins. **[GRI EN6, EN26]**

Os projetos da linha Premium desenvolvidos em 2011 contam ainda com importantes diferenciais com enfoque no desempenho ambiental. O empreendimento Moai, também em São Paulo, oferecerá infraestrutura para a recarga de veículos híbridos e elétricos. Já os edifícios Amintas e Cursino, em Curitiba, possuem infraestrutura para o compartilhamento de bicicletas (*bikesharing*), iniciativa de estímulo aos proprietários para que deixem seus automóveis em casa e façam uso de um meio de locomoção não poluente e cada vez mais valorizado como alternativa de transporte nas grandes cidades.

A inovação também transparece em outros lançamentos importantes de 2011, como o projeto City Centro Cívico, em Curitiba. Com duas torres e infraestrutura completa, o complexo possui o conceito de empreendimento misto – comercial e residencial –, uma tendência em expansão nas grandes metrópoles do mundo.

LANÇAMENTOS DE 2011 [GRI 2.7]

Marca	Empreendimento	Nome comercial	Cidade	VGV total (em R\$ milhões)	VGV TECNISA (em R\$ milhões)
Premium	Cândido de Abreu – Curitiba	City Centro Cívico	Curitiba	214,00	74,90
Premium	Marcos Fernandes – Cursino	L'UNE	São Paulo	53,38	53,38
Premium	Amintas de Barros – Curitiba	HUB	Curitiba	217,86	217,86
Premium	Jacira Reis – Manaus (Fase 1)	Le Boulevard	Manaus	181,85	90,92
Premium	Jacira Reis – Manaus (Fase 2)	Le Boulevard	Manaus	91,02	45,51
Premium	Porto das Dunas II – Fortaleza	Mandara Kauai	Aquiraz	175,75	43,94
Premium	Araguaia – Barueri	New Worker Tower Alphaville	Barueri	189,17	189,17
Flex	Francisco Rodrigues III – Mogi (Fase 1)	Flex Mogi	Mogi das Cruzes	48,16	12,04
Flex	Francisco Rodrigues III – Mogi (Fase 2)	Flex Mogi	Mogi das Cruzes	48,16	12,04
Flex	Senji Suguino – São Bernardo	Flex Pauliceia	São Bernardo	69,06	69,06
Flex	Paulo Prado I – Jundiaí	Flex Jundiaí	Jundiaí	67,10	53,68
Flex	Nilton Lins I – Manaus	Flex Tapajós	Manaus	68,95	52,06
Flex	Misushiru II – Manaus (Fase 1)	Flex Parque Dez	Manaus	55,09	46,83
Flex	Misushiru II – Manaus (Fase 2)	Flex Parque Dez	Manaus	55,09	46,83
Flex	Nilton Lins II – Manaus	Flex Tapajós II	Manaus	51,07	38,56
Flex	Paraná II – Curitiba	Flex Accanto II	Curitiba	117,55	117,55
Premium	Amaral Gama – Santana	Gama Santana	São Paulo	48,00	24,00
Premium	Maurício de Oliveira – Guarulhos (Fase 2)	Wi	Guarulhos	46,51	46,51
Premium	Maurício de Oliveira – Guarulhos (Fase 3)	Wi	Guarulhos	49,10	49,10
Premium	Nicolau Gagliardi – Alto de Pinheiros	Moai	São Paulo	96,89	96,89
Premium	Forte William – Panamby	Tasty Panamby	São Paulo	65,19	32,60
Premium	Dionísio da Costa II – Vila Mariana	Quintessence	São Paulo	64,07	64,07
Flex	Gama – Distrito Federal (Fase 3)	Flex Gama III	Gama	29,80	23,84
Flex	Francisco Rodrigues IV – Mogi (Fase 2)	Único Mogi	Mogi das Cruzes	31,02	7,76
Flex	Misushiru I – Manaus (aquis. 15% Tecnopar)	Acqua Av. das Torres	Manaus	0,00	16,22
Flex	Francisco Rodrigues IV – Mogi (Fase 1)	Único Mogi	Mogi das Cruzes	31,02	7,76
Flex	Kenkiti Shimomoto I – Osasco (Fase 1)	Flex Osasco	Osasco	38,89	31,11
Flex	Kenkiti Shimomoto I – Osasco (Fase 2)	Flex Osasco	Osasco	40,94	32,75
Flex	Kenkiti Shimomoto I – Osasco (Fase 3)	Flex Osasco	Osasco	40,94	32,75
Flex	Paraná I – torres 2 e 3 – Curitiba	Flex Accanto	Curitiba	37,74	37,74
Flex	Paraná I – Torre 1 – Curitiba	Flex Accanto	Curitiba	20,00	20,00
Flex	Paraná I – torres 4 e 5 – Curitiba	Flex Accanto	Curitiba	37,08	37,08
Flex	Paraná I – permutas – Curitiba	Flex Accanto	Curitiba	27,48	27,48
Flex	Gama – Distrito Federal (Fase 1)	Flex Gama	Gama	112,20	89,76
Flex	Gama – Distrito Federal (Fase 2)	Flex Gama II	Gama	107,66	86,13
Premium	Maurício de Oliveira – Guarulhos (Fase 1)	Wi	Guarulhos	46,51	46,51
Premium	Werner Goldberg II – Barueri (Fase 2)	Reserva do Alto	Barueri	142,00	142,00
Total				2.816,30	2.116,38



JARDIM DAS PERDIZES, UM MARCO NA HISTÓRIA DA TECNISA

Um bairro planejado totalmente novo, com imóveis residenciais e comerciais, centro de conveniência e hotel, ruas arborizadas com calçadas largas, fiação subterrânea, iluminação eficiente com LED e uma imensa praça pública para a convivência e o lazer, contemplando rede *wi-fi*, área verde totalmente equipada, ciclovia e pista de caminhada.

Enfim, um presente para a cidade de São Paulo. Esse é o Jardim das Perdizes, obra da TECNISA (que detém 68,9% de participação) em sociedade com a PDG (25%) e a BV Empreendimentos (6,1%). O empreendimento conta com sistema de segurança integrado de última geração e uma série de diferenciais tecnológicos com enfoque no bem-estar e no desempenho ambiental (veja na página 75).

Adquirido em 2007, o terreno possui 250 mil m², tamanho equivalente ao de 25 quarteirões. Sua

infraestrutura estava praticamente finalizada no início de 2012.

O empreendimento está localizado numa região nobre da cidade, entre as avenidas Marquês de São Vicente, Nicolas Boer e Gustav Willi Borghoff, na Barra Funda. O parque – o coração do bairro – e as áreas verdes somam 50 mil m², de um espaço de lazer sem igual na capital paulista. Em torno dessa área se destacarão torres residenciais, com apartamentos de tamanhos variados, torres comerciais e um centro para lojas de conveniência.

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.

ATIVOS INTANGÍVEIS E VANTAGENS COMPETITIVAS DA TECNISA

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

Marca e filosofia empresarial

Com um conjunto de estratégias empresariais bem-sucedidas, respeito aos valores éticos e equipe altamente capacitada, que trabalha permanentemente no desenvolvimento de inovações que gerem plena satisfação aos clientes, a TECNISA reforça diariamente o conceito “mais construtora por m²”.

Essa filosofia empresarial caracteriza sua marca e expressa a busca contínua pela excelência em práticas construtivas e no relacionamento com os públicos estratégicos, particularmente com os clientes, que têm a segurança de saber que cada empreendimento é cuidadosamente projetado e construído para valorizar e respeitar sua escolha.

Gestão do conhecimento e inovação

A TECNISA tem conseguido organizar e colocar em prática as capacidades, habilidades e experiências acumuladas por seus colaboradores e parceiros para subsidiar seu crescimento vigoroso e os resultados empresariais, e considera esse capital intelectual como seu maior e mais valioso ativo intangível.

Fruto dessa visão, a gestão do conhecimento é considerada estratégica para a melhoria contínua e ocorre por meio da troca de experiências com colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade, mercado e até competidores. Esses contatos 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.

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 um bom exemplo 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, possibilitando, por meio da inovação, a criação de vantagem competitiva aos projetos da organização.

Desde o seu lançamento, o TECNISA Ideias já recebeu em torno de 1.150 sugestões. Delas, cerca de 30 estão na fase final de validação ou já foram implantadas, encontrando-se disponíveis nos projetos de alguns empreendimentos. Como exemplos, o painel digital com indicador de consumo de energia para diferentes circuitos de uma residência, o compartilhamento de bicicletas (*bikesharing*) e o detector de vazamento de gás.

Já na área de *open innovation*, a TECNISA iniciou 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, em agosto do ano passado, 48 empresas foram atendidas. Quatro projetos foram aprovados para o desenvolvimento das seguintes ideias:

- ▶ instituição de carona corporativa, com o intuito de incentivar o consumo responsável e colaborativo, além de proporcionar a redução de uso de vagas de garagem;
- ▶ prestação de serviço para auxiliar na declaração de Imposto de Renda de colaboradores;
- ▶ elaboração de apresentações corporativas;
- ▶ contratação de empresa especializada em geoprocessamento e em base de dados.

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, *benchmarkings* e mídias sociais. Após uma avaliação preliminar sobre a viabilidade dessas ideias, começa um processo de desenvolvimento de projetos, que inclui o trabalho de comitês interdisciplinares e a atuação das áreas de Marketing e de Pesquisa e Desenvolvimento. Antes da incorporação da solução, o projeto ainda passa pelas etapas de protótipo e projeto piloto (veja fluxograma na página ao lado).

Em 2011, a capacidade de inovação da TECNISA foi reconhecida. A Companhia foi a primeira colocada, na categoria Construção Civil, na premiação As Empresas mais Inovadoras do Brasil, promovida pela consultoria A.T. Kearney e pela revista *Época Negócios*. Por sua vez, o case “Gestão do Conhecimento no Setor Imobiliário: uma Quebra de Paradigma” foi um dos três vencedores, na categoria Inovação, do prêmio Make Award Brasil, da consultoria The Know Network (TKN).

Equipe de colaboradores [GRI LA11]

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.

Como exemplos desses investimentos, estão a criação da Escola Corporativa, que, em parceria com a Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA-USP), promoveu para os colaboradores que atuam em cargos de gerência um curso sobre gestão de negócios aplicada à incorporação imobiliária; o programa Profissionais do Futuro, destinado à equipe de obras, que promove cursos de profissionalização em diversas áreas da construção; o aprimoramento da política de meritocracia, por intermédio da implementação de um plano de metas que inclui metas corporativas e departamentais, com acompanhamento mensal e disponível a todos os colaboradores numa plataforma com acesso à *web*; e as iniciativas de alfabetização apoiadas pelo programa Ler e Construir.

A Companhia oferece também diversos benefícios a seus colaboradores. Em 2011, destacou-se um plano de assistência médica e odontológica, que passou a ser oferecido a todos os operários de obras próprias, integralmente pago pela TECNISA e extensivo aos dependentes.

Clientes

Nos últimos oito anos, a excelência da TECNISA no relacionamento com seus clientes vem sendo reconhecida e premiada. Isso não é por acaso. Nesse período, a Companhia investiu de forma crescente para se aproximar de seus clientes, a fim de entender melhor suas necessidades e de atendê-las com eficiência e inovação.

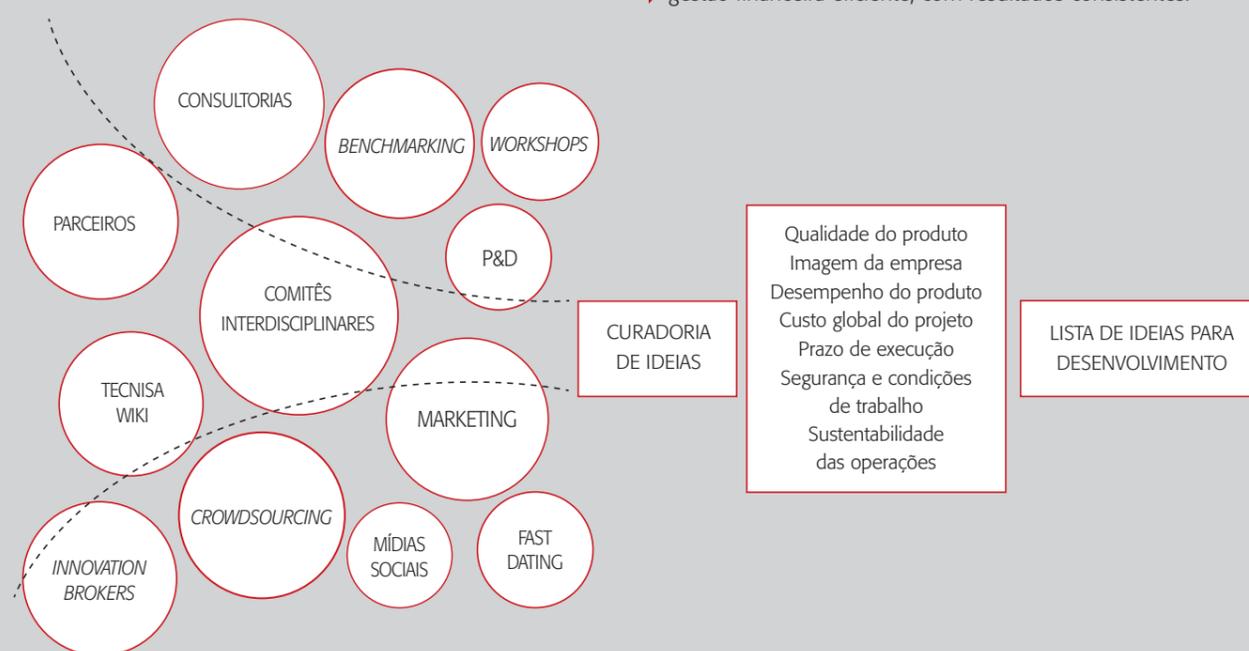
O foco na satisfação dos clientes levou ao estabelecimento de um diálogo mais aberto e produtivo, de forma a envolver os públicos externos na concepção dos projetos dos empreendimentos e na melhoria dos processos de atendimento. Nesse último quesito, a criação de um novo núcleo de atendimento, em 2011, contribuiu para agilizar ainda mais as respostas e ações da Companhia, aumentando a satisfação dos clientes (*mais detalhes no capítulo Desempenho Social, no item Relacionamento com os Clientes*).

Outras Vantagens competitivas

A esse conjunto de ativos intangíveis, somam-se outras vantagens competitivas desenvolvidas pela TECNISA ao longo dos anos, expostas a seguir:

- ▶ comprovada capacidade de execução;
- ▶ modelo integrado de negócios;
- ▶ experiência de mais de 30 anos no mercado imobiliário;
- ▶ administração alinhada com os interesses dos acionistas;
- ▶ forte reputação e reconhecimento da marca;
- ▶ presença em regiões estratégicas do país;
- ▶ atuação em diversos segmentos de renda;
- ▶ gestão financeira eficiente, com resultados consistentes.

FLUXO DA INOVAÇÃO



CONTEXTO SETORIAL E ESTRATÉGIA

NUM CENÁRIO NO QUAL O DESAFIO É CRESCER DE FORMA SUSTENTÁVEL, COM ESCASSEZ DE MÃO DE OBRA, A COMPANHIA AMPLIA EQUIPES PRÓPRIAS FORA DE SÃO PAULO, REESTRUTURA PARCERIAS PARA DIMINUIR RISCOS NA PRODUÇÃO E ADOTA AÇÕES DE FORTALECIMENTO DA RENTABILIDADE NOS NEGÓCIOS

A construção civil brasileira viveu nos últimos cinco anos período de franca expansão, impulsionada pelo aumento da renda e do emprego no país e pela ampla oferta de financiamento imobiliário. Após registrar crescimento expressivo em 2009 e 2010 – de 8,3% e 15,2%, respectivamente –, o setor apresentou desempenho consideravelmente inferior em 2011 – com expansão de 4,8%, de acordo com o Sindicato da Indústria da Construção Civil de São Paulo (Sinduscon-SP). Para 2012, segundo a entidade, projeta-se uma evolução de 5,2%.

Esse ritmo menor se deve, em grande parte, a uma série de medidas de contenção do crédito adotadas pelo governo federal e à própria desaceleração da economia brasileira. O ano passado foi marcado também pelo início de um ajuste no mercado de construção, em busca de maior rentabilidade dos negócios.

Apesar de manter boa velocidade nas vendas e registrar aumento nos preços dos imóveis, o setor tem sofrido com escassez de mão de obra qualificada – o que provoca atrasos na entrega de empreendimentos e perda de receita. Soma-se a isso uma crescente pressão nos custos, resultado da elevação dos preços de materiais e do montante gasto com salários e serviços. [GRI 1.2]

Ao longo dos anos, a TECNISA tem participado como um dos protagonistas da evolução do segmento e, desde 2007, quando abriu seu capital na bolsa de valores, tem experimentado sólida expansão em volume de negócios e em mercados atendidos.

Além da atuação em São Paulo, a Companhia passou a ter obras em Brasília, Curitiba, Fortaleza, Goiânia, Manaus e Salvador. Essa expansão foi viabilizada por meio de parcerias com incorporadoras e construtoras locais. Atenta à mudança no perfil socioeconômico da população brasileira, a TECNISA criou, em 2010, uma nova unidade de negócios, a TECNISA Flex, dedicada a clientes de renda média e média-baixa.

Na condição de uma das maiores empresas do setor, empenhada na abertura de novas frentes de negócios, a TECNISA tem se destacado por sua disciplina



financeira, pela capacidade de inovação e pelo padrão de excelência na construção e no relacionamento com clientes, diferenciais que proporcionaram, nos últimos anos, retorno crescente para acionistas, colaboradores, fornecedores e demais *stakeholders*.

A exemplo das empresas do setor, a TECNISA também tem se defrontado com as dificuldades decorrentes dessa rápida e vigorosa expansão, o que tem exigido muito empenho das equipes envolvidas no planejamento e nos controles gerenciais. Mesmo com esse



Crescimento sustentável, expansão seletiva, ampliação da linha Flex e estrutura de capital adequada compõem as estratégias de longo prazo

esforço da Companhia, fatores comuns ao mercado determinaram atrasos em obras e aumento de custos. Por conta disso, em 2011, essa situação influenciou sensivelmente os níveis de satisfação dos clientes e a rentabilidade dos negócios (veja o capítulo *Desempenho Econômico-Financeiro/Operacional*).

Ante esse cenário e inspirando-se na sua Visão institucional – “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” –, a TECNISA adotou uma série de medidas, com base no Planejamento Estratégico formulado para 2012 (veja box na página 30).

Essa decisão reflete o foco prioritário da Companhia para o ano: adotar medidas que reduzam os riscos de atrasos e de elevação de custos nas obras, o que deve resultar em maior rentabilidade e no aumento da satisfação dos clientes nos próximos anos.

Como parte desse processo, a TECNISA reforçou suas equipes próprias nas obras em cidades fora do Estado de São Paulo, com a contratação de profissionais para as áreas Administrativa e de Engenharia. O objetivo é aprofundar a gestão financeira e de engenharia, aumentando o grau de controle e fiscalização das obras, para permitir que a Companhia minimize ainda mais os riscos dessa operação.

Ao mesmo tempo, a TECNISA tem diminuído o número de parcerias com a intenção de fazer com

que todos os seus empreendimentos sigam o mesmo padrão de execução e de relacionamento com os clientes.

Estratégia importante para o futuro também 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, outros desafios considerados críticos pela TECNISA para a manutenção do compromisso de geração de valor perene são o desenvolvimento de sistemas construtivos que diminuam a dependência de mão de obra e contribuam para a constante inovação e melhoria contínua das operações.

ESTRATÉGIAS DE LONGO PRAZO [GRI 1.2]

Além de contemplar o atendimento de necessidades conjunturais, o Plano Estratégico 2012 tem como missão estabelecer objetivos de longo prazo. Veja a seguir as principais metas da TECNISA para os próximos anos.

Crescer de forma sustentável

A Companhia acredita que seu crescimento deve ser feito de forma responsável e sustentável, buscando sempre a otimização da rentabilidade, dentro de uma gestão criteriosa de risco. A expansão será pautada pela preservação da rentabilidade, da qualidade dos produtos e do alto padrão de atendimento aos clientes, sempre reforçando a marca TECNISA.

Expandir-se seletivamente por meio de novas filiais regionais, parcerias e aquisições

A Companhia pretende consolidar sua presença em mercados que já se provaram rentáveis, por meio da abertura de filiais regionais, com estrutura enxuta e capaz de gerir as obras, desenvolver equipes de vendas e prospectar novas oportunidades de negócios.

A análise de eventuais oportunidades em novas praças será mantida, podendo ocorrer por meio

de parcerias estratégicas que auxiliem a ampliar a carteira de negócios e observem de forma rigorosa a filosofia de atuação e execução da TECNISA. Além do crescimento orgânico, que é o foco da Companhia, a expansão poderá ser complementada com aquisições que estejam em linha com a cultura de resultados e a estratégia corporativa.

Consolidar a linha TECNISA Flex

O incremento da renda e a mobilidade social ocorridos nos últimos anos no Brasil resultaram em aumento expressivo do número de pessoas das classes B e C. O crescimento dessas classes de consumidores criou uma série de oportunidades para a TECNISA Flex. Diferentemente do que ocorre com o segmento de baixa renda (com preço por unidade de até cerca de R\$ 170 mil) e que conta exclusivamente com fontes públicas de financiamento, os consumidores de média e média-baixa rendas se beneficiam da presença de diversos agentes financeiros privados, que atuam tanto no financiamento à produção quanto no financiamento ao cliente.

Para as atividades da linha TECNISA Flex, a Companhia conta com executivos experientes no setor de produtos econômicos, que, por sua vez, se valem do suporte integral das demais áreas. Em 2011, foram lançados 22 empreendimentos da marca TECNISA Flex, representando aproximadamente 42,5% do VGV lançado no ano.

Manter uma estrutura de capital adequada ao crescimento

O alcance desse propósito deverá ser sustentado por diversas ações, dentre as quais se destacam:

- ▶ manutenção da dívida corporativa líquida dentro de parâmetros considerados adequados;
- ▶ uso intensivo dos recursos do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e outras formas de captação de longo prazo, como securitização de recebíveis;
- ▶ aumento da eficiência operacional, na busca de ciclos operacionais mais ágeis;
- ▶ rigoroso controle dos custos e das despesas;
- ▶ manutenção de níveis de liquidez adequados às necessidades de capital de giro.

A despeito dos desafios imediatos que se apresentam ao mercado, as perspectivas de evolução do setor imobiliário brasileiro são bastante favoráveis

Prioridades de gestão em 2012

Financeiras

- ▶ Administrar o crescimento, com foco no resultado e otimização da geração de caixa.

De mercado

- ▶ Buscar as melhores oportunidades de negócios visando à manutenção de padrões adequados de rentabilidade.

De processos

- ▶ Manter as obras sem aumentos de custos e prazos em relação às previsões do encerramento de 2011.

Gente

- ▶ Aprimorar a Escola Corporativa com o objetivo de fortalecer os processos de capacitação profissional e as estratégias de retenção de talentos.

CENÁRIO

A despeito dos desafios imediatos a ser enfrentados, a TECNISA acredita que as perspectivas do mercado imobiliário brasileiro continuarão favoráveis no médio prazo. Projetam-se, por exemplo, uma economia em expansão, com maior empregabilidade, e aumento da renda dos trabalhadores, com a consequente continuidade no ritmo de expansão da construção civil.

Na formulação de suas estratégias, a TECNISA leva em consideração um amplo conjunto de fatores e avalia que serão eles os responsáveis, no longo prazo, por manter em alta a demanda por habitações. Veja os principais fatores:

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 27,3% 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.



GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

Ao longo dos últimos anos, a TECNISA tem buscado a crescente incorporação de aspectos de sustentabilidade em suas decisões e atividades operacionais.

No início de 2011, a gestão socioambiental foi incrementada com a elaboração e divulgação da Política de Sustentabilidade da TECNISA. O documento apresenta as diretrizes que devem nortear a atuação

corporativa não só no que se refere aos aspectos socioambientais, mas também em relação a temas como geração de valor por meio da inovação em produtos e processos e relacionamento com seus principais *stakeholders*.

Um dos principais compromissos assumidos na Política é o de, no prazo de três anos, a partir da publicação, a TECNISA incorporar em sua Missão corporativa a sustentabilidade como um valor estratégico.



A POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE DA TECNISA

[GRI 4.8]

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 no 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, nos próximos três anos, 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 estabelecer um procedimento de gestão para tratar do insumo em 2011.
- ▶ Em três anos, 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 ao Comitê de Sustentabilidade sugestões de melhoria e inovações que tenham reflexos positivos na mitigação dos impactos ambientais, nas fases de projeto, construção, uso e operação.
- ▶ Em cinco anos, 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.
- ▶ 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.
- ▶ Em três anos, incorporar na Missão corporativa a sustentabilidade como valor estratégico.
- ▶ Em três anos, 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.

Obs.: Os prazos para a realização das ações previstas nesta Política tem como referência a data de sua divulgação, ocorrida em 2011.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

MODELO EM VIGOR TEM COMO FOCOS A GERAÇÃO DE VALOR AOS ACIONISTAS, A INTERAÇÃO ÉTICA E TRANSPARENTE COM OS PÚBLICOS DE INTERESSE E UMA CUIDADOSA GESTÃO DOS RISCOS QUE POSSAM IMPACTAR AS OPERAÇÕES

A TECNISA procura manter um modelo de governança corporativa que privilegia a geração de valor aos acionistas e a interação transparente, ética e equânime com os seus públicos de interesse.

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

Em 2011, a Companhia revisou e atualizou o conteúdo de seus Valores organizacionais, de modo a compatibilizá-los com o seu atual estágio evolutivo e com os objetivos de longo prazo (veja o item *Diretrizes, na página 4*). Juntamente com a Visão e a Missão corporativas, os Valores orientam a administração e as operações.

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. Como integrante do Novo Mercado da BM&FBOVESPA, a TECNISA mantém e executa políticas claras de divulgação de informações e de distribuição de dividendos.

CAPITAL SOCIAL [GRI 2.8, 2.9]

No encerramento de 2011, o capital social da TECNISA, totalmente subscrito e integralizado, era de R\$ 1,072 bilhão dividido em 185.966.569 ações ordinárias sem valor nominal. Durante o ano, duas operações realizadas pela Companhia, com base no cenário projetado para os negócios, impactaram o capital social.

Em fevereiro, com os objetivos principais de fortalecer a estrutura de capital e ampliar a liquidez de seus papéis, a Companhia realizou oferta pública de ações na BM&FBOVESPA, operação conhecida como Follow-On. Bem-sucedida, a oferta permitiu a captação de R\$ 398,3 milhões a partir da emissão de 39.830.500 novas ações ordinárias representativas do capital social. Os recursos passaram a ser empregados no cumprimento das metas corporativas de crescimento sustentável.

Em março do mesmo ano, o Conselho de Administração deliberou a recompra, até 21 de março de 2012, de até 9.538.949 de ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal. Esse total representava 10% do volume de papéis da Companhia em circulação no mercado. O propósito de tal iniciativa foi o de manter em tesouraria as ações adquiridas para posterior alienação e/ou cancelamento, bem como para a eventual aplicação dos recursos disponíveis, caso o mercado se mostrasse propício à realização de investimentos.

AÇÕES ORDINÁRIAS DETIDAS PELOS ACIONISTAS DA TECNISA*

Acionistas	Quantidade de ações	Capital total (%)
Controlador	90.404.547	48,6
Conselho de Administração**	83.512	0,0
Diretoria**	173.103	0,1
Ações em tesouraria	3.163.750	1,7
Outros acionistas	92.141.657	49,5
Total	185.966.569	100,0

* Em 31 de dezembro de 2011.

** Excluída a participação de conselheiros e diretores pertencentes ao grupo de acionistas controladores.

A ADMINISTRAÇÃO [GRI 4.1]

Na condição de empresa de capital aberto, a TECNISA tem na Assembleia Geral de Acionistas seu órgão máximo de governança corporativa, com o poder de eleger ou destituir os membros do Conselho de Administração, de fixar a remuneração global anual dos conselheiros e diretores e de reformar o Estatuto Social, entre outras atribuições.

Já 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. Esse órgão possui quatro conselheiros independentes entre seus seis membros, medida recomendada pelas boas práticas de governança do Novo Mercado.

A Diretoria Executiva, por sua vez, é responsável por implementar no dia a dia da Companhia as políticas e diretrizes gerais estabelecidas pelo Conselho de Administração, assim como conduzir as diversas atividades relacionadas aos negócios. Em 2011, houve uma modificação nessa estrutura, com a integração da Diretoria de Marketing e Comunicação (não estatutária) à Diretoria de Ambientes Digitais e Relacionamento.

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

Conheça a seguir a composição e o funcionamento dos órgãos de administração da TECNISA:

Conselho de Administração

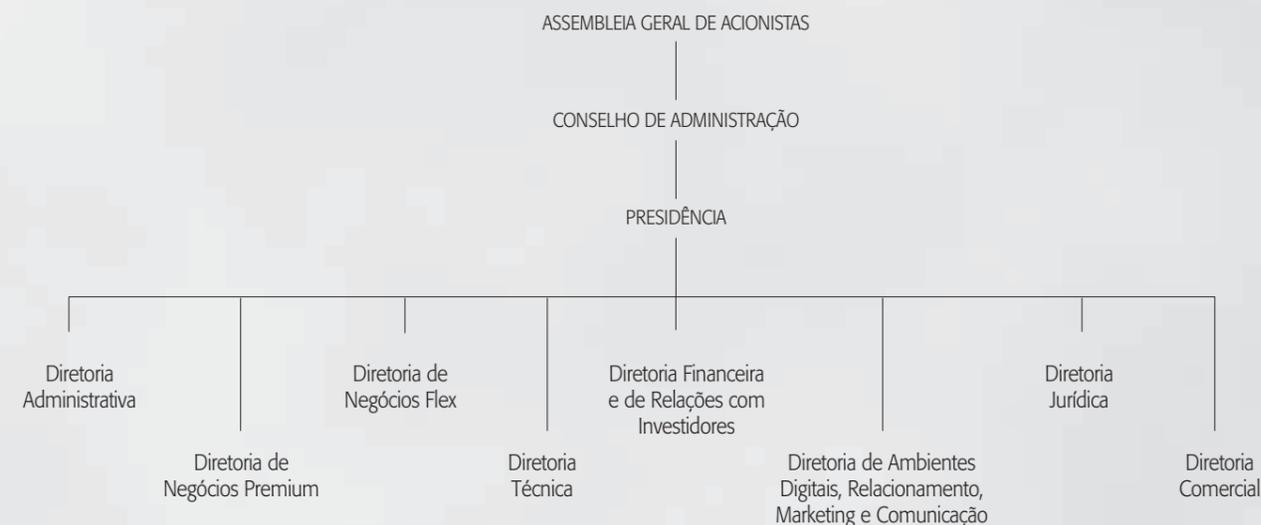
Reúne-se, ordinariamente, quatro vezes por ano, pelo menos uma vez a cada trimestre e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo presidente ou pelo vice-presidente do Conselho.

Sua composição varia de cinco a sete membros, todos acionistas, eleitos pela Assembleia Geral, com mandato unificado de dois exercícios anuais. Outra regra básica de sua composição é a manutenção, no mínimo, de 20% de conselheiros independentes, isto é, integrantes que não possuem qualquer outro vínculo com a TECNISA. Atualmente, quatro conselheiros são considerados independentes.

ESTRUTURA SOCIETÁRIA [GRI 2.3, 4.3]



ORGANOGRAMA [GRI 4.1]



Perfil dos Conselheiros [GRI 4.2]

Meyer Joseph Nigri

Graduado em Engenharia Civil pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), fundou a TECNISA em 1977. É acionista controlador indireto, membro efetivo e presidente do Conselho de Administração da Companhia desde julho de 2006.

Carlos Alberto Júlio

Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), possui MBA pela Penn State University e especialização em Marketing Estratégico pela Harvard Business School (EUA) e em Marketing pelo International Institute for Management Development (Suíça). É membro efetivo e vice-presidente do Conselho de Administração da TECNISA desde julho de 2006. Foi diretor presidente da Companhia de janeiro de 2008 a dezembro de 2009. Atuou como conselheiro de diversas empresas e, entre 2000 e 2007, ocupou a Presidência da HSM do Brasil.

José Roberto Mendonça de Barros

Formado em Economia, com doutorado pela USP e pós-doutorado pelo Economic Growth Center, da Yale University (EUA). É membro efetivo e independente do Conselho de Administração da TECNISA desde

julho de 2006. Atualmente, também exerce o cargo de conselheiro da Administração da BM&FBOVESPA, do Banco Santander (Brasil), da Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar), do Grupo O Estado de S.Paulo, da Federação Brasileira de Bancos (Febraban) e da Schneider Electric Brasil.

Marcelo Gasparino da Silva

Graduado em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), possui especialização em Administração Tributária Empresarial pelo Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG) e é membro certificado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. É membro efetivo do Conselho de Administração da TECNISA desde abril de 2012, representando os acionistas minoritários. É sócio fundador do escritório Gasparino, Fabro, Lebarbenchon, Roman, Sachet & Marchiori, especializado em Direito Tributário e Societário. Atua como conselheiro de administração na CELESC e na AES Eletropaulo.

Maurizio Mauro

Graduado em Administração de Empresas pela FGV e especializado em Finanças pela FEA-USP. É membro efetivo e independente do Conselho de Administração da Companhia desde julho de 2006. Foi presidente executivo da Editora Abril S.A. (2001 a 2006) e sócio sênior da consultoria Booz Allen Hamilton, na qual esteve por

14 anos (1988 a 2001), ocupando o cargo de presidente no Brasil. Atuou também no setor de serviços, principalmente em projetos estratégicos de renovação.

Ricardo Barbosa Leonardos

Economista graduado pela Faculdade São Luiz, possui MBA pela New York University – Leonard Stern School

of Business (EUA) – em Administração de Empresas e Negócios Internacionais. É membro efetivo e independente do Conselho de Administração da TECNISA desde julho de 2006. Foi sócio da consultoria Brasilpar Serviços Financeiros e diretor presidente de empresas do ramo financeiro, além de ter sido integrante de conselhos de outras companhias.

COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA TECNISA

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

(1) *Conselheiro independente.*

(2) *Representante dos acionistas minoritários da Companhia.*



Diretoria Executiva

Formada por entre dois e 13 membros, a Diretoria da TECNISA é coordenada pelo diretor presidente, executando as estratégias definidas pelo Conselho de Administração. De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, os diretores devem residir no país, mas não necessariamente ser acionistas da Companhia.

Perfil dos Diretores Executivos

Meyer Joseph Nigri (diretor presidente)

– veja “Conselho de Administração”.

Douglas Duarte

É diretor comercial da TECNISA desde 2003, passando à condição de diretor executivo em 2006. Atuou como gerente de produtos do Unibanco e na área de vendas de diversas empresas do ramo imobiliário. Entre 2001 e 2003, atuou como diretor de marketing na Concivil Construtora e Incorporadora e diretor de atendimento da Estanzola Administradora Hoteleira e Comercial.

Fabio Villas Bôas

Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, é, desde 2003, diretor técnico da TECNISA, passando à condição de diretor executivo em 2006. Entre 1996 e 2003, foi coordenador geral da obra do Novo Espaço Natura, em Cajamar (SP), e do Novo Centro de Distribuição da companhia, em Itapeperica da Serra. Entre 1987 e 1993, foi diretor da Omnia Engenharia e Construções. De 1984 a 1987, foi diretor técnico da Ricardo Julião Arquitetura e Urbanismo. É também sócio fundador do Conselho Brasileiro de Construção Sustentável (CBCS), conselheiro da Editora Pini, conselheiro de clientes da Votorantim, integrante do Comitê de Meio Ambiente do Sinduscon-SP e coordenador da Norma Brasileira de Desempenho.

José Carlos Lazaretti Júnior

Graduado pela Faculdade de Direito de São Carlos, com especialização em Direito Contratual, Societário, Imobiliário e Consumidor. Ingressou na TECNISA em julho de 2005, atuando como gerente jurídico. É



diretor jurídico executivo da Companhia desde abril de 2009. Entre dezembro de 1994 e junho de 2005, atuou como advogado sênior no Departamento Jurídico da empresa Inpar Incorporações e Participações.

Joseph Meyer Nigri

Graduado em Engenharia Civil pela Escola Politécnica da USP. É, desde dezembro de 2007, o diretor executivo de negócios Premium da TECNISA. Ingressou na Companhia em 2002, atuando como *trainee* até junho de 2006, quando assumiu o cargo de diretor adjunto de novos negócios.

Newman Brito

Graduado em Administração de Empresas, com MBA pelo INSPER/IBMEC e especialização em Real Estate pela Harvard Business School (EUA). Desde maio de 2009, é o diretor executivo responsável pela TECNISA Flex. Ingressou no mercado imobiliário em 1996, ocupando cargos de gerência e diretoria em diversas empresas. Entre 2000 e 2002, como sócio diretor, participou da fundação da Areautil.com do Brasil Ltda. e de sua venda para Homestore Inc., então líder mundial na divulgação de imóveis pela internet. Em 2007, assumiu a Presidência da Fit Residencial Empreendimentos Imobiliários, empresa do Grupo Gafisa no segmento de empreendimentos econômicos, na qual permaneceu até a aquisição da Construtora Tenda, em dezembro 2008.

Romeo Deon Busarello

Formado em Administração de Empresas pela Universidade de Blumenau, pós-graduado em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), com especialização em Marketing Estratégico pela FGV e mestrado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). É diretor de marketing da TECNISA desde 2001, passando à condição de diretor executivo em 2006. Antes de ingressar na Companhia, em 2001, atuou na área de marketing de empresas de diferentes ramos. Também é professor de Marketing dos programas Certificates e de Educação Executiva do Insper/IBMEC e do programa de MBA da ESPM.

Thomas Daniel Brull

Graduado em Administração de Empresas pela FGV, possui mestrado em Controladoria pela FEA-USP e MBA pela Indiana University (EUA). Ingressou na TECNISA em agosto de 2010 e exerce, desde então, o cargo de diretor executivo financeiro e de relações com investidores. Ocupou cargos de diretoria na TecToy Indústrias de Brinquedos, no Grupo Bandeirantes de Comunicação e no Grupo EDP – Energias do Brasil.

Tomas Laszlo Banlaky

Engenheiro civil graduado pela Escola Politécnica da USP, com pós-graduação em Finanças pela FGV. Ingressou na TECNISA em 1988, atuando como gerente de planejamento e orçamento. Assumiu a Diretoria Administrativa e Financeira em 1994, permanecendo no cargo até julho de 2006, quando passou a ocupar a função de diretor administrativo executivo. Entre 1984 e 1988, trabalhou na Método Engenharia e na Duratex.

Conselho Fiscal

De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, o Conselho Fiscal se constitui como órgão independente da administração e da auditoria externa da Companhia. Tem como responsabilidade principal fiscalizar os atos dos administradores e analisar as demonstrações financeiras, relatando suas observações aos acionistas.

O Conselho Fiscal da TECNISA somente é instalado por deliberação da Assembleia Geral Ordinária (AGO) ou por solicitação dos acionistas, nas hipóteses previstas em lei. É formado por entre três e cinco membros, com igual número de suplentes. A pedido da maioria

COMPOSIÇÃO DA DIRETORIA

Nome	Cargo	Eleição	Mandato
Meyer Joseph Nigri	Diretor presidente	27 de abril de 2012	Até a Assembleia Geral Ordinária (AGO) em 2014
Douglas Duarte	Diretor comercial	27 de abril de 2012	Até a AGO em 2014
Fabio Villas Bôas	Diretor técnico	27 de abril de 2012	Até a AGO em 2014
José Carlos Lazaretti Júnior	Diretor jurídico	27 de abril de 2012	Até a AGO em 2014
Joseph Meyer Nigri	Diretor de negócios Premium	27 de abril de 2012	Até a AGO em 2014
Newman Brito	Diretor de negócios Flex	27 de abril de 2012	Até a AGO em 2014
Romeo Deon Busarello	Diretor de marketing	27 de abril de 2012	Até a AGO em 2014
Thomas Daniel Brull	Diretor financeiro e de relações com investidores	27 de abril de 2012	Até a AGO em 2014
Tomas Laszlo Banlaky	Diretor administrativo	27 de abril de 2012	Até a AGO em 2014



dos acionistas minoritários presentes na AGO de 16 de abril de 2007, o Conselho Fiscal da TECNISA foi instalado, permanecendo em vigor desde então.

Perfil dos conselheiros

Luciano Douglas Colauto

Graduado em Administração de Empresas pela FGV e em Direito pela Faculdade de Direito da USP. É membro efetivo do Conselho Fiscal desde 2008. Integrou o Conselho Fiscal da Nordeste Química S.A., além de atuar como consultor na Arthur Andersen. É sócio da Almeida Prado, Paes, Caruso e Colauto Consultoria Empresarial Ltda.

Reginaldo Ferreira Alexandre

Economista pela PUC-SP, com mais de 15 anos de experiência na área de análise de investimentos, como analista, coordenador, organizador e líder de equipes de análise, tendo ocupado essas posições no Citibank, Unibanco, BBA (atual Itaú-BBA) e na Itaú Corretora de Valores. Possui seis anos de experiência em análise de crédito corporativo (Citibank). Atuou também nas consultorias Accenture e Deloitte Touche Tohmatsu, nas áreas de estratégia e *corporate finance*, respectivamente. É analista de investimentos certificado e gestor de valores mobiliários credenciado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). É membro do Comitê de Pronunciamentos Contábeis e do Grupo de Trabalho

do Conselho Federal de Contabilidade para estudo das normas do International Accounting Standards Board (IASB), além de presidente da seção São Paulo da Associação Brasileira de Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec). Membro efetivo do Conselho Fiscal da TECNISA desde abril de 2011, é também presidente do Conselho Fiscal da Cremer e membro efetivo do Conselho Fiscal do Paraná Banco. Integrou o Conselho Fiscal da Tele Norte Celular Participações S.A. e, como suplente, o Conselho Fiscal da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira (atual Arcelor Mittal).

Ricardo Scalzo

Licenciado em Física pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), é membro efetivo do Conselho Fiscal desde abril de 2007. Integra os conselhos fiscais das Lojas Americanas S.A., ALL S.A., Magnesita Refratários S.A., Hospital e Maternidade São Luiz, Beneficência Médica Brasileira S.A., Kroton Educacional S.A. e BHG Hotéis S.A. Participou também dos conselhos fiscais da Ambev, Contax, Hopi Hari S.A., Companhia Energética do Maranhão (Cemar) e Equatorial Energia S.A. Em sua carreira profissional, atuou como gerente de consultoria financeira da Arthur Andersen, gerente de controle corporativo do Banco de Investimentos Garantia S.A. e gerente geral da Varba S.A., controladora das Lojas Americanas; e gerente da Braco S.A., controladora da Ambev.



MERCADO DE CAPITAIS

As ações da TECNISA estão registradas para negociação no Novo Mercado da BM&FBOVESPA sob o código "TCSA3". Até o dia 31 de dezembro de 2011, TCSA3 teve presença em 100% dos pregões e acumulou em 2011 uma queda de 9,3%, ante uma variação negativa de 18,1% do IBOVESPA e de 27,7% do IMOB (Índice das Empresas do Setor Imobiliário). Além dos índices de Governança Corporativa Diferenciada (IGC) e de Ações com Tag Along Diferenciado (ITAG), em 2011 as ações da Companhia passaram a fazer parte dos índices IMOB (setor imobiliário) e IBrX-100 (100 ações mais líquidas da BM&FBOVESPA), o que contribuiu para ampliar sua visibilidade no mercado acionário.

O volume negociado durante o ano atingiu R\$ 1,7 bilhão, em 263.513 negócios realizados. No encerramento de 2011, os papéis estavam cotados a R\$ 10,05, representando um valor de mercado da Companhia equivalente a R\$ 1,9 bilhão.

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 tem como princípio disciplinar os procedimentos internos a serem adotados para atender integralmente às disposições legais e regulamentares aplicáveis. A Política de Dividendos, por sua vez, determina que os acionistas devem decidir a respeito da distribuição de dividendos anuais da Companhia. Tal decisão tem de ser tomada na Assembleia Geral de Acionistas, que é 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.

Em 2011, a TECNISA teve seu *rating* de crédito corporativo elevado pela agência de classificação de riscos Standard & Poor's, que reclassificou os papéis da Companhia, na Escala Nacional Brasil, do nível "brBBB+" para "brA-", com perspectiva estável.

Esse *upgrade* tomou como base a consistência dos resultados apresentados pela TECNISA e sua política de liquidez mais conservadora, além do alongamento realizado no perfil de sua dívida e da redução de custos implementada nos últimos anos. A elevação do *rating* evidencia ao mercado a disciplina financeira da Companhia e a gestão responsável de suas operações, vetores importantes para a continuidade sustentável do atual ciclo de crescimento.

GESTÃO DA ÉTICA [GRI 4.8]

A TECNISA possui desde 2000 um Código de Conduta aplicável a todas as suas atividades e aos seus 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

EVOLUÇÃO DO PAGAMENTO DE DIVIDENDOS AOS ACIONISTAS

Dividendos e juros sobre o capital próprio	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
(em R\$ milhões)	22,5	16,2	59,2	2,3	7,7	17,9	26,2	47,5	54,9

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 de Ética. O documento está disponível ao público em geral, que pode consultá-lo no site da Companhia na internet (www.tecnisa.com.br/ri).

A TECNISA dispõe de uma instância específica para abrigar denúncias sobre desvios de conduta no ambiente de trabalho, bem como para analisar sugestões de melhorias no código. Trata-se do Comitê de Ética e Segurança, órgão formado por 22 profissionais, de 13 diferentes áreas da Companhia. [GRI 4.1, 4.4]

As penalidades aplicáveis aos colaboradores, após a constatação de irregularidades, variam entre advertências, suspensões temporárias, afastamentos definitivos e responsabilização civil ou penal. Em 2011, o comitê tomou conhecimento da ocorrência de um caso de assédio moral praticado no ambiente de trabalho e deliberou pela demissão do colaborador responsável, decisão que foi encampada pela Companhia.

GESTÃO DE RISCOS [GRI 1.2, 4.11]

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 para 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.

Reunidos em três grandes grupos, os principais riscos mapeados pela TECNISA, e as medidas de mitigação desses riscos, são os seguintes:

Riscos macroeconômicos e regulatórios

A influência governamental sobre a economia brasileira, a conjuntura econômica e a política nacional podem causar consequências adversas no mercado, como o aumento da inflação e da taxa de juros, a contração da concessão de crédito e outras. Esses efeitos, por sua vez, podem afetar a demanda por imóveis ou dificultar o acesso a recursos financeiros.

Para minimizar esse risco, a Diretoria Financeira e de Relações com os Investidores 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, observando os índices que influenciam o negócio. Dessa forma, a TECNISA procura alinhar os indexadores de custo das linhas de financiamento com a indexação dos recebíveis, assim como o prazo de amortização do passivo oneroso com o ciclo de implantação dos seus empreendimentos.

Riscos de mercado

A Diretoria Comercial mantém uma área de inteligência de mercado, que conduz pesquisas e produz relatórios de posicionamento de produto e mercado

A TECNISA incorpora em sua estrutura de negócios modernas ferramentas de prevenção e mitigação dos riscos associados a suas atividades

(segmentação), visando auxiliar a tomada de decisão quanto à viabilidade de novos negócios (aquisição de terrenos e lançamento de novos produtos).

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 efeitos dificultam o cumprimento de prazos e podem afetar a estratégia de diferenciação de percepção de qualidade superior dos produtos da Companhia.

Essa categoria de riscos, agravada pelo aquecimento do mercado nos últimos anos, é gerida por um núcleo de planejamento e execução de obras, composto por equipes satélites e residentes *on-site* para garantir padrões de execução alinhados com o Manual de Procedimentos do Departamento de Projetos para a Produção, mitigando assim riscos dessa natureza.

Ainda, para enfrentar os problemas dos custos crescentes, 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. Na questão da mão de obra, a Companhia realiza programa para formação e qualificação de profissionais de campo, além de contratar seguros de risco de engenharia, que garantem cobertura para riscos 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.

Num ambiente de grande competitividade como é o setor de construção, a carência de profissionais qualificados pode representar um risco para o bom andamento das operações empresariais. Por ser uma das maiores organizações do segmento imobiliário do Brasil, a TECNISA necessita de profissionais não só de elevado

desempenho, mas também que entendam e pratiquem a cultura e os valores que têm suportado seu crescimento desde a fundação, como integridade, atitude, busca contínua por resultados, meritocracia e excelência profissional.

Por isso, a valorização das pessoas é um instrumento fundamental para a continuidade do êxito empresarial e a atração e a retenção de talentos. Para que os profissionais da Companhia estejam devidamente alinhados com os valores corporativos, foram investidos desde 2007 cerca de R\$ 20 milhões em iniciativas de formação e desenvolvimento de pessoas, como o Programa de Trainees (que recebeu mais de 10 mil inscritos em 2011) e a Escola Corporativa TECNISA (que ofereceu 102.415 horas de treinamento a 2.079 profissionais, desde seu início em 2009).

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. Quando a TECNISA tem de contratar pessoas, avalia profundamente a aderência dos candidatos aos seus valores. 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. Não por acaso, a TECNISA figurou por três anos entre as melhores empresas para se trabalhar no país.

Riscos operacionais

A TECNISA mapeou e monitora diversos tipos de riscos associados às suas operações. Os principais são os seguintes:

Riscos socioambientais – Nos últimos anos, a TECNISA evoluiu na compreensão e na gestão dos riscos socioambientais inerentes às suas atividades. A Política de Sustentabilidade reflete essa evolução ao identificar os seguintes riscos: 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 consumo exagerado de recursos; e multas vinculadas a processos trabalhistas.

Em relação aos custos associados ao consumo de materiais e recursos, a Companhia desenvolve, há muitos anos, um trabalho de racionalização de métodos construtivos. Essa atuação colabora para o uso racional dos recursos, evitando perdas e diminuindo a elevação dos custos. **[GRI EN6]**

Em 2010, a mitigação dos riscos ambientais foi reforçada com a criação da área de Gestão Ambiental, que passou a centralizar as demandas de investigação dos impactos e custos envolvidos no tratamento de passivos ambientais, oferecendo condições seguras para a tomada de decisão da Companhia, incluindo a contratação e execução do manejo e da compensação arbórea

e a assessoria às equipes de obra na preservação das espécies. A gestão centralizada, com a definição de procedimentos e indicadores, agiliza e traz mais consistência para a tomada de decisões. **[GRI EN26]**

Na redução dos riscos socioambientais, destacam-se, ainda, a reestruturação e a centralização da área de Segurança e Qualidade da TECNISA, ocorridas em 2011 e motivadas pela expansão dos negócios da Companhia.

Entre as principais realizações da área no ano, estão:

- ▶ a revisão e complementação dos procedimentos de segurança para canteiros de obra;
- ▶ a revisão e atualização das composições orçamentárias de itens de segurança;
- ▶ a revisão das diretrizes para contratação de parceiros com enfoque nas questões de segurança e meio ambiente;
- ▶ a ampliação do quadro de colaboradores;
- ▶ a criação do Comitê Estratégico de Segurança, que envolve todos os gestores e diretores da área de

Engenharia, além de contar com a participação efetiva do Departamento de Recursos Humanos;

- ▶ a criação e aplicação de ferramenta de gestão e auditoria de segurança e meio ambiente em obras cujo resultado em 2012 funcionará como ponderador da participação de lucros dos envolvidos na produção de obras, inclusive diretores.

Riscos de crédito – 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 de compra de um imóvel – a falta desses pagamentos afeta o volume de recebíveis e, conseqüentemente, o fluxo de caixa da Companhia.

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

- ▶ o valor 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;
- ▶ o cliente não se enquadra nas regras e nos 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 pode causar prejuízos financeiros 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. Em 2011, a Companhia aprimorou seu Módulo de Crédito e realizou cursos, treinamentos e palestras para a equipe de analistas de crédito.

Riscos das ações ordinárias [GRI 4.6] – Um mercado ativo e com liquidez para as ações ordinárias da Companhia pode não se desenvolver, limitando a

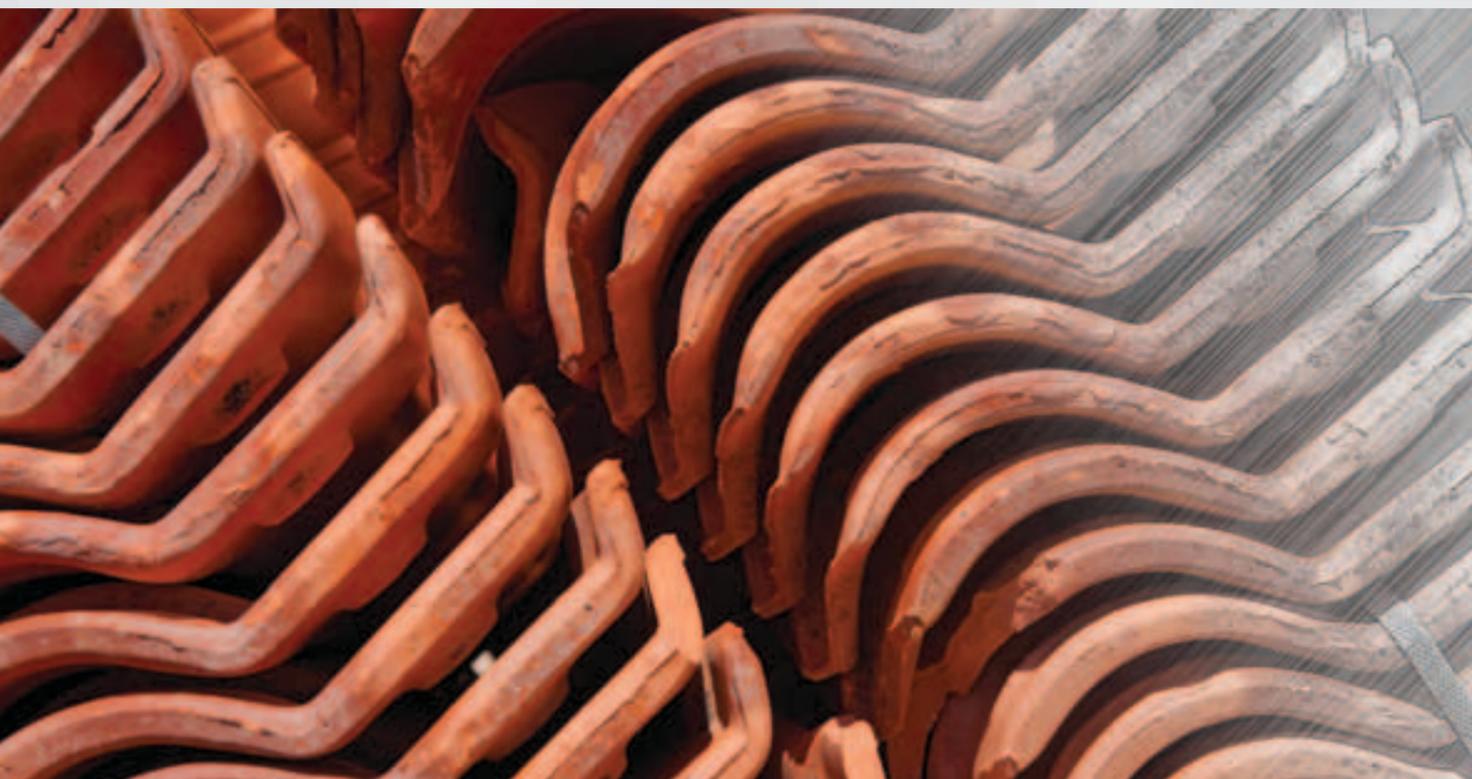
possibilidade de venda das ações da TECNISA pelo investidor. Além disso, a venda de um número significativo de ações ordinárias da Companhia pode afetar de maneira adversa o seu preço.

A TECNISA também pode necessitar de capital adicional no futuro por meio da emissão de valores mobiliários, situação que resultaria numa diluição da participação do investidor no capital social. Devem ser levados em conta ainda os interesses do acionista controlador da TECNISA, que podem entrar em conflito com os interesses de outros detentores das suas ações ordinárias.

Para minimizar todos esses riscos, a área de Relações com Investidores atua de forma ativa, monitorando o desempenho das ações da Companhia e provendo o mercado de capitais com informações relevantes a respeito de suas estratégias e sua gestão. Os acionistas minoritários possuem um canal aberto para consultas e sugestões, que são levadas às instâncias mais altas da governança corporativa. A Companhia contrata ainda 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.

Riscos das parcerias – O modelo de crescimento da TECNISA nos últimos anos teve como base o estabelecimento de sociedades com outras incorporadoras e construtoras. Ao mesmo tempo em que viabilizou a rápida expansão geográfica, esse modelo oferece riscos relacionados ao cumprimento de prazos, à qualidade dos imóveis e à gestão financeira, fatores que podem, ainda, impactar negativamente a imagem da Companhia.

Para minimizar esses riscos, desde 2009, a TECNISA conta com o sistema SAP, que auxilia na gestão dos recursos das obras. Em 2011, nesse sentido, a Companhia tomou a decisão estratégica de diminuir o número de parceiros e de reforçar o controle sobre as obras executadas por terceiros. Isso está sendo realizado por meio do reforço de estruturas próprias em outras cidades, que não São Paulo, e da atuação mais próxima da equipe de engenharia na gestão dessas obras.



DESEMPENHO SOCIAL

NOVOS BENEFÍCIOS E TREINAMENTOS AOS COLABORADORES, INOVAÇÕES NA INTERAÇÃO COM OS CLIENTES E APROFUNDAMENTO DOS LAÇOS COMUNITÁRIOS SÃO DESTAQUES DE 2011

Diferentes programas sociais contribuíram para que o ano de 2011 fosse positivo: projetos de capacitação e alfabetização de operários, planejamento e reestruturação da Escola Corporativa, introdução do benefício da assistência médica para os operários e dependentes, lançamento do programa de *trainees*, apoio a projetos filantrópicos, entre outros.

Além disso, em 2011, com a publicação da Política de Sustentabilidade, a Companhia formalizou o compromisso de promover a transparência nas relações com seus *stakeholders*, criando canais e ambientes que favoreçam essa comunicação, além de dar ampla divulgação ao conteúdo do documento.

RELACIONAMENTO COM OS COLABORADORES

Na TECNISA, a gestão de pessoas tem o propósito de oferecer um ambiente de trabalho seguro, motivador, inclusivo e harmônico aos colaboradores. Os principais

desafios relacionados a esse objetivo, num ambiente de negócios competitivo e de pleno emprego, são a retenção de pessoas e o desenvolvimento de competências, de forma a permitir o crescimento sustentado das atividades.

Em 2011, o quadro de colaboradores diretos da Companhia cresceu 25%. Esse movimento reflete o incremento das equipes nos escritórios fora de São Paulo (veja o capítulo *Perfil da TECNISA*) e nas áreas administrativa e operacional da sede, localizada na capital paulista. A taxa de rotatividade nas equipes de obras atingiu 5,92%, uma expansão de 2,11% em relação ao ano anterior, devido ao aumento no volume de contratações e ao aquecimento do mercado, que tornou os profissionais do setor mais disputados. [GRI LA2]

Durante o ano, as linhas mestras da gestão de pessoas foram mantidas, com algumas alterações para implantar instrumentos compatíveis com o porte da TECNISA. As principais novidades foram o redesenho da área de Segurança do Trabalho (veja texto





A gestão de pessoas da TECNISA visa oferecer aos colaboradores um ambiente de trabalho motivador e inclusivo

sobre canteiros de obras na página 55) e a revisão da estrutura de cargos e salários, que reduziu em cerca de 1/3 o número de funções na Companhia, tornando o caminho de ascensão profissional mais transparente e objetivo.

Outra iniciativa de grande alcance foi o aperfeiçoamento do Programa de Gestão de Competências, por meio do qual todas as áreas passaram a ter metas derivadas do Planejamento Estratégico da Companhia, que define as prioridades para o ano. Essas medidas visam consolidar a meritocracia como base do modelo de gestão, permitindo a avaliação, de forma objetiva, da contribuição individual dos executivos e suas equipes para o êxito da organização. Além das metas, também é examinada a adesão de cada profissional aos valores corporativos. **[GRI LA11]**

O ano foi marcado ainda pela realização da primeira edição do Programa de Trainees, que atraiu aproximadamente 10 mil candidatos para o preenchimento de seis vagas e confirmou a boa reputação da Companhia no mercado.

Dirigido a estudantes universitários do penúltimo e do último ano dos cursos de Administração e Engenharia Civil, bem como a recém-formados nessas carreiras, o programa é uma ação importante para a atração e formação de profissionais técnicos e futuros líderes da TECNISA. Pessoas do Brasil inteiro se candidataram às vagas, que foram divididas entre as áreas de Engenharia, Financeira, Incorporação e Novos Negócios. O programa tem duração de 18 meses e será expandido, em 2012, para novas áreas.

Destacou-se também como ação importante de 2011 a disponibilização de um plano de assistência médica a todos os operários de obras próprias, integralmente pago pela TECNISA e extensivo a dependentes. A decisão contemplou demanda antiga do setor de construção civil. Inseriu-se nesse esforço de concessão de benefícios a estruturação de um novo seguro de vida aos colaboradores, que passou a oferecer cobertura de 24 salários em caso de morte natural e de 48 salários em caso de falecimento por acidente.

Outra iniciativa relevante foi a internalização do recrutamento e da seleção de colaboradores para a ocupação de alguns cargos, procedimento que conferiu maior agilidade e eficiência ao processo.

PERFIL DO QUADRO PESSOAL DA TECNISA [GRI LA1]

Categoria	2010	2011
Colaboradores diretos	1.653	2.079
Terceiros	2.589	4.020
Total	4.242	6.099

Ao mesmo tempo em que houve avanços na área de gestão de pessoas, duas ocorrências em 2011 sensibilizaram a Companhia. A primeira delas foi o acidente com óbito de um profissional de empresa contratada para locação e manutenção de um conjunto de elevadores cremalheiras numa obra da TECNISA. O acidente ocorreu durante a manutenção preventiva programada. Os peritos da Superintendência da Polícia Técnica Científica do Instituto de Criminalística concluíram que "[...] o evento ocorreu em razão de um ato inseguro por parte da vítima [...]". A TECNISA prestou todos os esclarecimentos necessários aos órgãos envolvidos na investigação do acidente. **[GRI LA7]**

O outro caso foi a constatação, em agosto, de que um prestador de serviço em São José dos Campos (SP) utilizou um menor de idade numa atividade de panfletagem. O fornecedor que cometeu a infração teve seu contrato rescindido. Esse fato também motivou a Companhia a incluir essa proibição no *checklist* de conduta e boas práticas a serem seguidas por empresas que prestam serviço de panfletagem. Para evitar casos semelhantes, a TECNISA realiza um monitoramento permanente em todos os canteiros de obras, além de incluir, em todos os contratos com fornecedores, cláusulas que proíbem o uso de mão de obra infantil. **[GRI HR6, PR7]**

PERFIL DOS COLABORADORES POR FUNÇÃO, GÊNERO E FAIXA ETÁRIA EM 2011 [GRI LA1]

	Gênero	Diretores	Gerentes	Supervisores	Estagiários	Demais cargos	Total cargo/gênero
25 anos ou menos	Mulheres	0	1	7	51	110	169
	Homens	0	0	9	71	359	439
Entre 26 e 34 anos	Mulheres	0	4	53	7	138	202
	Homens	3	13	56	12	437	521
Entre 35 e 44 anos	Mulheres	2	8	13	1	23	47
	Homens	8	14	42	0	308	372
Entre 45 e 54 anos	Mulheres	0	2	4	0	4	10
	Homens	9	7	34	0	175	225
55 anos ou mais	Mulheres	0	1	0	0	1	2
	Homens	3	2	10	0	77	92
Total		25	52	228	142	1.632	2.079

PERFIL DOS COLABORADORES POR RAÇA EM 2011 [GRI LA1]

	Branco	Negro	Mulato	Oriental	Índio	Total
Diretores	24	1	0	0	0	25
Gerentes	46	0	5	1	0	52
Supervisores	168	7	47	5	1	228
Estagiários	125	2	11	4	0	142
Demais cargos	778	213	587	39	15	1.632
	1.141	223	650	49	16	2.079

ROTATIVIDADE NAS EQUIPES ADMINISTRATIVAS
(em %) [GRI LA2]



ROTATIVIDADE NAS EQUIPES DE OBRAS
(em %) [GRI LA2]



Para 2012, a área de Recursos Humanos traçou como prioridades o planejamento da sucessão na TECNISA, incorporando critérios objetivos a esse processo, a intensificação das ações de desenvolvimento de competências e a expansão do Programa de Trainees. [GRI LA11]

Remuneração e benefícios

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, cesta de Natal 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 2011, o menor salário pago pela TECNISA era de R\$ 910,80, conforme o piso convenionado para a categoria. O salário mínimo nacional, de R\$ 545, representou 67% desse valor. [GRI EC5]

EXTENSÃO DOS BENEFÍCIOS 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 a Diretoria estatutária)	X	
Cesta-alimentação (para pessoal da assistência técnica)	X	

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

SÁLARIO MÉDIO MENSAL DOS COLABORADORES EM 2011 (em R\$) [GRI LA14]

Cargo	2010		2011	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretores	42.982,30	31.388,00	45.292,35	30.561,00
Gerentes	14.607,04	13.086,50	15.860,03	15.799,43
Supervisores	4.413,55	6.824,24	5.781,93	7.565,19
Estagiários	1.245,63	1.266,72	1.449,50	1.420,59
Demais cargos	2.141,43	2.404,99	1.386,49	3.056,66



CONDIÇÕES DE TRABALHO NOS CANTEIROS DE OBRAS

As condições de trabalho nos canteiros de obras constituem um dos temas fundamentais do setor de construção civil no Brasil. A TECNISA atua fortemente nessa questão, oferecendo um ambiente seguro e salubre, remuneração adequada e benefícios sociais alinhados com as melhores práticas do mercado. Em 2011, deu mais um passo nessa direção, ao proporcionar aos seus operários um plano de assistência médica, extensivo aos seus dependentes (veja na página 50).

Outro diferencial em relação às práticas de mercado são as ações de formação profissional e educacional oferecidas nos canteiros de obra, como o programa Profissionais do Futuro, iniciativa de formação em ofícios variados, como carpintaria e instalações elétricas e hidráulicas.

As obras da TECNISA possuem infraestrutura compatível com as necessidades das equipes, destacando-se a existência de 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 boa parte a gás, para conforto dos operários e redução do consumo de energia elétrica; e aplicações de chuveiros aquecidos com energia solar em escala de protótipo.

A maior evolução nos canteiros de obras, no entanto, foi a centralização e a reestruturação da área de Segurança do Trabalho, ocorrida em 2011. Isso foi motivado pelo diagnóstico de que o grande volume de obras da TECNISA, em diferentes regiões do país, demandava uma atuação mais técnica e intensa no tratamento do tema. A partir da contratação de um profissional com grande experiência no assunto, formou-se uma equipe que contava, no encerramento de 2011, com 17 colaboradores dedicados exclusivamente a difundir e controlar a aplicação de boas práticas nas obras.

O primeiro grande passo desse trabalho foi a revisão dos procedimentos a serem seguidos em todas as obras. Ao mesmo tempo, foi criado o Comitê de Segurança do Trabalho, formado por gestores e diretores das áreas de Engenharia e de Recursos Humanos. Esse 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, dando força ao projeto. **[GRI LA6]**

Abaixo desse comitê, está toda a equipe de Segurança, que avalia o trabalho dos engenheiros residentes em todas as obras executadas pela TECNISA. Esse grupo, formado por engenheiros e técnicos de segurança do trabalho, apesar de atuar de forma planejada e preventiva, tem 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.

Nas obras executadas por parceiros, profissionais de segurança exercem papel de auditores, com previsão de visitas periódicas aos canteiros para auxiliar os construtores na adequação aos procedimentos de segurança recomendados pela TECNISA e, caso constatem irregularidades que se mantenham, relatam os desvios para a Diretoria Executiva. A intenção é criar um programa de treinamento permanente para todas as obras, o que deve ser estruturado no período 2012-2013.

Ainda para 2012, estão previstos treinamentos e *workshops* aos colaboradores próprios, além de uma olimpíada com o tema da segurança, que premiará as obras que trabalham melhor o assunto. Durante 2012, serão realizadas avaliações de todas as obras executadas pela TECNISA, sob a óptica da segurança. A expectativa é que, no encerramento do ano, a Companhia tenha a consolidação de indicadores de desempenho que auxiliarão no planejamento dos próximos anos.



ACIDENTES DE TRABALHO [GRI LA7]

	2009	2010	2011
Total de homens/horas de trabalho no ano	2.886.908	3.825.360	4.529.580
Nº médio de trabalhadores no ano	1.129	1.370	1.795
Nº de acidentes sem afastamento	19	0	15
Nº de acidentes com até 15 dias de afastamento	35	7	8
Nº de acidentes com afastamento superior a 15 dias	20	20	15
Total de dias perdidos para afastamentos até 15 dias	303	68	64
Total de dias perdidos para afastamentos superiores a 15 dias	1.647	1.617	1.167
Total de dias debitados	0	300*	0
Total de acidentes fatais	0	0	0**

* No Relatório 2010, havia sido informado o total de 213 dias debitados. O dado foi corrigido para 300 em observação à NRS.

** Em 2011, houve um acidente com óbito de um profissional de empresa contratada. Os peritos da Superintendência da Polícia Técnica Científica do Instituto de Criminalística concluíram que "[...] o evento ocorreu em razão de um ato inseguro por parte da vítima [...]". Mais informações na página 50).

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.
- ▶ **Caixas de sugestões:** dispostas pela sede, recebem críticas, sugestões e questionamentos, que são encaminhados à Diretoria.
- ▶ **Nas obras:** a Diretoria de Recursos Humanos ou a área administrativa do empreendimento.
- ▶ **TV Índice:** transmite os principais indicadores da Companhia.

Gestão do conhecimento e comunicação

O conhecimento é visto pela TECNISA como um ativo valioso, que pode propiciar a melhoria contínua das operações e levar a 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. Por meio do sistema TECNISA Wiki, os colaboradores podem, por exemplo, acessar e comentar um acervo de mais de 400 publicações internas.

Esse sistema é, na verdade, apenas a parte mais visível da gestão do conhecimento e do processo de inovação praticados pela TECNISA, cuja base é o estímulo à produção de ideias, a sua avaliação sistemática e a transformação das melhores em resultados concretos.

Além de atender aos propósitos da TECNISA, o compartilhamento e a disseminação de conhecimento cumprem importante papel no desenvolvimento dos colaboradores, para que eles se tornem profissionais de alto valor agregado, com reflexos positivos para suas reputação e carreira.

No fluxo de gestão de conhecimento, após a coleta das ideias, existe um processo de seleção e análise prévia das

ideias 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 ofereçam impactos significativamente positivos 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 projeto, a ser desenvolvido por um especialista. Esse processo de análise na área de Engenharia é registrado em relatórios publicados no Portal Colaborativo TECNISA Wiki.

Além de colaboradores, a TECNISA envolve outros públicos nesse processo de inovação, por meio das ferramentas TECNISA Ideias (*veja mais detalhes no texto sobre ativos intangíveis e vantagens competitivas, no capítulo Perfil da TECNISA*) e Fast Dating (*veja mais detalhes na página 62*).

Qualidade de vida e saúde

Desde 2009, a Companhia incentiva a prática esportiva por meio do Grupo de Corridas TECNISA, que conta com orientação profissional para monitorar

as atividades de cada colaborador, em parques de São Paulo. Além disso, semanalmente, oferece aos colaboradores da área administrativa sessões de massagem, com média de mais de 40 atendimentos por mês. Dispõe ainda de programa de *check-up* para os executivos, seguindo extenso e moderno protocolo de avaliações.

Nos canteiros de obras, a TECNISA pretende retomar em 2012 a abordagem de temas de saúde e qualidade de vida em treinamentos e campanhas.

Formação de competências

O Programa de Gestão por Competências foi criado em 2007 para sistematizar a avaliação de desempenho dos colaboradores e dirigir seu desenvolvimento, premiando bons resultados com remuneração variável. Outro mecanismo de avaliação e que também serve à disseminação dos valores corporativos é o diálogo entre gestores e liderados. Em 2011, incluindo a equipe de administração de obras, 40% dos colaboradores receberam *feedback* dos líderes sobre sua *performance*. [GRI LA12]

COLABORADORES TREINADOS [GRI LA10]

		2010	2011
Horas de treinamento	Área administrativa	16.970	12.383
	Área operacional	36.704	30.641
Colaboradores treinados	Área administrativa	455	689
	Área operacional	951	1.331
Média de horas de treinamento	Área administrativa	37	18
	Área operacional	39	12

Além da busca contínua pela melhoria dos produtos e serviços, a Companhia tem se destacado pela adoção de práticas diferenciadas de relacionamento com os clientes

As ações de desenvolvimento de competências que existiam até 2010 nas áreas Administrativa e Operacional foram consolidadas no âmbito da Escola Corporativa TECNISA. Durante o ano, foi realizado um curso de especialização em Gestão de Negócios Imobiliários para os gerentes e coordenadores de incorporação e engenharia, em parceria com a Fundação Instituto de Administração da USP (FIA-USP) e carga horária de 60 horas. Em 2012, a escola será ampliada para atingir outros públicos, o que será fundamental no processo de desenvolvimento de pessoas idealizado pela TECNISA, que prevê ainda, no ano, a reativação do programa de sucessão como uma de suas prioridades. [GRI LA10]

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 (veja *boxe na página 55*). Em 2011, foram iniciadas quatro turmas, totalizando 80 operários, em cursos voltados à área de instalações elétricas e hidráulicas.

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.

RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

A transparência, o espírito de servir, a proximidade e a inovação são valores que pautam a interação da TECNISA com os clientes. Além de buscar a melhoria contínua de seus produtos e serviços, a Companhia se notabilizou nos últimos anos pela excelência dos serviços prestados.

A estratégia de relacionamento com clientes adotada pela TECNISA possui, no segmento Premium, 42 pontos de contatos ativos, proporcionando uma experiência de consumo absolutamente diferenciada. 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.

Na linha de produtos Flex, destinada a consumidores de média e média-baixa rendas, os mesmos princípios de relacionamento foram mantidos, apenas com a redução para 23 do número de contatos ativos com o cliente. Para atender a essa linha de produtos, há uma coordenadora de relacionamento específica. A expectativa é que essa forma inovadora de se relacionar também com clientes desse segmento traga significativos resultados nos próximos anos.

Um dos diferenciais na prestação de serviços ao cliente é o trabalho do time de assistência técnica, que complementa a atuação da Companhia desde o momento da compra do imóvel até após a entrega das chaves. Após a entrega de chaves, uma equipe especializada de engenheiras, estagiários e oficiais de manutenção prestam assistência técnica aos condomínios realizando pequenos ajustes ou reparos que estejam cobertos pelas condições de garantia do imóvel.

A Companhia realiza pesquisa sobre o nível de satisfação de seus clientes, para retroalimentação de seus processos e para orientar o planejamento estratégico e as ações de aperfeiçoamento. Em 2011, como reflexo de alguns adiamentos nas entregas das chaves, o índice apurado nessa pesquisa caiu sensivelmente.

Causados por um problema conjuntural enfrentado por todo o setor de construção civil – a falta de mão de obra

qualificada –, os atrasos nas obras acentuaram-se em 2010, a partir do aquecimento do mercado. Os efeitos dessa carência foram sensivelmente minimizados pelos investimentos da Companhia nos últimos anos em planejamento e controle de obras. Além disso, em sintonia com seus valores empresariais, a TECNISA procurou ser transparente a respeito dessa questão com seus clientes, avisando-os com antecedência quando os cronogramas apresentaram tendência de desvios.

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 adotou medidas compensatórias para os consumidores com base nas condições do compromisso setorial firmado pelo Secovi-SP.

Outros destaques do ano

Desde junho de 2011, o Departamento de Relacionamento com o Cliente conta com um novo núcleo de atendimento, cujo objetivo é atender às demandas financeiras que podem ser esclarecidas no primeiro contato com o cliente e encaminhar as mais complexas para o Departamento de Contas a Receber.

O novo núcleo é formado por dez colaboradores, que foram treinados e supervisionados com o auxílio da equipe de Contas a Receber. Com uma média mensal de 5.500 ligações recebidas e 4.200 *e-mails* respondidos, o setor consegue resolver, no primeiro atendimento, 83% das dúvidas e solicitações. Para as solicitações não resolvidas no primeiro contato, o retorno ao cliente é feito em até dois dias úteis.

Outro fato importante em 2011 foi a participação da TECNISA no 7º Feirão da CAIXA, realizado em São Paulo, de 13 a 15 de maio. Pela segunda vez presente no evento, a Companhia ofereceu a maior quantidade de imóveis do feirão e recebeu cerca de duas mil pessoas em seu estande de 135 m².

Foram vendidas 50 unidades, além de 100 negócios iniciados ali terem sido finalizados na semana seguinte. O destaque foi o lançamento da última fase do Flex Carapicuíba, integrante do programa Minha Casa, Minha Vida, do governo federal. Os imóveis são de dois dormitórios e com preços a partir de 120 mil e parcelas a partir de R\$ 340,00. Todos os clientes que compraram no feirão ganharam uma televisão LCD de 42





polegadas. Além das vendas, a participação no evento é importante para fortalecer a marca TECNISA Flex, dirigida a famílias de menor poder aquisitivo.

Lançada em 2010, essa marca atingiu em 2011 sua maturidade, ganhando cada vez mais espaço no portfólio da Companhia. Como reflexo do aumento de renda da população em geral, os valores dos imóveis desse segmento podem chegar a R\$ 350 mil, ante os R\$ 250 mil que representavam seu teto no seu lançamento. Alguns empreendimentos TECNISA Flex também passaram a oferecer inovações antes restritas à linha Premium, como medição individualizada do consumo de eletricidade e água, e soluções de segurança. A comunicação com esse público também está sendo alterada, para valorizar atributos como sofisticação, sustentabilidade e inovação.

Por fim, ainda na área de Comunicação e Marketing, duas novidades ganharam forma e mais desenvoltura em 2011. Para captar as tendências do mercado e entender melhor

as necessidades dos consumidores das praças em que atua, a TECNISA aprofundou a atuação do Departamento de Inteligência de Mercado, que apoia as áreas de incorporação com estudos para auxiliar a tomada de decisões.

Ao mesmo tempo, foi lançado o Manual da Marca TECNISA, após seis meses de estudo e desenvolvimento. O documento tem a missão de definir uma identidade única e garantir máxima eficiência nos investimentos de comunicação, assegurando que todas as manifestações da Companhia sigam um padrão e expressem, de forma única, os valores presentes na logomarca.

Pioneirismo nos ambientes digitais

Como nos anos passados, em 2011, a TECNISA foi pioneira, entre as empresas de seu setor, na adoção de novas tecnologias para se aproximar dos clientes e oferecer novos serviços. Após ter sido a precursora de vendas de imóveis pelo iPhone e Twitter, em 2010, a Companhia dedicou atenção ao crescimento dos *tablets*, bem como à expansão dos *sites* de compras coletivas e ao uso comercial do Facebook.

A TECNISA está presente no Facebook desde 2011. Seu perfil nessa rede social fornece informações completas sobre os empreendimentos – como imagens, vídeos, tabelas de preços e notícias de lançamentos. Os participantes podem interagir com outros seguidores da TECNISA e filtrar os dados que desejam receber. A expectativa é aproveitar o espaço como mais um ambiente de relacionamento e, conseqüentemente, de geração de negócios.

Para coordenar a incursão da Companhia no universo virtual, criou-se o cargo de gerente de redes sociais. As principais atribuições desse profissional são cuidar do posicionamento institucional nesses *sites*, administrar o *blog* corporativo e encontrar novas



oportunidades de negócios na *web*. Ele percorre redes colaborativas e sociais para identificar dúvidas de clientes e analisar opiniões.

Dados da Companhia mostram que 98% dos clientes visitaram o *site* da TECNISA antes de fechar a compra de um imóvel. Além do *blog*, do Facebook e do Twitter, a atuação digital é complementada pelo uso dos serviços Yahoo! Respostas, Flickr, YouTube e Foursquare, entre outros.

Em termos de plataforma, a Companhia também deu passo importante, em 2011, ao criar seu aplicativo para o sistema operacional Android, usado em diversos modelos de *smartphones*. A novidade permite a potenciais compradores conhecer características do imóvel, como as plantas, ver vídeos e entrar em contato com a equipe de Relacionamento com o Cliente. Outro recurso interessante é a geolocalização de empreendimentos, que exibe as cinco opções mais próximas a partir da digitação de um endereço, ou acionando o GPS do aparelho.

A atuação no ambiente virtual é complementada 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 (*veja mais detalhes no capítulo Perfil da TECNISA*).

RELACIONAMENTO COM PARCEIROS E FORNECEDORES

A TECNISA possui dois tipos de parceiro que influenciam suas atividades. Os incorporadores, que são empresas selecionadas para apoiar a realização de empreendimentos no Estado de São Paulo e fora dele; e os fornecedores de bens e serviços, que incluem, entre outros, empreiteiras, projetistas, consultores, corretores e empresas de aluguel de equipamentos.

Por seu grau de influência sobre os negócios, esses parceiros são cuidadosamente selecionados. A partir de 2012, as contratações de parceiros seguirão o novo conjunto de diretrizes, mais abrangente e detalhado, que inclui novas cláusulas de responsabilidade sobre segurança do trabalho, qualidade, meio ambiente, preceitos técnicos, gestão e relacionamento com os clientes, alinhados aos valores da TECNISA.

Outra evolução importante foi a implantação de uma nova sistemática de homologação de fornecedores a partir da iniciativa conjunta dos departamentos de Suprimentos e de Desenvolvimento Tecnológico, promovendo um aprofundamento das análises técnicas, enfatizando-se aspectos de desempenho, vida útil e custo global.

Esse processo tem conseguido atender a solicitações de avaliações de produtos e serviços muitas vezes





Desde 2002, o programa Ler e Construir formou 406 operários na 4ª série do Ensino Fundamental

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. Com isso, a TECNISA busca garantir que em seus edifícios sejam aplicados somente produtos de qualidade comprovada, produzidos com base em regulamentações apropriadas.

Ao final da avaliação, um breve relatório é publicado no portal de gestão do conhecimento TECNISA Wiki, ficando acessível a todos os colaboradores. O fornecedor, por sua vez, recebe um retorno da TECNISA, mesmo que não seja homologado naquele momento, procedimento que contribui para o desenvolvimento setorial, já que os relatórios divulgados aos fornecedores contemplam os aspectos que limitaram ou impediram eventualmente o seu fornecimento.

Por fim, cabe destacar a criação do Fast Dating, ferramenta de *open innovation* que dá oportunidade a empresas de participar 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 metodologia inspirada num modelo adotado pela Toyota, no Japão. Para 2012, a Companhia pretende intensificar o uso desse canal como fonte de inovação.

RELACIONAMENTO COM OS ACIONISTAS

A área de Relações com Investidores (RI) tem atuação ativa, atendendo às solicitações de informações da comunidade financeira e privilegiando a diversificação da base acionária da Companhia, o incremento na liquidez de TCSA3 e o estabelecimento de um vínculo duradouro com o mercado financeiro.

Desde 2010, para responder às demandas geradas por seu crescimento, a Companhia intensificou os esforços de relacionamento e comunicação com acionistas, investidores e com o mercado financeiro em geral, lançando mão de diversos instrumentos e ferramentas.

Além de realizar *road shows* com investidores nacionais e estrangeiros, sobretudo na Europa e nos EUA, a área de RI tem uma seção no *site* corporativo, na qual apresenta informações financeiras, operacionais e societárias. Os balanços trimestrais, com análises dos indicadores econômico-financeiros e operacionais, são apresentados em teleconferências. Em 2011, a TECNISA realizou 95 reuniões individuais com investidores em *non-deal roadshows* e conferências.

RELACIONAMENTO COM AS COMUNIDADES

O relacionamento da TECNISA com as comunidades em que está presente se dá por meio de processos que permitam a compreensão dos impactos das obras, como o aumento de ruídos, a poeira e

o trânsito, de forma a minimizá-los. Para receber demandas, sugestões ou reclamações, a Companhia dispõe de um *e-mail* específico, o vizinho@tecnisa.com.br, além de ferramentas oferecidas pelo seu *site* e também pelo *blog*.

Em 2011, a principal novidade nessa área foi a ampliação dos investimentos no planejamento e em ações preventivas de segurança nos canteiros de obras, com nova rotina de identificação de riscos ao entorno e de verificação do cumprimento das várias etapas.

Com essas rotinas devidamente implantadas, espera-se evitar problemas pontuais, como o ocorrido no empreendimento Flex Guarulhos, que recebeu uma reclamação pela sujeira na via pública decorrente dos serviços de terraplenagem, o que foi imediatamente solucionado pela equipe de obra, inclusive com a instalação de um "lava-rodas".

Apoio a projetos sociais [GRI EC1]

A TECNISA também exerce sua responsabilidade social e solidariedade por meio do investimento em projetos de organizações não governamentais das áreas de educação, cultura e saúde. Para escolher as entidades beneficiadas, a Companhia avalia seu potencial de contribuição para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Em 2011, os recursos doados pela TECNISA somaram mais de R\$ 1,5 milhão, montante 40% maior ao realizado no ano anterior (veja tabela de doações na página 65). 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

TECNISA Story Telling

Fazer um mapeamento completo de bairros em que existem obras da TECNISA, com vídeos, fotos, mapas e depoimentos de moradores. Esse é o projeto TECNISA Story Telling, criado em 2011 para 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.

A partir de informações coletadas pelo Departamento de Inteligência de Mercado, várias histórias são contadas sob a forma de documentários de vídeo, fotos, mapas e depoimentos gravados a partir de interações com pessoas da comunidade. Um benefício direto é valorizar e envolver o comércio local, criando e disponibilizando um mapa comercial, de

serviços, de lazer e de cultura das redondezas. Além disso, o projeto agrega conhecimento detalhado dos bairros aos corretores da TECNISA e de parceiros.

Todo esse material é colocado no *site* da Companhia, na página do empreendimento correspondente (www.tecnisa.com.br/storytelling). Ainda existe uma ferramenta que permite a qualquer morador do bairro contar a própria história, com suas palavras e em qualquer formato de mídia.

Em 2011, o projeto Story Telling registrou informações sobre 11 comunidades, das seguintes cidades: São Paulo, Barueri, Guarulhos, Carapicuíba, Diadema, Osasco, São José dos Campos, Gama e Mogi das Cruzes.

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 MEC. Quem não consegue a nota mínima recebe aulas de reforço.

Em dezembro de 2011, 76 alunos, de dez obras na Grande São Paulo, formaram-se até a 4ª série do Ensino Fundamental. 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. Até dezembro de 2011, foram realizados 908 atendimentos de fisioterapia, 597 atendimentos de fonoaudiologia e 702 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 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.

Fundação Gol de Letra

Criada pelos ex-jogadores de futebol Leonardo e Raí, essa instituição gerencia projetos de formação cultural e educacional que beneficiam cerca de 1.200 crianças, adolescentes e jovens. A TECNISA é uma das empresas parceiras da fundação desde 2002, apoiando suas atividades com recursos financeiros. Em 2011, a Companhia destinou um total de R\$ 36 mil à fundação.

RELACIONAMENTO COM O GOVERNO E A SOCIEDADE

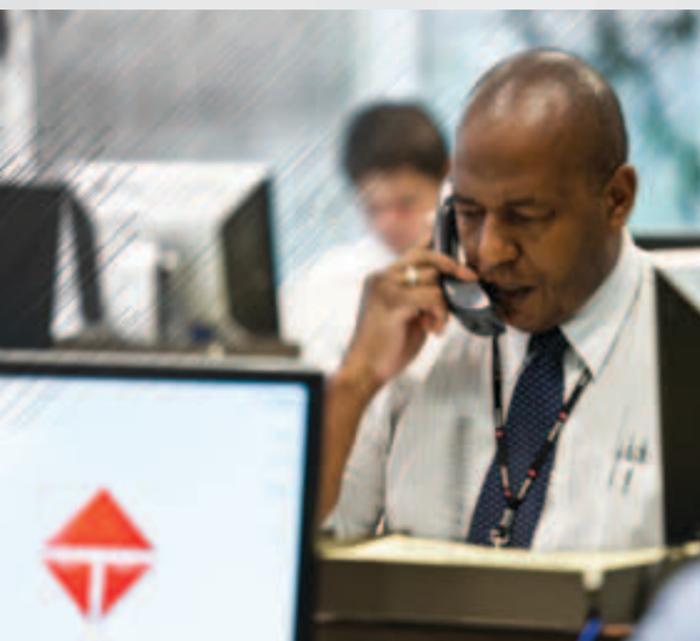
A TECNISA se relaciona com entes públicos para obter licenciamento de seus empreendimentos. Em 2011, realizou diversas obras de benefício público (veja tabela na página 66) como contrapartidas desses acordos de licenciamento. A Companhia participa também de discussões setoriais sobre práticas de construção 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.

DOAÇÕES REALIZADAS PELA TECNISA EM 2011 [GRI EC1]

Ao longo de 2011, 53 instituições filantrópicas foram contempladas por doações feitas pela TECNISA, totalizando mais de R\$ 1,5 milhão em contribuições.

	Valor (em R\$)
União Brasileira Israelita do Bem-estar	300.000,00
Associação de Pais e Mestres da Escola Estadual Júlio de Mesquita Filho	131.094,08
Sociedade Israelita Beneficente Beit Chabad do Brasil	102.000,00
Associação Nosso Sonho de Reabilitação e Integração de Pessoas com Deficiência	84.000,00
Confederação Israelita do Brasil	72.000,00
Instituto Pro Queimados	60.000,40
Américas Amigas	50.000,00
Instituto Empreender Endeavor Brasil	50.000,00
Escola Brasileira Israelita Chain	36.000,00
Fundação Gol de Letra	36.000,00
Instituto Airton Senna	36.000,00
Associação Beneficente Santa Fé	30.000,00
Associação Civil Iniciativa Caminho	30.000,00
Associação Instituto Proa	30.000,00
Acredite – Amigos da Criança	25.000,00
Câmara Brasil-Israel de Comércio e Indústria	25.000,00
Casa de Cultura de Israel	25.000,00
Centro Israelita de Apoio Multidisciplinar (Ciam)	25.000,00
Fundação Estudar	25.000,00
Fundação Oftalmológica Dr. Rubem	25.000,00
Moradia Associação Civil	25.000,00
Rotary Club de São Paulo	23.800,00
Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Hospital Albert Einstein	20.400,00
Centro Acadêmico XI de Agosto	20.000,00
Comunidade da Igreja Apostólica Armênia do Brasil	20.000,00
Instituto Guga Kuerten	20.000,00
Associação Paulista do Projeto Ampliar	18.000,00
Associação Pró-Hope de Apoio à Criança	18.000,00
Bueno & Pecora Assessoria Educacional	18.000,00
Instituto Arte de Viver Bem	18.000,00
Associação para Crianças e Adolescentes com Câncer	17.000,00
Associação Parceiros da Educação	16.323,96
Associação da Medula Óssea	10.000,00
Associação de Amigos do Menor	10.000,00
Associação de Apoio à Criança com Câncer	10.000,00
Associação de Assistência à Criança	10.000,00
Ensina.Br	10.000,00
Fundação Bienal de São Paulo	10.000,00
Instituto Olga Kos Inclusão Social	10.000,00
Outras instituições	59.711,87



INVESTIMENTOS REALIZADOS EM 2011 COMO CONTRAPARTIDA PARA EXECUTAR AS OBRAS

Empreendimento	SPE	Fornecedor	Descrição	Valor (em R\$)
Al. Araguaia	Cancun	Agrotexas	Doação de mudas	18.000,00
Coimbra	Calábria	Diversos	Revitalização da Praça dos Emancipadores (compensação ambiental)	90.293,76
Manuel da Nóbrega	Sardenha	Diversos	Revitalização da Praça dos Emancipadores (compensação ambiental)	238.103,78
Tabajara	Maia	Diversos	Praça Pedro Chebatt (compensação ambiental)	79.836,07
Tabajara	Maia	Teorema	Extensão de rede	38.000,00
João Ducim	Cannes	Paisagro	Doação de mudas	3.000,00
Belterra	Arizona	Agrotexas	Compensação referente a aditivo de TCA	16.000,00
Belterra	Arizona	Ruma	Plantio compensatório	147.184,87
Belterra	Arizona	Infravias	Obra de contrapartida viária	610.884,96
Belterra	Arizona	Nativa	Extensão de rede	106.165,35
Cônego Amaral Melo	Alaska	Ruma	Plantio compensatório	15.528,84
Cônego Amaral Melo	Alaska	Nativa	Extensão de rede	93.197,00
Hélio Pelegrino	Labrador	Agrotexas	Doação de mudas	26.250,00
Hélio Pelegrino	Labrador	Nativa	Extensão de rede	5.000,00
Itaoca	Toscana	Agrotexas	Doação de mudas	46.670,00
Cabiuna	Halifax	Alexsandra Lúcio	Plantio compensatório	23.178,33
Cabiuna	Halifax	Nativa	Extensão de rede	133.462,93
Pedro Godoy	Quebec	Agrotexas	Doação de mudas	5.580,00
Missushiro	Parque 10	RA Nemer	Doação de mudas	34.770,00
Cassiano Ricardo Braga	Braga	Infravias	Obra de contrapartida viária	561.230,35
Timóteo Penteado	Lazio	Infravias	Obra de contrapartida viária	336.980,00
Petrônio Portela	Jônica	Nativa	Extensão de rede	25.000,00
Werner	Granada	Catui/Meca	Extensão de rede	339.994,62
Jardim das Perdizes	Windsor	Diversos	Construção do parque público	9.589.488,25
Total				12.583.799,11

Obs.: Todos os valores dizem respeito a contrapartidas.



DESEMPENHO AMBIENTAL

TECNISA INVESTE NA RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS CONSTRUTIVOS E NA DIMINUIÇÃO DO USO DE INSUMOS NATURAIS COMO FORMA DE DIMINUIR OS IMPACTOS AMBIENTAIS GERADOS POR SUAS ATIVIDADES



A TECNISA tem como um de seus compromissos na área da gestão ambiental a diminuição dos impactos provocados pelas atividades operacionais, particularmente aqueles associados ao uso intensivo de matérias-primas, como madeira, aço e cimento. A exemplo do que ocorre em todo o setor da construção imobiliária, a Companhia também se defronta com o desafio de minimizar o consumo de água e energia elétrica, além de reduzir a geração de resíduos e a emissão de gases de efeito estufa.

Para mitigar a extensão dos impactos ambientais, a TECNISA investe continuamente na racionalização dos processos construtivos, atuando com foco no desempenho do produto, na sua durabilidade e na otimização dos custos de operação e manutenção. Tais medidas fazem parte de um conjunto de ações cujos benefícios podem acompanhar os empreendimentos imobiliários nas diversas fases de seu ciclo de vida. Esse trabalho foi complementado, em 2011, com a criação da área de Gestão Ambiental (*veja mais detalhes no item Gestão de Riscos, no capítulo Governança Corporativa*).

A abordagem preventiva tem início já na fase de prospecção de terrenos, quando se analisa a viabilidade técnica-econômica da compra de áreas eventualmente contaminadas, com base nos investimentos necessários ao reestabelecimento das plenas condições de uso e ocupação do solo, para que se resgate o passivo deixado por antigos proprietários.

Na etapa de incorporação, o cuidado passa a ser o desenvolvimento de projetos de engenharia e arquitetura que também ofereçam soluções inovadoras e voltadas ao bem-estar dos usuários, à melhoria da eficiência energética e ao uso racional de água nos imóveis, proporcionando, ainda, economia para os clientes. **[GRI EN6]**

Por fim, na fase de construção de seus empreendimentos, a TECNISA investe na redução gradativa do consumo de materiais e recursos naturais, além de buscar a diminuição dos resíduos gerados nos canteiros de obras, incluindo sua reutilização. A compra de madeira certificada também faz parte desse esforço,

pois, ao utilizar apenas madeiras tropicais de florestas plantadas com manejo sustentável, a Companhia contribui para evitar o desmatamento de biomas nativos.

Em 2011, a TECNISA promoveu novos avanços em sua gestão ambiental. O primeiro deles se deu no campo da governança, ao instituir a Política de Sustentabilidade, documento que oferece a toda a organização diretrizes para uma atuação corporativa responsável, além de definir compromissos de médio prazo direcionados à melhoria contínua da gestão dos impactos sociais, ambientais e dos relacionamentos com os públicos de interesse (*veja na página 33*).





Outra ação de destaque no ano contemplou a pesquisa e criação da lista "Diferenciais de Produto", que serve de referência para a concepção inicial dos empreendimentos e que abrange tecnologias estudadas pela engenharia, com foco principalmente em inovação, bem-estar de clientes e redução de consumo de energia e água na fase de utilização dos imóveis. Isso demandou um trabalho sintonizado entre as áreas de Engenharia e Incorporação, permitindo aos gestores de negócio conhecer melhor os custos e os benefícios gerados pelo uso dessas tecnologias e decidir, com base em informações tangíveis, pelo seu aproveitamento, ou não, nos projetos em concepção.

O primeiro resultado prático desse processo foi o lançamento, em 2011, do empreendimento Flex Pauliceia, em São Bernardo do Campo, na Grande São Paulo. O projeto incorporou o uso de medidores individualizados dos consumos de eletricidade, água e gás, com informações acessíveis via internet, inovação que possibilitará a cada morador conhecer, em tempo real, os gastos individuais de seu apartamento, induzindo ao consumo responsável dos recursos. Estimativas indicam que esses dispositivos propiciam economia significativa no consumo de eletricidade, gás e água, ao longo da utilização do imóvel.

Para reforçar o controle sobre o uso da eletricidade, cada apartamento contará com um monitor do tipo *touchscreen*, que indicará, separadamente, o consumo dos principais eletrodomésticos da residência.

O empreendimento contará ainda com iluminação do tipo LED – mais eficiente – em certas áreas do térreo, sensores de presença, além de fotocélulas para a iluminação dos jardins. [GRI EN6, EN26]

Os lançamentos de 2011 da linha Premium também incluíram diferenciais ambientais. O empreendimento Moai, em São Paulo, oferecerá, por exemplo, infraestrutura para a recarga de veículos híbridos e elétricos. Localizados na capital paranaense, os edifícios Amintas e Cursino contarão com infraestrutura para o compartilhamento de bicicletas (*bikesharing*), num estímulo para a substituição do carro por esse meio de locomoção.

A novidade, assim como outras soluções adotadas nos últimos projetos, foram desenvolvidas após sugestões feitas por usuários do site TECNISA Ideias, ferramenta de *crowdsourcing* criada em 2010 (veja na página 24) para abrigar, entre outras, sugestões do público que contribuam para a melhoria contínua dos projetos da Companhia.

A TECNISA também procura compartilhar inovações com a própria comunidade da construção civil e incentivar o seu uso, pois entende que boas práticas ambientais, para serem efetivas, devem ser desenvolvidas por todo o segmento. Com esse objetivo, a Companhia apresentou seu projeto de *bikesharing* em dois eventos setoriais em 2011. Na Casa Cor Amazonas, por exemplo, a TECNISA disponibilizou oito bicicletas para uso do público durante os dias do evento. Já na Semana Imobiliária do Secovi-SP, o apelo do "Dia

Mundial sem Carro" serviu para despertar nos participantes a consciência sobre a importância de se adotarem meios de transporte alternativos para diminuir a poluição atmosférica e melhorar as condições de mobilidade nas grandes cidades.

Outro destaque de 2011 foi o convite formulado pela ONG WWF-Brasil para que a TECNISA integrasse o Clube Corporativo do WWF, num reconhecimento ao empenho da Companhia em concretizar o compromisso assumido no ano anterior, que previa a aquisição de madeiras tropicais com a certificação de manejo sustentável Forest Stewardship Council (FSC) em 100% das compras desse material. Apenas as empresas que apoiam e comprovam boas práticas de preservação das florestas nativas (como o Cerrado e a Amazônia) são elegíveis a esse seleto grupo, que conta com a participação de organizações como Unilever e Natura.

DIFERENCIAIS E INOVAÇÕES AMBIENTAIS IMPLEMENTADOS EM PROJETOS DE 2011 [GRI EN26]

Nos empreendimentos

- Medição individualizada do consumo de água, eletricidade e gás.
- Aquecimento de água com coletores solares.
- Infraestrutura para aquecimento de água a gás.
- Bicletário e *bikesharing*.
- Reúso de água da chuva.
- Sensores de presença nas calçadas, escadas e *halls*.
- Infraestrutura para recarga de carros híbridos.

- Sistema de duplo acionamento em bacias.
- Iluminação de LED e fotocélulas em áreas comuns.
- Torneiras temporizadas em áreas comuns.
- Garagens com iluminação setorizada.
- Medidor de consumo elétrico com previsão de gasto.
- Madeira tropical certificada para revestimentos.

Nos canteiros de obras

- Madeira de origem certificada para a produção de formas.
- Sistema de aquecimento solar.
- Reaproveitamento de resíduos.
- Monitoramento e inventário da geração de resíduos.

CONFORTO ACÚSTICO

Para dar mais conforto aos seus clientes, há alguns anos a TECNISA oferece, na maioria dos seus imóveis da linha Premium, contrapiso e tubulações com isolamento acústico. O sucesso dessa iniciativa está traduzido no número de unidades projetadas que passaram a contar, desde então, com esses diferenciais.

MATERIAIS E RESÍDUOS

Ao definir que, em três anos, a partir de 2011, deverão ser implantados sistemas de monitoramento dos principais recursos usados nos canteiros de obras, com o objetivo de reconhecer, avaliar e controlar o desperdício de materiais e a geração de resíduos, a Política de Sustentabilidade acabou formalizando práticas havia muito tempo em vigor na TECNISA.

DIFERENCIAIS ACÚSTICOS NOS EMPREENDIMENTOS (por número de unidades)*

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

* Os percentuais da tabela se referem aos empreendimentos que foram concluídos nos respectivos anos e não à data em que os projetos foram desenvolvidos.

MATERIAIS USADOS EM OBRAS* [GRI EN1/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	não contém
Bloco de concreto (subsolos)	unidade	85.168	não contém	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	não contém
Madeira serrada/formas	m ³	7.107	100% reflorestamento	100% reflorestamento
Areia	kg	14.644	não contém	não contém
Gesso***	kg	133.879	não contém	não contém
Madeira tropical	m ³	60	não contém	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	não contém
Bloco de concreto (subsolos)	unidade	230.052	não contém	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	não contém
Madeira serrada/formas	m ³	17.728	100% reflorestamento	100% reflorestamento
Areia	kg	27.969	não contém	não contém
Gesso***	kg	294.238	não contém	não contém
Madeira tropical	m ³	106	não contém	não contém

* Os valores indicados nas tabelas referem-se aos totais consumidos pelas obras que foram concluídas, respectivamente, em 2010 e 2011.

** Valores médios.

*** Nos últimos relatórios, os valores relativos ao item gesso foram equivocadamente computados em m², porém com sua unidade aparecendo em kg. O erro foi corrigido nesta edição.

Um destaque é o Programa de Racionalização de Projetos e Técnicas Construtivas, que aplica *know-how* desenvolvido internamente para eficiência no uso de materiais. Nos empreendimentos da TECNISA, por exemplo, as paredes dos apartamentos 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. As perdas potenciais na execução desse piso giram em torno de 1%.

Para a realização das estruturas dos edifícios, a Companhia adota, há mais de 20 anos, projetos que organizam o processo produtivo e possibilitam a obtenção de estruturas com dimensões precisas, o que favorece a aplicação otimizada de recursos na execução dos revestimentos e a obtenção de um resultado final com poucos desvios.

A racionalização construtiva está presente também nos pisos das áreas comuns externas dos edifícios.

A TECNISA entrega parte de seus empreendimentos equipados com piso elevado, o que permite que sejam feitas a manutenção e a renovação da impermeabilização do térreo sem a demolição do piso. Isso evita a produção de entulho e reduz o consumo de materiais que seriam utilizados na execução do novo piso. Em 2011, 75% dos empreendimentos realizados possuíram piso elevado, ante os 66% de 2010.

Desde 2002, a TECNISA realiza nos canteiros de obras a segregação e a destinação adequada dos resíduos, separados por tipo. Esse procedimento respeita a Resolução do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama) nº 307.

A Companhia conta ainda com um procedimento de gestão de resíduos que incorporou, em 2010, o controle eletrônico de destinação. Nesse sistema, constam os dados atualizados dos transportadores de resíduos 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. As informações serão registradas ao longo dos próximos anos e subsidiarão a criação de indicadores para auxiliar no planejamento dos futuros canteiros e orientar a gestão de resíduos com foco na redução daqueles que geram maior impacto.

SENSIBILIZAÇÃO DE COLABORADORES

Em 2011, a Oficina de Reciclagem procurou despertar nos operários a conscientização sobre a importância da reciclagem e facilitar a identificação de oportunidades de melhoria nos processos construtivos, com benefícios

para o próprio negócio da Companhia. Desenvolvida no canteiro de obras do empreendimento Boulevard Santana, em São Paulo, a oficina ofereceu, em seu primeiro módulo, a participação de um artista plástico que mostrou as diferentes maneiras de reaproveitar garrafas PET para cerca de 40 colaboradores. O objetivo foi dar um sentido mais concreto ao verbo “reciclar” e incentivar o reaproveitamento de materiais dentro e fora dos canteiros de obras.

No segundo módulo, o foco foi reciclar resíduos da própria construção civil. Os operários mobiliaram um ambiente do empreendimento com móveis feitos a partir de resíduos, resultando em cadeiras, mesas, cama e bancos.

VOLUME DE RESÍDUOS GERADOS (em m³) [GRI EN22]

Tipo	2010	2011
Alvenaria	9.494	19.968
Gesso	1.239	3.081
Madeira	9.664	14.442
Metal	4.195	16.982
Papel	2.346	2.187
Plástico	1.877	1.697
Solo	88.507	56.898
Resíduo sem segregação	983	1.403

ENERGIA [GRI EN6]

A eficiência energética é um tema que vem ganhando gradativamente mais espaço tanto nos canteiros de obras da TECNISA, durante a fase de construção, quanto nos projetos dos imóveis, por meio de soluções que propiciam a economia de eletricidade pelos futuros proprietários. Estudos indicam que o maior impacto energético de um edifício ocorre durante a sua utilização.

A TECNISA implantou seu primeiro sistema de aquecimento solar para canteiros de obra no empreendimento Acqua Play, em Santos, no final de 2010. Os objetivos da iniciativa foram reduzir o consumo de energia elétrica, propiciar banhos de maior conforto aos trabalhadores da obra e gerar economia – a redução de gastos da Companhia com esse item chegou a cerca de R\$ 1.200,00 em quatro semanas de atividade do sistema.

Diante dos resultados positivos, o Departamento de Engenharia aprofundou estudos sobre o tema, com o objetivo de encontrar a solução que tivesse a melhor relação custo/benefício para seus canteiros. No final

de 2011, estava em fase final de implementação um novo sistema de coletores solares de baixo custo, com apoio de bomba de calor, mais econômica que os aquecedores tradicionais a gás. A inovação está sendo instalada no canteiro de obras de um empreendimento em São Paulo e será monitorada ao longo de 2012 para avaliar sua eficiência energética e durabilidade. Caso se confirme a expectativa de bons resultados, o sistema poderá ser implantado em outros canteiros.

Já em termos de projetos mais eficientes, em 2010, a TECNISA foi a primeira construtora no Estado de São Paulo a etiquetar um edifício residencial, o Flex Guarulhos, segundo o programa Procel Edifica no Nível B. Concedida pelo Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel), ligado à Eletrobras, a etiqueta atesta o nível de eficiência energética do imóvel, em classificações de A (a mais eficiente) a E (menos eficiente).

Ao mesmo tempo em que motiva as construtoras a desenvolver projetos cada vez mais eficientes, o programa possibilita aos consumidores avaliar esse

Sustentabilidade no maior empreendimento da história da TECNISA

No local onde será erguido, a partir do segundo semestre de 2012, o maior empreendimento da história da TECNISA, na Barra Funda, em São Paulo, está sendo desenvolvido um projeto exemplar no que diz respeito ao conceito de reaproveitamento de resíduos.

O terreno hospedava a antiga sede da Telesp e contava com um complexo de prédios e um ginásio poliesportivo, que somavam 32.126,46m² de área construída. Para permitir a execução do novo empreendimento, as instalações precisaram ser demolidas.

Considerando o grande volume de resíduos gerados pela demolição, foi desenvolvido um programa para beneficiamento do material, que consistiu em reaproveitar 100% dos resíduos classe A (alvenaria e concreto), na construção da estrutura viária do loteamento. Além de evitar a destinação de cerca de 10 mil m³ de resíduo para aterros sanitários, o projeto gerou economia de aproximadamente R\$ 1,5 milhão na compra de materiais e no transporte do entulho, evitando a circulação de mais de 1.400 caminhões na cidade.

A TECNISA tem introduzido em seus projetos itens que promovem a redução do consumo de água



atributo de forma objetiva ao escolher seu imóvel, iniciando um ciclo virtuoso de benefícios econômicos compartilhados entre a Companhia e os clientes.

Por acreditar nesse conceito, a TECNISA promoveu, em 2011, a capacitação de cinco colaboradores no curso de eficiência energética da Eletrobras, para posterior aproveitamento em consultorias internas. Esses colaboradores avaliam, sob essa óptica e de maneira sistêmica, os projetos da Companhia.

Ainda em 2011, foram realizadas diversas avaliações de empreendimentos, mas em função de restrições elevadas impostas pelo regulamento aos requisitos de iluminação e ventilação, a Companhia resolveu aguardar eventuais correções e ajustes no referencial, que, de fato, ocorreram no início de 2012, com a publicação da nova portaria do Regulamento Técnico da Qualidade do Nível de Eficiência Energética de Edificações Residenciais (RTQ-R).

ÁGUA

Nos últimos anos, a TECNISA vem implementando, de forma gradativa alguns dispositivos que promovem a redução do consumo de água em seus empreendimentos. Em 2010, 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%. Em 2011, a totalidade dos empreendimentos entregues pela TECNISA já possuía hidrômetros individualizados instalados.

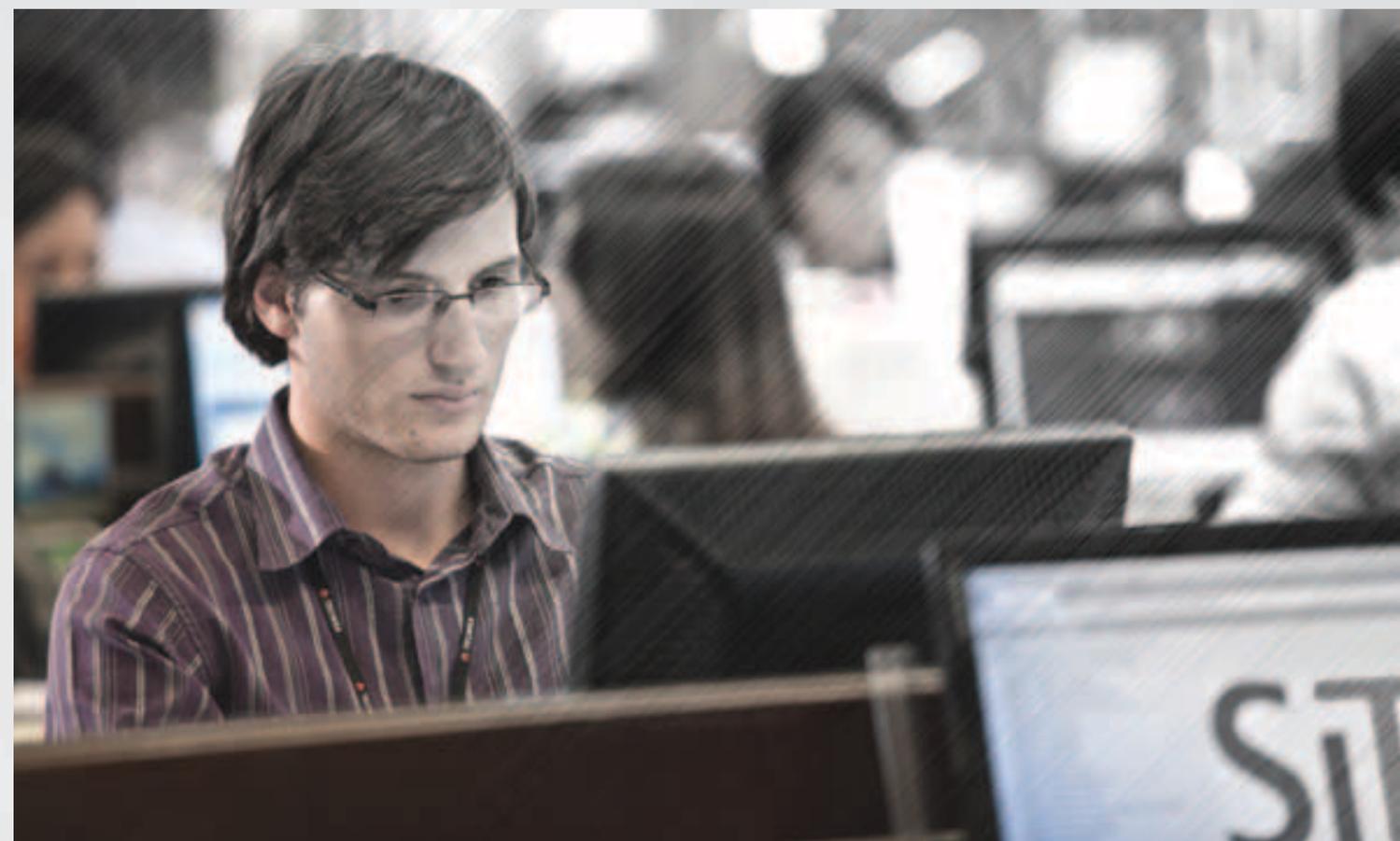
ECONOMIA POTENCIAL ANUAL DE ÁGUA EM EMPREENDIMENTOS COM MEDIDORES INDIVIDUAIS DE CONSUMO (em m³) [GRI EN26]

	2008	2009	2010	2011
Potencial de redução anual	54.659	16.425	33.059	37.080

Obs.: Redução potencial do consumo de água nos empreendimentos entregues pela TECNISA no período 2008/2009/2010/2011, com base no número atual de unidades que já contam com medição individualizada, adotando-se 25% de economia sobre a expectativa de consumo.

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

Tipo	2009	2010	2011
Concessionária	20.011	15.227	30.586
Água subterrânea (caminhão-pipa)	43.663	50.015	34.572



DESEMPENHO ECONÔMICO- -FINANCEIRO/OPERACIONAL

A TECNISA SE JULGA
PREPARADA PARA CAPTURAR
AS OPORTUNIDADES NO SETOR
IMOBILIÁRIO BRASILEIRO
EM BASES SUSTENTÁVEIS DE
RENTABILIDADE, NUM CENÁRIO
DE NEGÓCIOS CADA VEZ MAIS
DESAFIADOR DO PONTO DE
VISTA DE EXECUÇÃO

Em 2011, a economia brasileira apresentou um nível de atividade inferior ao registrado no ano anterior, com crescimento de 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB), uma redução significativa em relação aos 7,1% de aumento do PIB em 2010. Esse desempenho indica uma acomodação após um período de forte crescimento, o que tende a ser positivo sob a óptica de evolução dos preços de matérias-primas, da mão de obra e dos demais insumos necessários à construção civil, os quais têm exercido forte pressão na cadeia de custos do setor.

Do lado da demanda, a taxa de desemprego, um dos principais indicadores que impactam o setor imobiliário, manteve-se em patamares baixos em 2011, atingindo 6% no final do ano (média dos últimos 12 meses), com a expectativa de agentes do mercado da manutenção desses níveis ao longo de 2012.

Em relação ao crédito imobiliário, segundo dados do Banco Central, os financiamentos habitacionais para operações de aquisição e construção de moradias, com recursos livres e direcionados, alcançaram em 2011 saldo de R\$ 200,5 bilhões, crescimento de 44,5% em 12 meses. Com isso, o crédito habitacional correspondeu a 4,8% do PIB, comparativamente aos 3,7% de 2010. Esses números revelam um expressivo potencial de crescimento, tendo em vista o fato de que o crédito nesse segmento ainda está muito abaixo do disponível em outras economias emergentes ou em nações mais ricas.

O volume de lançamentos alcançou R\$ 2,1 bilhões (parcela TECNISA), alinhado com o *guidance* comprometido com o mercado, que era de R\$ 2,2 bilhões. O total das vendas chegou a R\$ 1,8 bilhão, aumento de 19% em relação a 2010. Em fevereiro de 2012, o *guidance* de lançamentos para o ano foi estabilizado

em R\$ 2,2 bilhões, visando dar foco nas oportunidades de negócio mais rentáveis, reduzir os atrasos na obtenção de licenças, melhorar o risco de execução e otimizar a geração de caixa.

A receita líquida total alcançada em 2011 foi de R\$ 1,5 bilhão, um crescimento de 13,4% sobre o ano anterior. O lucro líquido, de R\$ 144,4 milhões, registrou uma redução de 27,8% em relação ao obtido em 2010. Esse desempenho reflete, principalmente, um reajuste no orçamento de custo de algumas obras, por força de retirada de parceiros de negócios, de forma a garantir a qualidade superior associada à marca TECNISA. Em dezembro de 2011, o endividamento líquido da Companhia era de R\$ 398,3 milhões, valor correspondente a 26,5% do patrimônio líquido (era 42,9% em dezembro de 2010).

Já em dezembro 2011, foram alienados, por R\$ 50 milhões, 6,25% das quotas representativas do capital da Windsor, a Sociedade de Propósitos Específicos (SPE) que detém os direitos sobre o terreno onde será desenvolvido o Jardim das Perdizes, em São Paulo, estabelecendo assim uma referência atualizada de valor para o terreno mencionado, com antecipação de parte dos lucros a serem gerados pelo empreendimento. **[GRI 2.9]**

Com isso, a TECNISA julga-se preparada para capturar as oportunidades no setor imobiliário brasileiro em bases sustentáveis de rentabilidade, num cenário de negócios cada vez mais desafiador do ponto de vista de execução. A Companhia está confiante em que a demanda no setor continuará forte por muitos anos, impulsionada pelo dinamismo da economia brasileira, pelo crescimento demográfico, pelo aumento da renda real do trabalhador e da classe média e pela elevação do nível de emprego.

PRINCIPAIS INDICADORES FINANCEIROS E OPERACIONAIS [GRI 2.8, EC1]

	2010	2011	2011 x 2010
VGV total (em R\$ mil)	2.406.781	2.835.384	17,8%
VGV TECNISA (em R\$ mil)	2.053.956	2.116.380	3,0%
Número de lançamentos	30	37	23,3%
Área útil lançada (em m ²) – parcela TECNISA	677.812	578.109	-14,7%
Unidades lançadas	9.112	7.722	-15,3%
Preço médio dos lançamentos (em R\$/m ²)	3.551	4.905	38,1%
Vendas contratadas TECNISA (em R\$ mil)	1.538.387	1.830.789	19,0%
Receita líquida (em R\$ mil)	1.364.391	1.546.860	13,4%
Lucro bruto ajustado (em R\$ mil)	505.353	527.842	4,5%
Margem bruta ajustada	37,0%	34,1%	-2,9 p.p.
EBITDA ajustado (em R\$ mil)	362.399	317.647	-12,3%
Margem EBITDA ajustada	26,6%	20,5%	-6,1 p.p.
Lucro líquido (em R\$ mil)	200.048	144.411	-27,8%
Margem líquida	14,7%	9,3%	-5,4 p.p.
Endividamento líquido/patrimônio líquido	97,3%	70,3%	-27 p.p.
Lucro por ação (ex-tesouraria)	1,3761	0,7784	-43,4%

Obs.: p.p. – pontos percentuais.

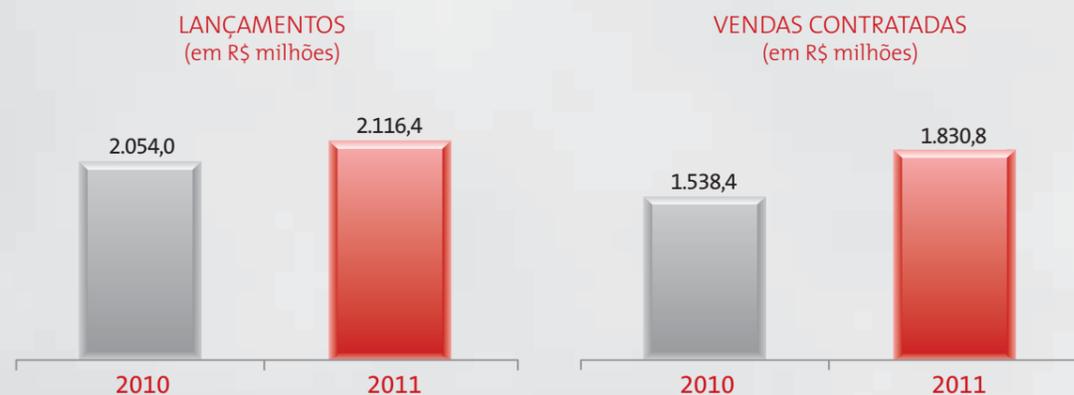
PERFORMANCE OPERACIONAL [GRI 2.8]

Lançamentos

O volume de lançamentos acumulou em 2011 um valor geral de vendas (VGV) lançado de R\$ 2,1 bilhões (parcela TECNISA), crescimento de 3% na comparação com o mesmo período do ano anterior. Em relação ao projetado para o ano, os lançamentos em 2011 representaram 96,2% do *guidance* para o período.

Vendas

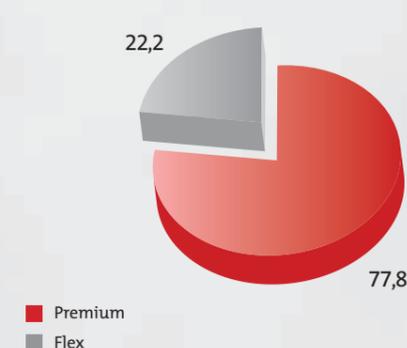
As vendas contratadas, relativas à parcela TECNISA e ao valor líquido de distratos, atingiram em 2011 um total de R\$ 1,8 bilhão, aumento de 19% em relação ao montante registrado no mesmo período do ano anterior. Em 2011, o índice de venda sobre oferta (VSO) atingiu 48,6%. A equipe própria de vendas da TECNISA, com 455 corretores, foi responsável por 42,5% dos negócios realizados no ano.



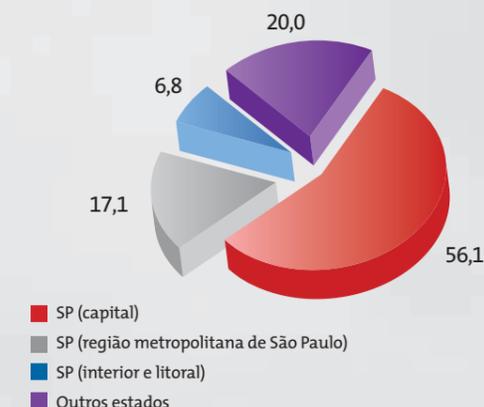
Carteira de terrenos (*land bank*)

Em 2011, a TECNISA adquiriu 35 terrenos, incorporando uma área de 472 mil m² à sua carteira, com um VGV potencial de R\$ 2,5 bilhões relativos à parcela da Companhia. Com as aquisições do período, a carteira de terrenos alcançou VGV potencial de R\$ 8,5 bilhões (parcela TECNISA).

CARTEIRA DE TERRENOS DISTRIBUIÇÃO POR PRODUTO (em %)



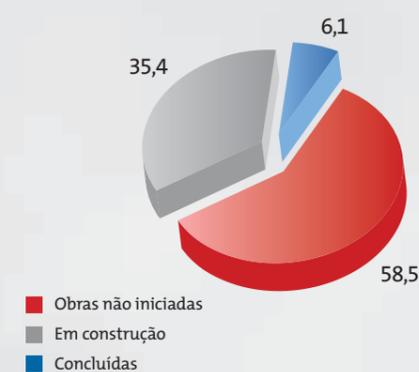
CARTEIRA DE TERRENOS DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA (em %)



Estoque a valor de mercado

A Companhia encerrou o 4º trimestre de 2011 com R\$ 2,9 bilhões em estoque a valor de mercado, dos quais R\$ 2,2 bilhões referiam-se à participação TECNISA. Esse montante representou incremento de 31,3% em relação ao 4º trimestre de 2010 e aumento de 38,6% em relação ao 3º trimestre de 2011. O estoque de unidades concluídas representou 6,1% do total, mostrando novamente uma boa *performance* de vendas da TECNISA durante a construção.

ESTOQUE A VALOR DE MERCADO (em %)

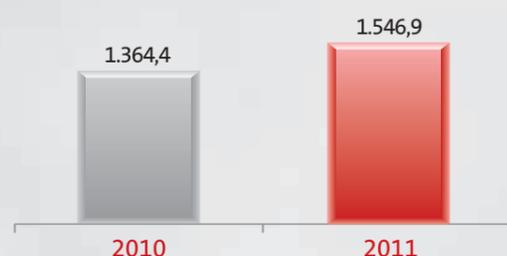


PERFORMANCE ECONÔMICO-FINANCEIRA [GRI 2.8]

Receita operacional líquida

No acumulado do ano, a receita líquida da TECNISA totalizou R\$ 1,5 bilhão, representando crescimento de 13,4% sobre o mesmo período de 2010, resultado do aumento do volume de vendas contratadas de 2011 em relação a 2010 e do maior volume de obras em curso na comparação com o período anterior.

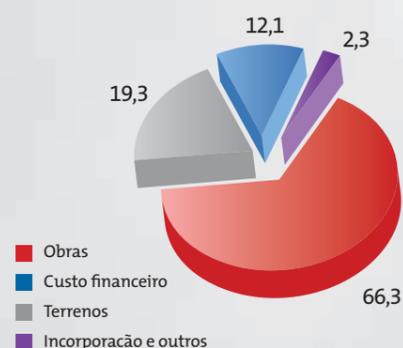
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA
(em R\$ milhões)



Custo dos imóveis vendidos e serviços prestados

O custo dos imóveis vendidos e dos serviços prestados acumulou R\$ 1,1 bilhão em 2011, contra R\$ 951,3 milhões em 2010, aumento de 21,8%, o que permitiu o incremento do reconhecimento de receitas, dado o método de contabilização por percentual de evolução financeira (Método POC – *Percentage of Completion*). Os encargos financeiros apropriados ao custo dos imóveis vendidos (dívida corporativa e financiamento à produção) foram de R\$ 140 milhões em 2011.

CUSTO DOS IMÓVEIS VENDIDOS E SERVIÇOS PRESTADOS (em %)



Lucro bruto e margem bruta

O lucro bruto em 2011 totalizou R\$ 387,8 milhões, redução de 6,1% em relação a 2010 e que, excluídas as despesas financeiras no custo dos imóveis vendidos, representou uma margem bruta ajustada de 34,1%. Essa redução refletiu um impacto negativo pela reversão de receita advindo de reajuste no orçamento de custo de algumas obras, por força de retirada de parceiro de negócios, de modo a garantir a qualidade dos produtos TECNISA.

É importante ressaltar que a Companhia faz o acompanhamento mensal do custo das obras, refletindo em sua contabilidade os efeitos de natureza inflacionária e de ajustes identificados de orçamento.

LUCRO BRUTO (em R\$ milhões)
& MARGEM

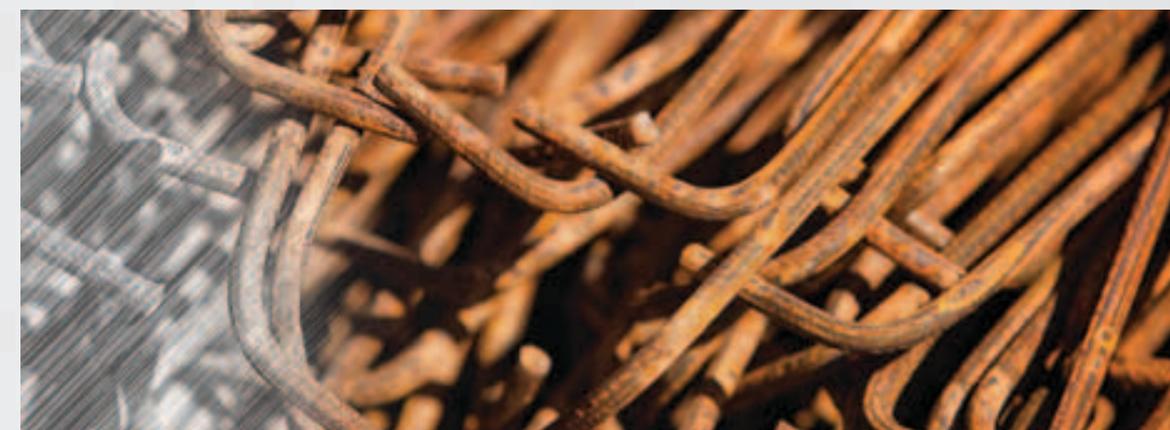


Despesas com vendas

Em 2011, as despesas com vendas alcançaram R\$ 88,6 milhões, valor correspondente a 5,7% da receita líquida – em 2010, o montante havia sido de R\$ 66,9 milhões. Em relação às vendas contratadas, o percentual em 2011 foi de 4,8%, ante os 4,4% de 2010.

Despesas gerais e administrativas

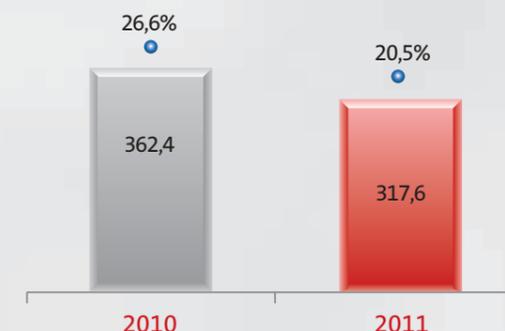
As despesas gerais e administrativas totalizaram R\$ 124,2 milhões em 2011, representando 8% da receita líquida. Em 2010, o montante havia sido de R\$ 97,2 milhões. Na comparação com as vendas contratadas, o percentual em 2011 foi de 6,8%, ante os 6,3% de 2010.



EBITDA

Em 2011, o EBITDA da TECNISA alcançou a marca de R\$ 177,6 milhões (redução de 34,2% em relação a 2010) e margem EBITDA de 11,5%. Excluídas as despesas financeiras no custo dos imóveis vendidos, o EBITDA ajustado foi R\$ 317,6 milhões, com margem EBITDA ajustada de 20,5%.

EBITDA AJUSTADO (em R\$ milhões)
& MARGEM



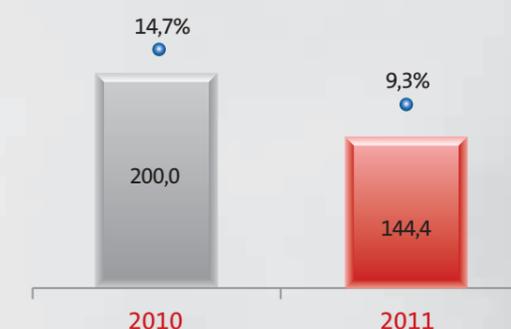
Resultado financeiro

O resultado financeiro líquido foi de R\$ 62,9 milhões em 2011, incremento de 111,6% em relação aos R\$ 29,7 milhões de 2010, reflexo da manutenção de um maior nível de caixa ao longo do ano e da conclusão de empreendimentos, o que, conseqüentemente, aumentou o volume de recebíveis de unidades concluídas, remunerados a IGP-M+12%.

Lucro líquido

Como resultado dos efeitos anteriormente analisados, o lucro líquido da TECNISA totalizou R\$ 144,4 milhões em 2011, redução de 27,8% na comparação com o ano anterior, com uma margem líquida de 9,3%. Excluída a participação de minoritários, o lucro líquido da TECNISA foi de R\$ 164,2 milhões, com margem líquida ajustada de 10,6%.

LUCRO LÍQUIDO (em R\$ milhões)
& MARGEM



Endividamento [GRI 2.9]

A TECNISA encerrou 2011 com posição consolidada de caixa (disponibilidades e aplicações financeiras) de R\$ 425,8 milhões, 47,1% superior ao registrado em 2010 e 10,5% inferior ao registrado no 3º trimestre de 2011. O resultado contemplou emissão pública primária (Follow-On) de 39.830.500 de novas ações ordinárias em fevereiro de 2011, totalizando aumento de capital de R\$ 398,3 milhões.

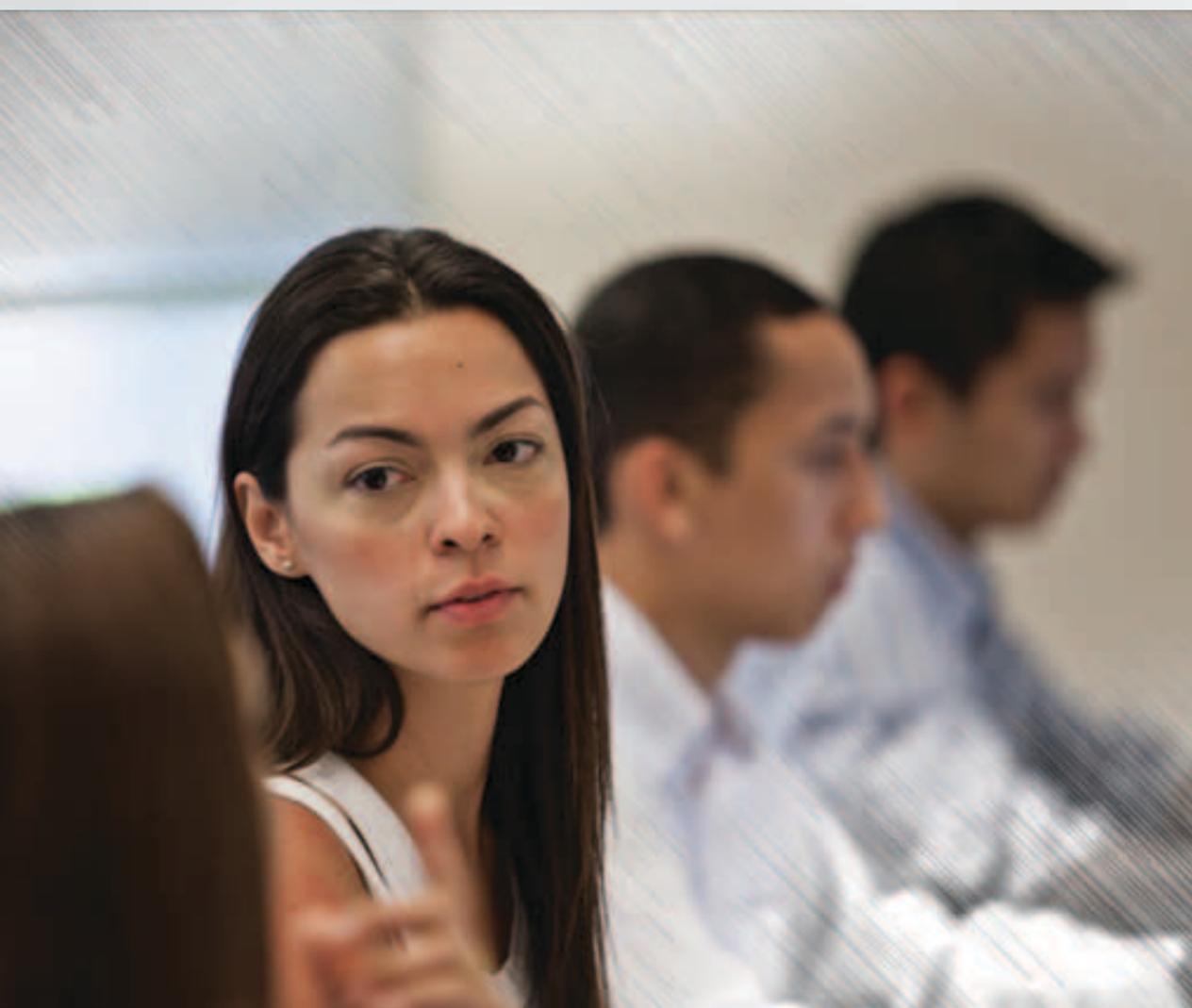
Os recursos foram utilizados para financiar as operações da Companhia, bem como para melhorar a estrutura de

capital, resultando num endividamento líquido corporativo de R\$ 398,4 bilhões em dezembro de 2011, o que correspondeu a 26,5% do patrimônio líquido, queda em relação ao índice de 42,9% registrado em dezembro de 2010.

O endividamento líquido consolidado ficou em R\$ 1,05 bilhão. Do endividamento total, R\$ 824,2 milhões corresponderam a dívidas corporativas e R\$ 660,4 milhões a dívidas de financiamento à produção (Sistema Financeiro da Habitação).

DEMONSTRAÇÕES DE VALOR ADICIONADO (em R\$ mil) [GRI EC1]

	Controladora		Consolidado	
	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010
Receita				
Receita de imóveis vendidos/serviços prestados	-	-	1.596.145	1.415.651
Provisão p/ devedores duvidosos – reversão/ (Constituição)	-	-	(2.744)	(433)
Outras receitas operacionais	51.101	-	-	5.624
	51.101	-	1.593.401	1.420.842
Insumos adquiridos de terceiros				
Custo dos imóveis vendidos e serviços prestados	-	-	(1.159.062)	(951.300)
Serviços de terceiros	(13.052)	(7.766)	(15.565)	(10.063)
Outras despesas operacionais	(47.902)	(22.619)	(138.367)	(90.921)
	(60.954)	(30.385)	(1.312.994)	(1.052.284)
	(9.853)	(30.385)	280.407	368.558
Retenções				
Depreciação e amortização	(7.063)	(8.483)	(18.799)	(20.235)
	(7.063)	(8.483)	(18.799)	(20.235)
	(16.916)	(38.868)	261.608	348.323
Valor adicionado recebido em transferência				
Resultado de equivalência patrimonial	263.943	318.672	-	-
Receitas financeiras	51.313	34.247	110.364	61.416
	315.256	352.919	110.364	61.416
	298.340	314.051	371.972	409.739
Pessoal e encargos (exceto INSS)	46.336	38.623	56.467	42.675
Impostos, taxas e contribuições (inclusive INSS)	-	4.447	97.607	100.192
- federais	-	4.447	96.726	99.728
- estaduais	-	-	-	-
- municipais	-	-	881	464
Juros e encargos financeiros e outros	104.120	67.344	47.426	31.675
Aluguel	3.473	3.589	6.306	7.068
Participação de acionistas não controladores	-	-	19.755	28.081
Dividendos mínimos obrigatórios (25%)	34.298	47.512	34.298	47.512
Dividendos adicionais propostos (15%)	20.578	-	20.578	-
Lucro retido do exercício	89.535	152.536	89.535	152.536
Total	298.340	314.051	371.972	409.739





SOBRE ESTE RELATÓRIO

O Relatório Anual 2011 foi elaborado, pelo terceiro ano consecutivo, com base nas Diretrizes GRI G3 e atendeu ao princípio de inclusão dos *stakeholders* prioritários como etapa para definição de seu conteúdo. [GRI 3.5, 4.14, 4.15]

A TECNISA realizou entrevistas com todos os integrantes de sua Diretoria Executiva, que descreveram os principais fatos ocorridos em suas respectivas áreas em 2011 e

traçaram as principais metas e projeções para 2012 e os próximos anos. Além disso, a Companhia consultou, por meio de um questionário *online*, colaboradores, corretores, clientes, fornecedores e acionistas, recebendo a contribuição de 143 participantes.

Com base nas respostas dos participantes, foi possível identificar os dez aspectos/temas mais relevantes para os grupos consultados:

Macrotemas	Temas específicos
Desempenho econômico	Crescimento sustentável do negócio
Relação com o poder público	Combate à corrupção e à 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 a estratégia organizacional
Governança corporativa	Política de relacionamento com diversos públicos (clientes, vizinhos, fornecedores, investidores e sindicatos)

A TECNISA considera que sete desses assuntos foram abordados no relatório, alguns acompanhados por resultados mensurados e outros vinculados a metas para aperfeiçoamento da gestão. A seguir, a Companhia assume metas relacionadas à gestão sobre os três temas não abordados de maneira objetiva nesta publicação.

- ▶ **Combate à corrupção e à propina** – Em 2012, a TECNISA revisará o conteúdo do seu Código de Conduta de modo a contemplar normas sobre temas como corrupção, suborno, lavagem de dinheiro, *compliance* e recebimento de presentes.
- ▶ **Ações de Responsabilidade Social Empresarial na cadeia de fornecedores** – A TECNISA, por meio de sua área técnica, realiza ampla avaliação dos fornecedores antes de homologá-los para a prestação de serviços nas obras. Em 2012, a Companhia passará

a incluir nessas avaliações questões relacionadas ao desempenho socioambiental.

- ▶ **Política de relacionamento com diversos públicos** – A TECNISA tem como meta para 2012 divulgar os princípios de relacionamento com comunidades do entorno das obras, corretores e fornecedores, abordando os seguintes temas: canais de diálogo, relacionamento, qualidade de produtos e serviços.

Pelos indicadores respondidos e também pelo escopo limitado da consulta aos *stakeholders*, a TECNISA considera que o Relatório Anual de Sustentabilidade 2011 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.

Nível de Aplicação do Relatório		C
CONTEÚDO DO RELATÓRIO	Perfil da G3	RESULTADO 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	RESULTADO Não exigido
	Indicadores de Desempenho da G3 & Indicadores de Desempenho do Suplemento Setorial	RESULTADO Responder a um mínimo de dez Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: Social, Econômico e Ambiental.

INDICADORES GRI

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.	Págs. 12, 13, 14, 15
1.2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades.	Págs. 27, 29, 43, 44, 46, 47

2. PERFIL ORGANIZACIONAL

2.1	Nome da organização.	Pág. 17
2.2	Principais marcas, produtos e/ou serviços.	Pág. 17
2.3	Estrutura operacional da organização, incluindo principais divisões, unidades operacionais, subsidiárias e <i>joint ventures</i> .	Págs. 17, 36
2.4	Localização da sede da organização.	Pág. 17
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.	Págs. 9, 17
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade.	Pág. 18
2.7	Mercados atendidos (incluindo discriminação geográfica, setores atendidos e tipos de clientes/beneficiários).	Pág. 21
2.8	Porte da organização.	Págs. 17, 19, 35, 80 a 84
2.9	Principais mudanças durante o período coberto pelo Relatório referentes a porte, estrutura ou participação acionária.	Págs. 35, 79, 84
2.10	Prêmios recebidos no período coberto pelo Relatório.	Pág. 8

3. PARÂMETROS PARA O RELATÓRIO

PERFIL DO RELATÓRIO

3.1	Período coberto pelo Relatório (como ano contábil/civil) para as informações apresentadas.	Pág. 3
3.2	Data do Relatório anterior mais recente (se houver).	Pág. 3
3.3	Ciclo de emissão do Relatório (anual, bienal etc.).	Pág. 3
3.4	Dados para contato em caso de perguntas relativas ao Relatório ou seu conteúdo.	Pág. 3

ESCOPO E LIMITE DO RELATÓRIO

3.5	Processo para a definição do conteúdo do Relatório.	Págs. 3, 86
3.6	Limite do Relatório (como países, divisões, subsidiárias, instalações arrendadas, <i>joint ventures</i> , fornecedores).	Pág. 3

3.7	Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do Relatório.	Pág. 3
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.	Pág. 3
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
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.	Págs. 88 a 91
------	---	---------------

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.	Págs. 36, 37, 43
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).	Pág. 37
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.	Pág. 36
4.4	Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações ou deem orientações ao mais alto órgão de governança.	Pág. 43
4.6	Processos em vigor no mais alto órgão de governança para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados.	Pág. 47
4.8	Declarações de Missão e Valores, códigos de conduta e princípios internos relevantes para o desempenho econômico, ambiental e social, assim como o estágio de sua implementação.	Págs. 4, 5, 33, 42, 43

COMPROMISSOS COM INICIATIVAS EXTERNAS

4.11	Explicação de se e como a organização aplica o princípio da precaução.	Pág. 43
------	--	---------

ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS

4.14	Relação de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização.	Pág. 86
4.15	Base para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> com os quais se engajar.	Pág. 86

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.	Págs. 7, 63, 65 80, 85
-----	--	---------------------------

ASPECTO: PRESENÇA NO MERCADO

EC5	Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.	Pág. 53
-----	---	---------

DESEMPENHO AMBIENTAL

INDICADORES DE DESEMPENHO AMBIENTAL

ASPECTO: MATERIAIS

EN1	Materiais usados por peso ou volume.	Pág. 72
EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.	Pág. 72

ASPECTO: ENERGIA

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.	Págs. 20, 46, 69, 70, 75
-----	---	-----------------------------

ASPECTO: ÁGUA

EN8	Total de retirada de água por fonte.	Págs. 6, 77
-----	--------------------------------------	-------------

ASPECTO: EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS

EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.	Pág. 74
------	--	---------

ASPECTO: PRODUTOS E SERVIÇOS

EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.	Págs. 6, 20, 46, 70, 71, 77
------	---	--------------------------------

ASPECTO: CONFORMIDADE

EN28	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais.	Não houve casos de multas
------	---	------------------------------

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.	Págs. 6, 50, 51
LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.	Págs. 7, 49, 52
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.	Pág. 53

ASPECTO: RELAÇÕES ENTRE OS TRABALHADORES E A GOVERNANÇA

LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva. <i>Obs.: 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.	Pág. 55
LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.	Págs. 6, 51, 56

ASPECTO: TREINAMENTO E EDUCAÇÃO

LA10	Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminada por categoria funcional.	Págs. 57, 58
LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira. <i>Obs.: a TECNISA conta com o Programa de Gestão por Competências, tendo como objetivo o desenvolvimento das pessoas na organização.</i>	Págs. 25, 50, 53
LA12	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.	Pág. 57

ASPECTO: DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

LA14	Proporção de salário-base entre homens e mulheres, por categoria funcional.	Pág. 53
------	---	---------

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.	Pág. 51
-----	--	---------

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 em 2011
-----	---	----------------------

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 em 2011
-----	--	----------------------

RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

INDICADORES DE DESEMPENHO REFERENTES À RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

ASPECTO: CONFORMIDADE

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 em 2011
PR7	Casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.	Pág. 51
PR8	Número total de reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e à perda de dados de clientes.	Não houve em 2011
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 em 2011



DIRETORIA EXECUTIVA

1º plano, da esquerda para a direita: Fabio Villas Bôas, Meyer Joseph Nigri, Douglas Duarte e Newman Brito.

2º plano, da esquerda para a direita: José Carlos Lazaretti Júnior, Joseph Meyer Nigri, Romeo Deon Busarello, Thomas Daniel Brull e Tomas Laszlo Banlaky.

RELATÓRIO ANUAL 2011

Coordenação geral

TECNISA S.A. (Maurício Bernardes, Otávio Panzarini,
Patrícia Paes, Vasco Barcellos)

Apoio

E-Business – Denilson Novelli

Jurídico – Roseli Rodrigues

Marketing – Isabelle de Siqueira

Negócios – Luiz Fernando Ferraz Bueno

Projetos – Tatiana Damasceno

Recursos Humanos – Denise Bueno

Relacionamento com Clientes – Patrícia Guimarães

Relacionamento com Investidores – Armando Halfeld
de Campos, Felipe Meira Dias

Suprimentos – Jonas Gomes, Erick Takada

Consultoria em sustentabilidade

Sônia Loureiro

TECNISA

Av. Brigadeiro Faria Lima, 3144 – 3º andar

CEP 01452-000 – São Paulo, SP

Brasil – PABX (11) 3708-1000

TECNISA Escritório de Vendas: Av. Chedid Jafet, 222 – Bloco B

1º andar – CEP 04551-065 – São Paulo, SP – Brasil

PABX: (11) 3702-7200

CRECI: 19.773-J

CRÉDITOS

Produção de textos e edição
Buscato Informação Corporativa

Projeto gráfico
A10 Design

Diagramação
Adesign

Fotos
Eduardo Barcellos

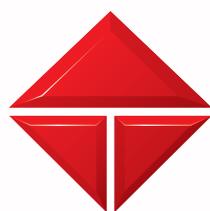


TECNISA

Mais construtora por m²



DEMONSTRAÇÕES
FINANCEIRAS 2011



TECNISA

Mais construtora por m²

ÍNDICE

DFs consolidadas	
Balanço Patrimonial Ativo	2
Balanço Patrimonial Passivo.....	3
Demonstração do Resultado	4
Demonstração do Valor Adicionado	5
Demonstração do Fluxo de Caixa	6
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.....	8
Notas Explicativas	10
Parecer dos Auditores Independentes.....	52
Parecer do Conselho Fiscal	54
Declaração dos Diretores sobre as Demonstrações Financeiras	55
Declaração dos Diretores sobre o Parecer dos Auditores Independentes.....	56

TECNISA S.A. (COMPANHIA ABERTA)

BALANÇOS PATRIMONIAIS

Em 31 de Dezembro de 2011 e de 2010
(Em milhares de Reais)

Ativo	Nota	Controladora		Consolidado	
		31.12.11	31.12.10	31.12.11	31.12.10
Circulante					
Caixa e equivalentes de caixa	5	286.590	138.461	414.467	278.124
Títulos e valores mobiliários	5	11.374	11.453	11.374	11.453
Contas a receber de clientes	6	-	-	1.405.309	928.150
Créditos diversos		656	1.287	78.343	76.272
Imóveis a comercializar	7	-	-	746.199	587.430
Despesas antecipadas		-	-	8.396	5.433
Impostos a recuperar		10.363	10.208	17.029	14.151
Total do ativo circulante		308.983	161.409	2.681.117	1.901.013
Não circulante					
Contas a receber de clientes	6	-	-	625.725	624.375
Imóveis a comercializar	7	-	-	479.867	460.976
Partes relacionadas	8	137.523	217.328	-	-
Parceiros em negócios	9	51.342	51.406	61.821	69.169
Participações em consórcios	10	-	-	13.047	11.527
Adiantamento para futuro aumento de capital		-	12.538	-	-
Outras contas a receber		265	197	11.874	10.316
Investimentos	11a	2.054.838	1.489.071	-	-
Imobilizado	12a	9.968	6.971	40.171	36.022
Intangível	12b	30.088	21.599	30.139	21.672
Total do ativo não circulante		2.284.024	1.799.110	1.262.644	1.234.057
Total do ativo		2.593.007	1.960.519	3.943.761	3.135.070

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Passivo	Nota	Controladora		Controladora	
		31.12.11	31.12.10	31.12.11	31.12.10
Circulante					
Empréstimos e financiamentos	13	106.989	134.748	469.714	398.167
Debêntures	13.b	113.326	99.229	113.326	99.229
Fornecedores		2.840	435	61.531	51.127
Impostos e contribuições a recolher		-	368	14.595	6.915
Salários a pagar e encargos a recolher		3.295	7.144	18.660	22.043
Contas a pagar por aquisição de imóveis	14	-	-	42.510	40.513
Dividendos propostos	19.e	34.298	47.512	34.298	47.512
Partes relacionadas	8	221.691	149.138	-	-
Parceiros em negócios	9	4.558	4.557	6.461	24.042
Adiantamentos de clientes	15	-	-	182.395	70.539
Provisão para imposto de renda e contribuição social		-	-	4.634	5.093
Impostos e contribuições diferidos	17	-	-	83.630	61.057
Aquisição de participação societária a pagar		978	-	26.385	25.407
Outras contas a pagar		136	171	8.848	4.577
Total do passivo circulante		488.111	443.302	1.066.987	856.221
Não circulante					
Empréstimos e financiamentos	13	173.393	223.310	479.263	549.638
Debêntures	13.b	422.301	251.903	422.301	251.903
Contas a pagar por aquisição de imóveis	14	-	-	68.979	78.340
Adiantamentos de clientes	15	-	-	189.288	130.990
Provisão para riscos	16	-	-	3.478	2.578
Provisão para garantia		-	-	11.172	8.033
Participações em consórcios	10	-	-	32.405	20.909
Impostos e contribuições diferidos	17	-	-	37.574	41.074
Outras contas a pagar		3.972	4.403	-	-
Total do passivo não circulante		599.666	479.616	1.244.460	1.083.465
Patrimônio líquido					
Capital social	19.a	1.072.816	668.858	1.072.816	668.858
Gastos c/ emissão de ações	19.b	(17.272)	-	(17.272)	-
Reservas de capital		11.398	8.620	11.398	8.620
Reservas de lucros		470.692	360.579	470.692	360.579
Ações em Tesouraria	19.c	(32.404)	(456)	(32.404)	(456)
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores		1.505.230	1.037.601	1.505.230	1.037.601
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas não controladores		-	-	127.084	157.783
Total do patrimônio líquido		1.505.230	1.037.601	1.632.314	1.195.384
Total do passivo e patrimônio líquido		2.593.007	1.960.519	3.943.761	3.135.070

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e de 2010
(Em milhares de Reais, exceto o lucro líquido por ação)

Nota	Controladora		Consolidado			
	01/01/2011 a 31/12/2011	01/01/2010 a 31/12/2010	01/01/2011 a 31/12/2011	01/01/2010 a 31/12/2010		
Receita operacional líquida	20	-	-	1.546.860	1.364.391	
Custo das vendas e serviços						
Custo dos imóveis vendidos		-	-	(1.155.343)	(949.111)	
Custo dos serviços prestados		-	-	(3.719)	(2.189)	
		-	-	(1.159.062)	(951.300)	
Lucro bruto		-	-	387.798	413.091	25,07% 30,28%
(Despesas)/receitas operacionais						
Comerciais	21	-	-	(88.557)	(66.920)	
Gerais e administrativas	22	(90.721)	(63.955)	(111.781)	(82.507)	
Honorários da administração	23	(11.817)	(14.093)	(12.449)	(14.736)	
Outras receitas (despesas) operacionais liquidas	25	35.813	(7.479)	(25.461)	(7.818)	
Equivalência Patrimonial	11.c	263.943	318.672	-	-	
		197.218	233.145	(238.248)	(171.981)	
Lucro antes das receitas e despesas financeiras		197.218	233.145	149.550	241.110	
Resultado financeiro						
Despesas financeiras	24	(104.120)	(67.344)	(47.426)	(31.675)	
Receitas financeiras	24	51.313	34.247	110.364	61.416	
		(52.807)	(33.097)	62.938	29.741	
Resultado antes dos impostos sobre o lucro		144.411	200.048	212.488	270.851	
Imposto de renda e contribuição social						
Diferido	17	-	-	(15.752)	(19.429)	
Do exercício	17	-	-	(32.570)	(23.293)	
		-	-	(48.322)	(42.722)	-3,03% -3,02%
Lucro líquido antes da participação de acionistas não controladores		144.411	200.048	164.166	228.129	
Participação de acionistas não controladores		-	-	(19.755)	(28.081)	
Lucro líquido do exercício		144.411	200.048	144.411	200.048	9,34% 14,66%
Lucro líquido básico por ação (R\$)	32	0,797644	1,376007			
Lucro líquido diluído por ação (R\$)	32	0,790661	1,365646			

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DE VALOR ADICIONADO

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e de 2010
(Em milhares de Reais)

	Controladora		Consolidado	
	31.12.11	31.12.10	31.12.11	31.12.10
Receita				
Receita de imóveis vendidos/serviços prestados	-	-	1.596.145	1.415.651
Provisão p/ devedores duvidosos - Reversão/(Constituição)	-	-	(2.744)	(433)
Outras receitas operacionais	51.101	-	-	5.624
	51.101	-	1.593.401	1.420.842
Insumos adquiridos de terceiros				
Custo dos imóveis vendidos e serviços prestados	-	-	(1.159.062)	(951.300)
Serviços de terceiros	(13.052)	(7.766)	(15.565)	(10.063)
Outras despesas operacionais	(47.902)	(22.619)	(138.367)	(90.921)
	(60.954)	(30.385)	(1.312.994)	(1.052.284)
	(9.853)	(30.385)	280.407	368.558
Retenções				
Depreciação e amortização	(7.063)	(8.483)	(18.799)	(20.235)
	(7.063)	(8.483)	(18.799)	(20.235)
	(16.916)	(38.868)	261.608	348.323
Valor adicionado recebido em transferência				
Resultado de equivalência patrimonial	263.943	318.672	-	-
Receitas financeiras	51.313	34.247	110.364	61.416
	315.256	352.919	110.364	61.416
	298.340	314.051	371.972	409.739
Pessoal e encargos (exceto INSS)	46.336	38.623	56.467	42.675
Impostos, taxas e contribuições (Inclusive INSS)	-	4.447	97.607	100.192
- Federais	-	4.447	96.726	99.728
- Estaduais	-	-	-	-
- Municipais	-	-	881	464
Juros e encargos financeiros e outros	104.120	67.344	47.426	31.675
Aluguel	3.473	3.589	6.306	7.068
Participação de acionistas não controladores	-	-	19.755	28.081
Dividendos mínimos obrigatórios - 25%	34.298	47.512	34.298	47.512
Dividendos adicionais propostos - 15%	20.578	-	20.578	-
Lucro retido do exercício	89.535	152.536	89.535	152.536
	298.340	314.051	371.972	409.739

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA – MÉTODO INDIRETO

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e de 2010
(Em milhares de Reais)

	Controladora		Consolidado	
	31.12.11	31.12.10	31.12.11	31.12.10
Fluxos de caixa das atividades operacionais				
Lucro líquido do período				
Lucro líquido do exercício	144.411	200.048	144.411	200.048
Despesas (receitas) que não afetam o caixa				
Depreciação	1.757	1.100	13.470	12.819
Amortização de ágios e deságios (líquido) / Software	5.307	7.383	5.329	7.416
Baixa de imobilizado / Intangível	-	3.516	15.283	7.851
Equivalência patrimonial	(263.943)	(318.672)	-	-
Remuneração baseada em ações	6.893	4.860	6.893	4.860
Juros e encargos financeiros líquidos	102.953	64.563	189.306	114.210
Impostos e contribuições diferidos	-	-	15.752	19.429
Provisão para riscos	-	-	900	303
Provisão para garantias	-	-	3.139	3.429
Provisão para devedores duvidosos	-	-	2.744	433
Participação de acionistas não controladores	-	-	19.755	28.081
	<u>(2.622)</u>	<u>(37.202)</u>	<u>416.982</u>	<u>398.879</u>
Diminuição (aumento) nas contas de ativo				
Contas a receber de clientes	-	-	(478.509)	(721.853)
Títulos e valores mobiliários	79	(1.453)	79	(1.453)
Créditos diversos	631	(177)	(2.071)	(19.879)
Imóveis a comercializar	-	-	(160.566)	(305.745)
Despesas antecipadas	-	-	(2.963)	747
Impostos a recuperar	(155)	(3.876)	(2.878)	(4.925)
Outras contas a receber	(68)	50.835	(4.302)	47.276
Partes relacionadas	79.869	(45.885)	7.348	8.000
Participações em consórcios	-	-	(1.520)	10.305
Adiantamento para futuro aumento de capital	12.538	983	-	-
Aumento (diminuição) nas contas de passivos				
Fornecedores	2.405	(2.185)	10.404	13.286
Impostos, contribuições e salários	(4.217)	3.618	4.297	15.938
Imposto de renda e contribuição social correntes	-	-	(459)	1.722
Adiantamento de clientes	-	-	170.154	138.017
Partes relacionadas	72.554	22.486	(17.581)	(1.531)
Participações em consórcios	-	-	11.496	14.267
Contas a pagar por aquisição de imóveis	-	-	(7.364)	14.920
Impostos sobre vendas diferidos	-	-	3.321	31.180
Aquisição de participação societária a pagar	978	-	978	-
Outras contas a pagar	(466)	2.083	4.271	2.452
	<u>164.148</u>	<u>26.429</u>	<u>(465.865)</u>	<u>(757.276)</u>

	Controladora		Consolidado	
	31.12.11	31.12.10	31.12.11	31.12.10
Disponibilidades líquidas (aplicadas nas) geradas pelas atividades operacionais				
	<u>161.526</u>	<u>(10.773)</u>	<u>(48.883)</u>	<u>(358.397)</u>
Fluxos de caixa das atividades de investimentos				
Intangível	(13.796)	(4.880)	(13.796)	(4.933)
Compras de imobilizado	(4.754)	(2.822)	(32.902)	(23.795)
Aumento dos investimentos	(311.121)	(299.944)	-	-
Recebimento de dividendos	<u>26.391</u>	<u>73.291</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Disponibilidades líquidas (aplicadas nas) atividades de investimentos				
	<u>(303.280)</u>	<u>(234.355)</u>	<u>(46.698)</u>	<u>(28.728)</u>
Fluxos de caixa das atividades de financiamentos				
Aumento do capital social, líquido dos gastos com emissão de ações	386.686	-	386.686	-
Dividendos pagos	(47.512)	(26.252)	(47.512)	(26.252)
Ações em tesouraria adquiridas	(34.230)	(638)	(34.230)	(638)
Programa de pagamento em ações - Stock Options	(1.833)	368	(1.833)	368
Captações de empréstimos	324.289	349.708	798.342	746.629
Amortizações de empréstimos	(337.517)	(274.938)	(819.075)	(491.841)
Participação de acionistas não controladores em controladas	-	-	(50.454)	27.066
Disponibilidades líquidas (aplicadas nas) geradas pelas atividades de financiamentos				
	<u>289.883</u>	<u>48.248</u>	<u>231.924</u>	<u>255.332</u>
(Redução) aumento de caixa e equivalentes de caixa				
	<u>148.129</u>	<u>(196.880)</u>	<u>136.343</u>	<u>(131.793)</u>
Demonstração do aumento (redução) nas disponibilidades e aplicações financeiras				
No início do exercício	138.461	335.341	278.124	409.917
No fim do exercício	<u>286.590</u>	<u>138.461</u>	<u>414.467</u>	<u>278.124</u>
(Redução) aumento de caixa e equivalente de caixa				
	<u>148.129</u>	<u>(196.880)</u>	<u>136.343</u>	<u>(131.793)</u>

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e de 2010
(Em milhares de Reais)

	Nota	Capital social				Reservas de Lucros				Patrimônio Líquido atribuído aos acionistas controladores	Patrimônio Líquido atribuído aos acionistas não controladores	Total do patrimônio líquido	
		Capital Social	Gastos com emissão de ações	Total do Capital Social	Reserva de Capital	Ações em Tesouraria	Reserva Legal	Reserva de Expansão	Dividendos adicionais propostos				Lucros acumulados
Saldos em 31 de dezembro de 2009		668.858	-	668.858	4.375	(801)	11.400	196.643	-	-	880.475	102.636	983.111
Remuneração baseada em ações	26	-	-	-	4.860	-	-	-	-	4.860	-	-	4.860
Compra de ações		-	-	-	-	(638)	-	-	-	(638)	-	-	(638)
Programa de pagamento em ações - Stock Options		-	-	-	(615)	983	-	-	-	368	-	-	368
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	-	-	-	200.048	200.048	28.081	-	228.129
Destinações :													
Reserva legal	19.d	-	-	-	-	-	10.002	-	(10.002)	-	-	-	-
Dividendos propostos	19.e	-	-	-	-	-	-	-	(47.512)	(47.512)	-	-	(47.512)
Retenção de lucros	19.d	-	-	-	-	-	-	142.534	(142.534)	-	-	-	-
Participação de minoritários em controladas		-	-	-	-	-	-	-	-	-	27.066	-	27.066
Saldos em 31 de Dezembro de 2010		668.858	-	668.858	8.620	(456)	21.402	339.177	-	-	1.037.601	157.783	1.195.384
	Nota	Capital Social	Gastos com emissão de ações	Total do Capital Social	Reserva de Capital	Ações em Tesouraria	Reserva Legal	Reserva de Expansão	Dividendos adicionais propostos	Lucros acumulados	Patrimônio Líquido atribuído aos acionistas controladores	Patrimônio Líquido atribuído aos acionistas não controladores	Total do patrimônio líquido
Saldos em 31 de dezembro de 2010		668.858	-	668.858	8.620	(456)	21.402	339.177	-	-	1.037.601	157.783	1.195.384
Integralização de Capital (emissão de ações)	19.a	403.958	-	403.958	-	-	-	-	-	-	403.958	-	403.958
Gastos c/ emissão de ações	19.b	-	(17.272)	(17.272)	-	-	-	-	-	-	(17.272)	-	(17.272)
Remuneração baseada em ações	26	-	-	-	6.893	-	-	-	-	-	6.893	-	6.893
Ações em tesouraria adquiridas	19.c	-	-	-	-	(34.230)	-	-	-	-	(34.230)	-	(34.230)
Programa de pagamento em ações - Stock Options		-	-	-	(4.115)	2.282	-	-	-	-	(1.833)	-	(1.833)
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	144.411	144.411	19.755	164.166
Destinações													
Reserva legal	19.e	-	-	-	-	-	7.221	-	-	(7.221)	-	-	-
Dividendos mínimos obrigatórios - 25%	19.e	-	-	-	-	-	-	-	-	(34.298)	(34.298)	-	(34.298)
Dividendos adicionais propostos - 15%	19.e	-	-	-	-	-	-	-	20.578	(20.578)	-	-	-
Retenção de lucros	19.e	-	-	-	-	-	-	82.314	-	(82.314)	-	-	-
Participação de acionistas não controladores em controladas		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(50.454)	(50.454)
Saldos em 31 de dezembro de 2011		1.072.816	(17.272)	1.055.544	11.398	(32.404)	28.623	421.491	20.578	-	1.505.230	127.084	1.632.314

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Exercícios findos em 31 de Dezembro de 2011 e 2010

(Em milhares de Reais)

1. CONTEXTO OPERACIONAL

A TECNISA S.A. ("Companhia"), com sede na cidade de São Paulo, Brasil e listada na BM&FBovespa sob a sigla TCSA3, foi constituída em 22 de maio de 2006 e seu objeto social consiste na:

(i) incorporação, compra e venda de imóveis residenciais ou comerciais prontos ou a construir, terrenos e frações ideais, locação e administração de bens imóveis, construção de imóveis e a prestação de serviços de consultoria em assuntos relativos ao mercado imobiliário; e (ii) participação, como sócia quotista ou acionista, em outras sociedades ou empreendimentos no Brasil.

As sociedades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas têm como atividades preponderantes a incorporação de imóveis residenciais e comerciais, a administração e construção de obras próprias e de terceiros, a administração de imóveis próprios, a consultoria, intermediação de venda e compra de imóveis residenciais e comerciais e a participação em outras sociedades.

O desenvolvimento dos empreendimentos de incorporação imobiliária é efetuado por meio das sociedades controladas pela TECNISA S.A. ou em conjunto com outros parceiros. A participação de terceiros ocorre de forma direta no empreendimento, principalmente por meio de participação nas sociedades criadas com o propósito específico de desenvolver o empreendimento imobiliário.

2. APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

a. Base de elaboração

As demonstrações financeiras da controladora para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e de 2010 foram preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil que compreendem as normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e os pronunciamentos, interpretações e orientações do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), e as demonstrações financeiras consolidadas foram preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil que compreendem as normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e os pronunciamentos, interpretações e orientações do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e estão em conformidade com as normas internacionais de relatório financeiro (International Financial Reporting Standards – IFRS) aplicáveis a entidades de incorporação imobiliária no Brasil, aprovadas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), incluindo a Orientação OCPC 04 – Aplicação da Interpretação Técnica ICPC 02 às Entidades de Incorporação Imobiliária Brasileiras – no que diz respeito ao reconhecimento das receitas e respectivos custos e despesas decorrentes de operações de incorporação imobiliária durante o andamento da obra (método da percentagem completada – POC).

As demonstrações financeiras da controladora apresentam a avaliação dos investimentos em controladas, em controlados em conjunto e coligadas pelo método da equivalência patrimonial, de acordo com a legislação brasileira vigente. Essa prática difere das IFRSs, que exigem a avaliação desses investimentos nas demonstrações separadas da controladora pelo seu valor justo ou pelo custo.

Determinados assuntos relacionados ao significado e aplicação do conceito de transferência contínua de riscos, benefícios e de controle na venda de unidades imobiliárias estavam sendo analisados pelo International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC) em função de pedidos de alguns países, incluindo o Brasil. Entretanto, em função do projeto para edição de uma norma revisada para reconhecimento de receitas, que está em forma de draft para discussão, ao longo de 2011 o IFRIC decidiu não continuar com esse tópico na agenda, por entender que o conceito para reconhecimento de receita deverá estar contido na norma presentemente em discussão. Assim, espera-se que o assunto seja concluído somente após a edição da norma revisada para reconhecimento de receitas.

b. Base de apresentação

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas são apresentadas em Real, que é a moeda funcional da Companhia e de suas controladas. Todas as informações contábeis apresentadas em Real foram arredondadas para o milhar mais próximo, exceto quando indicado de outra forma.

As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas em conformidade com os princípios de consolidação, emanados da legislação societária brasileira e pelo Pronunciamento Técnico CPC 36 (R1) e compreendem as informações contábeis da Companhia e de suas sociedades controladas, controladas em conjunto e coligadas mencionadas na nota explicativa nº 11 b.

As práticas contábeis são consistentemente aplicadas em todas as empresas consolidadas.

Nas demonstrações financeiras consolidadas são eliminadas as contas-correntes, as receitas e despesas entre as sociedades consolidadas e os resultados não realizados, bem como os investimentos, sendo destacada a participação de acionistas não controladores.

Uma controlada em conjunto caracteriza-se por um acordo contratual, que pode ser formalizado através de seus próprios estatutos, por meio do qual a Companhia e outras partes exercem uma atividade econômica sujeita a controle conjunto, situação em que as decisões sobre políticas financeiras e operacionais estratégicas relacionadas às atividades da controlada em conjunto requerem a aprovação de todas as partes que compartilham o controle. A Companhia apresenta suas participações em controladas em conjunto, nas suas demonstrações financeiras consolidadas, usando o método de consolidação proporcional dos ativos, passivos e resultados dessas controladas em conjunto.

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas foram aprovadas pelo Conselho de Administração da Companhia em 19 de março de 2012.

3. RESUMO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS

a. Apuração do resultado de incorporação e venda de imóveis

Na apropriação do resultado com incorporação imobiliária e venda de imóveis são observados os procedimentos estabelecidos pelos Pronunciamentos, Orientações e Interpretações do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) inerentes aos contratos de construção e aos contratos de construção do setor imobiliário, especificamente relacionados ao Pronunciamento CPC 17 - Contratos de Construção, à Orientação - OCPC 01 – Entidades de Incorporação Imobiliária, à Interpretação CPC 02 – Contrato de Construção do Setor Imobiliário e à Orientação OCPC 04 – Aplicação da Interpretação Técnica ICPC 02 às Entidades de Incorporação Imobiliária.

Nas vendas de unidades não concluídas de empreendimentos imobiliários são adotadas as seguintes premissas:

- a partir do momento em que o empreendimento lançado não mais estiver sob os efeitos da correspondente cláusula suspensiva constante em seu memorial de incorporação, é apurado o percentual do custo incorrido das unidades vendidas (incluindo o terreno), em relação ao seu custo total orçado, sendo esse percentual aplicado sobre a receita das unidades vendidas, ajustada segundo as condições dos contratos de venda, sendo assim determinado o montante das receitas a serem reconhecidas;

- o montante das receitas de vendas apuradas, conforme descrito no tópico anterior, incluindo a atualização monetária, líquido das parcelas já recebidas, é contabilizado como contas a receber, ou como adiantamentos de clientes, quando aplicável;

- o custo incorrido (incluindo o custo do terreno) correspondente às unidades vendidas é apropriado integralmente ao resultado;

- os encargos financeiros diretamente relacionados aos empreendimentos imobiliários, correspondentes a contas a pagar por aquisição de terrenos e as operações de crédito imobiliário, incorridos durante o período de construção, são apropriados ao custo incorrido dos empreendimentos imobiliários e refletidos no resultado por ocasião da venda das unidades do empreendimento imobiliário a que foram apropriados. Adicionalmente, na elaboração das demonstrações financeiras consolidadas, também é dado o mesmo tratamento para os encargos financeiros das demais operações de financiamento indiretamente relacionados aos empreendimentos imobiliários (parcela dos recursos captados por meio de empréstimos e financiamentos e emissão de debêntures pela controladora). Os encargos financeiros das operações de financiamentos cujos recursos não foram aplicados nos empreendimentos imobiliários são apropriados ao resultado financeiro quando incorridos, assim como das contas a pagar de terrenos e das operações de crédito imobiliário incorridos após a conclusão da construção dos empreendimentos imobiliários.

Nas vendas de unidades concluídas de empreendimentos imobiliários, o resultado é apropriado no momento em que a venda é efetivada, independentemente do prazo de recebimento do valor contratual.

Os juros pré-fixados e a variação monetária incidentes sobre o saldo de contas a receber, a partir da data de entrega das chaves, são apropriados ao resultado financeiro, quando incorridos, obedecendo ao regime de competência de exercícios.

b. Despesas comerciais

Os encargos relacionados com a comissão de venda em sua maioria são de responsabilidade do adquirente do imóvel, porém quando assumidos pela Companhia são registrados na rubrica de despesas antecipadas e apropriadas ao resultado seguindo os mesmos critérios de reconhecimento da receita.

As despesas com propaganda, marketing, promoção e outras atividades correlatas relacionadas com cada empreendimento, são apropriadas ao resultado segundo o regime de competência, no momento de sua ocorrência.

Os gastos incorridos e diretamente relacionados com a construção de estandes de vendas e dos apartamentos-modelos decorados, quando a vida útil estimada é superior a um ano, são registrados na rubrica de ativo imobilizado, sendo depreciados de acordo com o prazo de sua vida útil estimada. Os encargos de depreciação correspondentes são alocados na rubrica de despesas comerciais.

c. Receitas financeiras

Registradas por competência, são decorrentes, principalmente, de receita com juros (tabela price) e atualização monetária dos recebíveis de vendas de imóveis concluídos, rendimentos de aplicações financeiras e remuneração sobre contas correntes a receber com parceiros em empreendimentos, reconhecidas pelo regime de competência.

d. Julgamentos, estimativas e premissas contábeis significativas

A preparação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia requer que a administração faça julgamentos e estimativas e adote premissas que afetam os valores apresentados de receitas, despesas, ativos e passivos, bem como as divulgações de passivos contingentes, na data base dessas demonstrações financeiras.

Contudo, a incerteza relativa a essas premissas e estimativas pode levar a resultados que requeiram um ajuste significativo ao valor contábil do ativo ou passivo afetado em períodos futuros.

As informações sobre incertezas, premissas e estimativas que possuam um risco significativo de resultar em um ajuste material dentro do próximo exercício estão relacionadas, principalmente, aos seguintes aspectos: vida útil do ativo imobilizado, custo orçado das obras, determinação de taxas de desconto a valor presente utilizadas na mensuração de certos ativos e passivos de curto e longo prazos, provisões para contingências fiscais, cíveis e trabalhistas, perdas relacionadas a contas a receber e projeções para realização de imposto de renda e contribuição

social diferidos, valor justo de instrumentos financeiros.

Estimativas e premissas são revisadas em bases trimestrais. O impacto de tais revisões é reconhecido no período em que são efetuadas.

As principais premissas relativas a fontes de incerteza nas estimativas futuras e outras importantes fontes de incerteza em estimativas na data do balanço, envolvendo risco de causar um ajuste significativo no valor contábil dos ativos e passivos em períodos futuros são discutidos a seguir:

Custos orçados

Os custos orçados totais, compostos pelos custos incorridos e custos previstos a incorrer para o encerramento das obras, são periodicamente revisados, conforme a evolução das obras, e os ajustes com base nesta revisão são refletidos nos resultados da Companhia.

Impostos

A Companhia e suas controladas estão sujeitas, no curso normal dos negócios, a investigações, auditorias, processos judiciais e procedimentos administrativos em matérias cível, tributária, trabalhista, ambiental, societária e direito do consumidor, dentre outras. Dependendo do objeto das investigações, processos judiciais ou procedimentos administrativos que sejam movidos contra a Companhia e suas controladas, poderão afetar adversamente as suas demonstrações financeiras.

Valor justo de instrumentos financeiros

Quando o valor justo de ativos e passivos financeiros apresentados no balanço patrimonial não puder ser obtido de mercados ativos, são utilizadas técnicas de avaliação, incluindo o método de fluxo de caixa descontado. Os dados para esses métodos se baseiam naqueles praticados no mercado, quando possível, contudo, quando isso não é viável, um determinado nível de julgamento é requerido para estabelecer o valor justo. O julgamento inclui considerações sobre os dados utilizados como, por exemplo, risco de liquidez, risco de crédito e volatilidade. Mudanças nas premissas sobre esses fatores poderiam afetar o valor justo apresentado dos instrumentos financeiros.

e. Ativos circulante e não circulante

Caixa e equivalentes de caixa

Incluem caixa, saldos positivos em conta movimento, aplicações financeiras com liquidez imediata e com risco insignificante de mudança de seu valor de mercado, mantidos com a finalidade de atender aos compromissos de caixa de curto prazo da Companhia e não para investimento ou outros propósitos. As aplicações financeiras incluídas nos equivalentes de caixa são classificadas na categoria "ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado".

Contas a receber de clientes

São registradas de acordo com os valores contratuais, acrescidos de variação monetária em conformidade com suas respectivas cláusulas de reajuste e líquidos de ajuste a valor presente – AVP, levando-se em consideração os procedimentos descritos na nota explicativa nº 3.a.

Ajuste a valor presente - AVP

Os ativos e passivos monetários de longo prazo e relevantes de curto prazo, são ajustados a valor presente, quando aplicável, em contrapartida às respectivas vendas e compras que lhes deram origem, com base em taxas de desconto, as quais visam refletir as melhores avaliações atuais de mercado, quanto ao valor do dinheiro no tempo e os riscos específicos dos respectivos ativos e/ou passivos. Os efeitos são realocados nas linhas de receita financeiras (sujeito a reclassificação para venda de imóveis) e despesa financeira (sujeita a reclassificação para custo dos imóveis vendidos), no resultado, utilizando o método da taxa efetiva de juros em relação aos fluxos contratuais.

A taxa de desconto utilizada tem como fundamento e premissa o custo médio ponderado dos financiamentos e empréstimos obtidos pela Companhia, líquido do efeito inflacionário do IGP-M, que é comparado à remuneração da NTN-B, utilizando-se a maior taxa apurada (nota explicativa nº 6).

Provisão para créditos de liquidação duvidosa

A provisão para créditos de liquidação duvidosa é constituída por valor considerado suficiente pela administração para cobrir as perdas estimadas na realização das contas a receber que não possuem garantia real. Em relação aos recebíveis que possuem garantia real das unidades imobiliárias vendidas, na medida em que a concessão das correspondentes escrituras ocorre mediante a liquidação e/ou negociação dos créditos a receber dos clientes, a constituição de provisão é considerada desnecessária.

Imóveis a comercializar

Os imóveis a comercializar são demonstrados ao custo de construção, que não excede ao seu valor líquido realizável. No caso dos imóveis em construção, a parcela em estoque corresponde ao custo incorrido das unidades ainda não comercializadas.

O custo dos imóveis a comercializar inclui gastos incorridos na aquisição do terreno, na construção (incluindo fundação, estrutura, acabamento e respectivos custos de materiais de construção), custos de mão-de-obra própria e terceirizada e custos financeiros diretamente relacionados aos empreendimentos.

Os terrenos podem ser adquiridos à vista, a prazo, permutados por unidades imobiliárias do edifício a ser construído, permutados por unidades acabadas ou em construção de outros empreendimentos ou permutados por valores a receber provenientes das futuras vendas de empreendimentos. O custo do terreno referente às unidades permutadas é formado pelo valor de venda estimado à vista, sendo este valor justo registrado em contrapartida de adiantamentos de clientes e o resultado apropriado de acordo com o critério de reconhecimento do resultado de incorporação imobiliária descrito na nota explicativa nº 3.a.

Os juros dos empréstimos e financiamentos diretamente ligados aos empreendimentos captados por meio do Sistema Financeiro da Habitação e de outras linhas de captações cujos recursos sejam utilizados para financiamento da construção ou aquisição de terrenos são capitalizados durante a fase de desenvolvimento e construção, e são apropriados ao resultado na proporção das unidades vendidas.

A classificação de terrenos entre o ativo circulante e o ativo não circulante é realizada pela Administração com base na expectativa de prazo do lançamento dos empreendimentos imobiliários. A Administração revisa periodicamente as estimativas de lançamentos.

Investimentos

Os investimentos em controladas, controladas em conjunto e em coligadas são avaliados pelo método de equivalência patrimonial.

Os demais investimentos são avaliados ao custo de aquisição deduzido de provisão para desvalorização, quando aplicável.

Imobilizado

Está registrado ao custo de aquisição e ou construção, incluindo os stands de vendas e apartamentos modelo decorados. A depreciação é calculada pelo método linear às taxas mencionadas na nota explicativa nº 12 e leva em consideração o tempo de vida útil estimado dos bens ou o prazo dos contratos de aluguéis em caso de benfeitorias em imóveis de terceiros.

Intangível

Os ativos intangíveis são representados:

a) Pelos ágios pagos quando da aquisição de participações societárias, fundamentados em expectativa de resultado futuro, com prazos de realização definidos em razão da evolução dos empreendimentos correspondentes, os quais são amortizados no prazo médio de 3 (três) anos, a partir dos lançamentos destes empreendimentos, e;

b) Pelos gastos relacionados com a aquisição e o desenvolvimento de sistemas e licenças para utilização de softwares, avaliados ao custo de aquisição e com amortização pelo método linear levando-se em consideração o prazo estimado de benefícios, a partir do momento em que estes benefícios começam a ser gerados.

Demais ativos circulantes e não circulantes

São apresentados pelo valor líquido de realização, incluindo quando aplicável, os rendimentos e variações monetárias incorridas.

f. Avaliação do valor recuperável de ativos (teste de "impairment")

A Administração revisa, no mínimo anualmente, o valor contábil líquido dos principais ativos, em especial, os imóveis a comercializar, o imobilizado e o intangível, com o objetivo de avaliar eventos ou mudanças nas circunstâncias econômicas, operacionais ou tecnológicas, que possam indicar deterioração ou perda de seu valor recuperável. Quando tais evidências são identificadas, e o valor contábil líquido excede o valor recuperável, é constituída provisão para deterioração ajustando o valor contábil líquido ao valor recuperável.

As premissas normalmente utilizadas para o cálculo do valor recuperável dos ativos são baseadas nos fluxos de caixa esperados, em estudos de viabilidade econômica dos empreendimentos imobiliários que demonstrem a recuperabilidade dos ativos ou o seu valor de mercado, todos descontados a valor presente.

Não há indicadores de perdas decorrente de redução de valor recuperável dos ativos durante os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2011 e de 2010.

g. Passivos circulante e não circulante

Empréstimos, financiamentos e debêntures

Após o reconhecimento inicial, empréstimos, financiamentos e debêntures sujeitos a encargos e juros são mensurados subsequentemente pelo custo amortizado, utilizando o método da taxa de juros efetivos. Ganhos e perdas são reconhecidos na demonstração do resultado no momento da baixa dos passivos, bem como durante o processo de amortização pelo método da taxa efetiva de juros.

Nas operações de securitização de recebíveis, com a existência de co-obrigação por parte da Companhia no caso de inadimplência, é mantido o contas a receber e constituído o passivo na rubrica de empréstimos e financiamentos, sendo que os encargos são apropriados ao resultado também com base no método da taxa efetiva de juros.

Credores por imóveis compromissados e adiantamentos de clientes

As obrigações pela aquisição de imóveis assumidos com pagamento em espécie (credores por imóveis compromissados) são reconhecidas inicialmente pelos valores correspondentes às obrigações contratuais e são apresentadas acrescidas dos encargos financeiros incorridos e das respectivas baixas pela liquidação dessas obrigações.

As obrigações pela aquisição de imóveis mediante as operações de permutas de terrenos por unidades imobiliárias a construir são registradas ao seu valor justo e apresentadas como adiantamento de clientes-permuta. A mensuração do valor justo das permutas é definida em conexão com os compromissos contratuais assumidos, cuja apuração do valor pode variar até o momento da definição do projeto a ser desenvolvido, o que se confirma usualmente com o registro da incorporação. A baixa da obrigação é realizada conforme a execução financeira da obra (apropriação das receitas e custos).

Os recebimentos por venda de imóveis, superiores ao reconhecimento das receitas conforme a prática contábil descrita na nota explicativa nº 3.a., são apresentados no passivo – adiantamento de clientes.

Provisão para riscos e obrigações legais

Um passivo é reconhecido no balanço quando a Companhia possui uma obrigação legal ou constituída como resultado de um evento passado, sendo provável que um recurso econômico seja requerido para saldar a obrigação. As provisões são registradas tendo como base as melhores estimativas do risco envolvido.

Os passivos contingentes são provisionados quando as perdas forem avaliadas como prováveis e os montantes envolvidos forem mensuráveis com razoável segurança. Os passivos contingentes avaliados como sendo de perdas possíveis ou remotas são apenas divulgados em nota explicativa.

A Companhia presta garantias para eventuais problemas técnicos de construção que possam surgir nos empreendimentos vendidos, limitado ao período contratual a partir da conclusão das obras, exceto para as controladas que operam com empresas terceirizadas, que são as próprias garantidoras dos serviços prestados de construção. A provisão para garantia sobre os imóveis vendidos é registrada considerando a melhor estimativa para fazer frente a desembolsos futuros desta natureza.

Provisão para obras em atraso

A Companhia estima os valores devidos aos clientes em consequência de atraso nas obras. Essa provisão está classificada na rubrica "Outras contas a pagar".

Demais passivos circulantes e não circulantes

São apresentados pelos valores conhecidos ou calculáveis, acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e das variações monetárias incorridas até a data do balanço.

h. Tributação

Impostos e contribuições correntes

A legislação fiscal permite que as receitas de vendas de unidades imobiliárias sejam tributadas com base em regime de caixa.

O imposto de renda e a contribuição social são calculados, observando os critérios estabelecidos pela legislação fiscal vigente, pelas alíquotas regulares de 15% acrescida de adicional de 10% para o imposto de renda e de 9% para a contribuição social. O PIS e o Cofins são calculados às alíquotas de 1,65% e 7,60%, respectivamente, com direito a créditos específicos calculados às mesmas alíquotas, quando aplicável.

A maioria das controladas da Companhia optaram pelo regime de lucro presumido. Para estas sociedades, a base de cálculo do imposto de renda é calculada a razão de 8% (incorporação imobiliária) e 32% (prestação de serviços e locações), a contribuição social a razão de 12% (incorporação imobiliária), 32% (prestação de serviços e locações) e 100% sobre as demais receitas, sobre as quais se aplicam as alíquotas regulares do respectivo imposto e contribuição. As alíquotas regulares de PIS e Cofins nestes casos são de 0,65% e 3,00%, respectivamente.

Determinados empreendimentos de controladas da Companhia adotaram a sistemática do patrimônio de afetação. Sendo assim, optou-se pela tributação de seus resultados em conformidade com o Regime Especial de Tributação (RET), em que as receitas operacionais com venda de imóveis são tributadas, de forma definitiva, à alíquota de 6% (que abrange inclusive as contribuições para a COFINS e para o PIS/PASEP).

Impostos e contribuições diferidos

Para as sociedades e atividades em que a prática contábil difere da prática fiscal, é calculado um passivo ou ativo de impostos e contribuições sociais federais diferidos para refletir quaisquer diferenças temporárias. O imposto de renda, a contribuição social sobre o lucro, o PIS e a COFINS diferidos passivos são reconhecidos no passivo circulante e no passivo não circulante e são decorrentes da diferença entre o reconhecimento pelo critério societário, descrito na nota explicativa nº 3.a., e o critério fiscal em que a receita é tributada no momento do recebimento.

i. Instrumentos financeiros

Ativos Financeiros

Ativos financeiros são classificados como: recebíveis ou ativos financeiros disponíveis para venda. A Companhia determina a classificação dos seus ativos financeiros no momento do seu reconhecimento inicial, quando ele se torna parte das disposições contratuais do instrumento. Os ativos financeiros da Companhia incluem: caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários e contas a receber, investimentos e outros ativos circulantes. A mensuração subsequente de ativos financeiros depende da sua classificação, que pode ser da seguinte forma:

Recebíveis

São os ativos financeiros não derivativos, com pagamentos fixos ou determináveis, não cotados em um mercado ativo. Após a mensuração inicial, esses ativos financeiros são contabilizados ao custo amortizado, utilizando o método da taxa de juros efetivos, menos perda por redução ao valor recuperável. O custo amortizado é calculado levando em consideração qualquer desconto ou "prêmio" na aquisição e taxas ou custos incorridos. A amortização do método de juros efetivos é incluída na linha de receita financeira na demonstração de resultado. As perdas por redução ao valor recuperável são reconhecidas como despesa financeira no resultado.

Ativos financeiros disponíveis para venda

São aqueles ativos financeiros não derivativos que não são classificados como recebíveis. Estes ativos financeiros incluem instrumentos patrimoniais e de títulos de dívida e são avaliados pelo valor de mercado no patrimônio líquido. Em 31 de dezembro de 2011, a Companhia não possuía esta natureza de ativos.

Um ativo financeiro é baixado quando:

- Os direitos de receber fluxos de caixa do ativo expirarem;
- A Companhia transfere os direitos de receber fluxos de caixa do ativo ou assume uma obrigação de pagar integralmente os fluxos de caixa recebidos, sem demora significativa, a um terceiro por força de um acordo de "repasse"; e a Companhia transfere substancialmente todos os riscos e benefícios do ativo ou a Companhia não transfere nem retém substancialmente todos os riscos e benefícios relativos ao ativo, mas transfere o controle sobre o ativo.

Passivos financeiros

Passivos financeiros são classificados como: empréstimos, financiamentos, debêntures e outros passivos. A Companhia determina a classificação dos seus passivos financeiros no momento do seu reconhecimento inicial. No caso de empréstimos, financiamentos e debêntures, são acrescidos dos custos de transação diretamente relacionados. A mensuração dos passivos financeiros depende da sua classificação, que pode ser da seguinte forma:

- Empréstimos, financiamentos e debêntures não conversíveis: após reconhecimento inicial, empréstimos, financiamentos e debêntures não conversíveis sujeitos a juros são mensurados subsequentemente pelo custo amortizado, utilizando o método da taxa de juros efetivos líquidos dos custos de transação incorridos. Ganhos e perdas são reconhecidos na demonstração do resultado no momento da baixa dos passivos, bem como durante o processo de amortização pelo método da taxa de juros efetivos.
- Outros passivos: são passivos financeiros mensurados ao valor de custo e que não são classificados como empréstimos, financiamentos e

debêntures não conversíveis. Em 31 de dezembro de 2011 a Companhia classificava como outros passivos os fornecedores, parceiros em negócios, contas a pagar por aquisição de imóveis e outras contas a pagar.

Um passivo financeiro é baixado quando a obrigação for revogada, cancelada ou expirar. Quando um passivo financeiro existente for substituído por outro do mesmo mutuante com termos substancialmente diferentes, ou os termos de um passivo existente forem significativamente alterados, essa substituição ou alteração é tratada como baixa do passivo original e reconhecimento de um novo passivo, sendo a diferença nos correspondentes valores contábeis reconhecida na demonstração do resultado.

Instrumentos financeiros – Apresentação líquida

Ativos e passivos financeiros são apresentados líquidos no balanço patrimonial se, e somente se, houver um direito legal corrente e executável de compensar os montantes reconhecidos e se houver a intenção de compensação, ou de realizar o ativo e liquidar o passivo simultaneamente.

Valor justo de instrumentos financeiros

O valor justo de instrumentos financeiros ativamente negociados em mercados financeiros organizados é determinado com base nos preços de compra cotados no mercado no fechamento dos negócios na data do balanço, sem dedução dos custos de transação.

j. Benefícios a funcionários e dirigentes

A Companhia não mantém planos de previdência privada ou qualquer plano de aposentadoria ou benefícios pós-emprego. A Companhia possui programa de benefício para:

- Participação nos Lucros e Resultados (PLR); é apurado em conexão com o plano vigente e é reconhecido como despesa durante o período de vigência e em contrapartida do passivo (nota explicativa nº 26);
- Plano de opção para compra de ações - "stock options", classificado como instrumento patrimonial conforme detalhes na nota explicativa nº 27, o qual é calculado com base no valor atribuído aos serviços recebidos dos empregados nos planos, que é determinado pelo valor justo das opções outorgadas, estabelecido na data da outorga de cada plano, utilizando um modelo de precificação de opções, e é reconhecido como despesa durante o período de carência de direito à opção, compreendido entre a data da outorga e a data de exercício, em contrapartida da conta de reserva de capital no patrimônio líquido.

k. Distribuição de dividendos

A distribuição de dividendos para os acionistas é reconhecida como passivo, conforme previsto no estatuto social, ao término do exercício. Na data da assembleia geral, dividendos complementares aos dividendos mínimos obrigatórios podem ser aprovados e são reconhecidos apenas nesta ocasião, sendo que eventual proposta complementar feita pela administração na preparação das demonstrações financeiras é mantida como reserva de lucros no encerramento do balanço.

l. Lucro básico e lucro diluído por ação

O resultado por ação básico e diluído é calculado por meio do resultado do exercício atribuído aos acionistas da Companhia levando em consideração a média ponderada das ações ordinárias em circulação no respectivo período.

A Companhia possui operações que influenciam no cálculo do lucro diluído, portanto o lucro diluído por ação é diferente do valor do lucro básico por ação conforme mencionado na nota explicativa nº 32.

m. Demonstrações dos Fluxos de Caixa - DFC

As demonstrações dos fluxos de caixa foram preparadas pelo método indireto e estão apresentadas de acordo com a Deliberação CVM nº 547, de 13 de agosto de 2008, que aprovou o pronunciamento técnico CPC 03 - R2 (IAS 7) – Demonstração dos Fluxos de Caixa, emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

n. Demonstrações do Valor Adicionado - DVA

As demonstrações do valor adicionado foram preparadas nos termos do pronunciamento técnico CPC 09. Essas demonstrações possuem por finalidade evidenciar a riqueza criada pela Companhia bem como a sua distribuição durante determinado exercício, sendo apresentada, conforme requerido pela legislação societária brasileira, como parte do conjunto das demonstrações financeiras da controladora, e como informação suplementar às demonstrações financeiras consolidadas.

4. NOVOS IFRS E INTERPRETAÇÕES DO IFRIC

A partir de 1º de janeiro de 2011, passaram a vigorar os seguintes pronunciamentos e interpretações emitidos pelo "International Accounting Standards Board - IASB": IAS 24 - Exigências de Divulgação para Entidades Estatais e Definição de Parte relacionada (Revisada); IFRIC 14 - Pagamentos Antecipados de um Requisito de Financiamento Mínimo; e IFRIC 19 - Extinção de Passivos Financeiros com Instrumentos de Capital.

As adoções destes pronunciamentos e interpretações, quando aplicável, não impactaram nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2011 da Companhia.

Determinados pronunciamentos contábeis do IASB foram publicados e/ ou revisados, mas ainda não têm adoção obrigatória, além de não terem sido objeto de normatização pelo CPC e pela CVM e, dessa forma, não foram aplicados antecipadamente pela Companhia em suas demonstrações financeiras para o exercício findo em 31 de dezembro de 2011.

Segue um resumo das principais normas IFRS publicadas e ainda não vigentes:

IAS 27 – Demonstrações Financeiras Consolidadas e Individuais (revisado em 2011). Como consequência dos recentes IFRS 10 e IFRS 12, o que permanece no IAS 27 restringe-se à contabilização de subsidiárias, entidades de controle conjunto, e associadas em demonstrações financeiras em separado. Esta emenda entra em vigor para períodos anuais iniciando em ou a partir de 1º de janeiro de 2013.

IAS 28 – Contabilização de Investimentos em Associadas e Joint Ventures (revisado em 2011). Como consequência dos recentes IFRS 11 e IFRS 12, o IAS 28 passa a ser IAS 28 Investimentos em Associadas e Joint Ventures, e descreve a aplicação do método patrimonial para investimentos em joint ventures, além do investimento em associadas. Esta emenda entrará em vigor para os períodos anuais iniciando em ou a partir de 1º de janeiro de 2013.

IFRS 9 – Instrumentos Financeiros – Classificação e Mensuração – A IFRS 9 encerra a primeira parte do projeto de substituição da “IAS 39 Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração”. A IFRS 9 utiliza uma abordagem simples para determinar se um ativo financeiro é mensurado ao custo amortizado ou valor justo, baseada na maneira pela qual uma entidade administra seus instrumentos financeiros (seu modelo de negócios) e o fluxo de caixa contratual característico dos ativos financeiros. A norma exige ainda a adoção de apenas um método para determinação de perdas no valor recuperável de ativos. Esta norma passa a vigorar para períodos anuais iniciando em ou a partir de 1º de janeiro de 2013.

IFRS 10 – Demonstrações financeiras consolidadas – A IFRS 10, estabelece princípios para a apresentação e preparação das demonstrações financeiras consolidadas quando uma entidade controla uma ou mais entidades. O IFRS 10 substitui as exigências de consolidação do SIC-12 Consolidação de Entidades de Finalidade Específica e do IAS 27 Demonstrações Financeiras Consolidadas e Separadas e entra em vigor para os exercícios com início em ou após 1 de janeiro de 2013.

IFRS 11 – Acordos em conjunto – A IFRS 11 prevê uma reflexão mais realista de acordos em conjunto, centrando-se sobre os direitos e obrigações do acordo, ao invés de sua forma jurídica. A norma aborda inconsistências no tratamento de um acordo em conjunto, exigindo um único método para tratar em entidades controladas em conjunto, através da equivalência patrimonial. O IFRS 11 substitui o IAS 31 Empreendimentos Controlados em Conjunto e SIC-13 Entidades Conjuntamente Controladas - Contribuições Não Monetárias por Acionistas, e entra em vigor para os exercícios com início em ou após 1 de janeiro de 2013.

IFRS 12 – Divulgações de Participações em Outras Entidades – A IFRS 12 é uma norma nova e abrangente sobre os requisitos de divulgação de todas as formas de participações em outras entidades, incluindo as subsidiárias, empreendimentos conjuntos, associadas e entidades estruturadas não consolidadas. O IFRS 12 entra em vigor para os exercícios com início em ou após 1 de janeiro de 2013. A aplicação antecipada é permitida

IFRS 13 – Mensuração do valor justo – A IFRS 13 estabelece novos requisitos sobre como mensurar o valor justo e as divulgações relacionadas para o IFRS e US GAAP. A norma entra em vigor para os exercícios com início em ou após 1 de janeiro de 2013.

A Companhia está ainda avaliando os impactos na adoção desses pronunciamentos e interpretações com o objetivo de estimar os possíveis impactos em suas demonstrações financeiras, individuais e consolidadas e as implementará à medida que suas aplicações se tornarem obrigatórias.

Não existem outras normas e interpretações emitidas e ainda não adotadas que possam, na opinião da Administração, ter impacto significativo no resultado ou no patrimônio divulgado pela Companhia.

5. CAIXA, EQUIVALENTES DE CAIXA E TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Caixa e Bancos	369	5.652	46.037	73.174
Aplicações financeiras	286.221	132.809	368.430	204.950
Total de Caixa e equivalentes de Caixa	286.590	138.461	414.467	278.124
Títulos e Valores Mobiliários	11.374	11.453	11.374	11.453
Total de caixa, equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários	297.964	149.914	425.841	289.577

Os valores registrados a título de Aplicações Financeiras são compostos por aplicações interfinanceiras de liquidez, Certificados de Depósitos Bancários (CDBs), fundos de investimentos em renda fixa e Debêntures, e apresentam remuneração equivalente de 100% a 103% do Certificado de Depósito Interbancário (CDI).

A Companhia possui fundo de investimento exclusivo denominado “Fundo de Investimento Multimercado Crédito Privado Tec Premiere”, cuja gestão e administração é da BTG Pactual Serviços Financeiros S.A DTVM e a custódia do Banco BTG Pactual S/A. As cotas do fundo de investimento exclusivo foram diversificadas em aplicações interfinanceiras de liquidez, Certificados de Depósitos Bancários (CDBs) e quotas de outros fundos de investimentos não exclusivos, com valorização indexada às taxas do CDI. As aplicações financeiras em Fundo de Investimento em que a Companhia tem participação exclusiva encontram-se consolidadas.

O caixa e os equivalentes de caixa são mantidos com a finalidade de atender aos compromissos de caixa de curto prazo da Companhia e não para investimento ou outros propósitos, possuem conversibilidade imediata e estão sujeitos a um insignificante risco de mudança de valor.

Os valores registrados como Títulos e Valores Mobiliários correspondem a aplicações financeiras em renda fixa, a serem mantidas até o vencimento, que estão vinculadas a linha de financiamento (CCB).

6. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Contas a receber	-	-	2.074.530	1.585.986
Provisão créditos liq.duvidosa	-	-	(2.238)	(2.238)
Ajuste a valor presente – AVP	-	-	(41.258)	(31.223)
Total	-	-	2.031.034	1.552.525
Circulante	-	-	1.405.309	928.150
Não circulante	-	-	625.725	624.375

A Companhia adota os procedimentos descritos na nota explicativa nº 3.a. para reconhecimento contábil dos resultados auferidos nas operações imobiliárias realizadas. Em decorrência disto, o saldo de contas a receber das unidades vendidas e ainda não concluídas está limitado à parcela da receita reconhecida contabilmente, líquida das parcelas já recebidas.

Como informação complementar, o saldo da carteira de vendas efetivadas que inclui a parcela já apropriada anteriormente (demonstrada no quadro acima), acrescida da parcela de R\$ 1.642.867 (R\$ 1.353.080 em 31 de dezembro de 2010), que corresponde à receita a apropriar, líquida do valor de adiantamento de clientes e que será apropriada de acordo com o percentual de custo incorrido, pode ser assim demonstrado:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Curto Prazo	-	-	1.828.017	1.098.080
Longo Prazo	-	-	1.845.887	1.807.525
Total	-	-	3.673.904	2.905.605

Os saldos de contas a receber estão atualizados pela variação do Índice Nacional da Construção Civil - INCC até a entrega das chaves e, posteriormente, pela variação do Índice Geral de Preços - Mercado - IGP-M ou do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA, acrescidos normalmente de juros de 12% ao ano.

O saldo da carteira de vendas com prazo de vencimento superior a um ano apresenta a seguinte composição por ano de vencimento:

Ano de vencimento	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
2012	-	-	-	831.846
2013	-	-	680.283	300.390
2014	-	-	624.258	224.126
2015	-	-	190.874	98.184
2016	-	-	89.177	85.930
2017	-	-	76.198	78.657
2018	-	-	65.004	68.815
Após 2018	-	-	120.093	119.577
Total	-	-	1.845.887	1.807.525

As contas a receber de clientes sujeitas a juros notoriamente abaixo do mercado para transações semelhantes e/ou atualizadas somente por inflação, sem juros, são ajustadas a valor presente com base na taxa média praticada pela Companhia para concessão de desconto sobre o preço da tabela de vendas ou à sua taxa média de captação, dos dois parâmetros o maior, que está em consonância com as taxas de remuneração de títulos públicos (NTN-B) de risco e prazo semelhantes. A taxa média utilizada para o cálculo do desconto a valor presente para o exercício findo em 31 de dezembro de 2011 foi de 6,54% (7,05% para o exercício findo em 31 de dezembro de 2010). O cálculo a valor presente aplica-se, normalmente, às contas a receber com vencimento antes da entrega das chaves, decorrente das vendas de unidades de empreendimentos imobiliários não concluídos. Para o saldo devedor decorrente das vendas a prazo de unidades de empreendimentos imobiliários concluídos e

para o saldo devedor, com vencimento após a entrega das chaves, decorrente das vendas de unidades de empreendimentos imobiliários não concluídos, as taxas de juros previstas nos contratos são compatíveis com as taxas de mercado aplicáveis às negociações similares.

Os montantes dos fluxos de caixa estimados, o horizonte temporal esperado e as expectativas em termos de montante e temporabilidade dos fluxos, são informados nos quadros acima, que detalham os fluxos temporais (em anos) estimados para recebimento das contas a receber de todas as unidades imobiliárias vendidas dos empreendimentos da Companhia.

7. IMÓVEIS A COMERCIALIZAR

São representados por terrenos para futuras incorporações e pelos custos incorridos com as unidades imobiliárias (imóveis em construção e prontos), como demonstrado a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Terrenos	-	-	685.674	603.640
Imóveis em construção	-	-	481.425	370.125
Imóveis concluídos	-	-	58.967	74.641
Total	-	-	1.226.066	1.048.406
Circulante	-	-	746.199	587.430
Não Circulante	-	-	479.867	460.976

A classificação entre o curto e o longo prazo é realizada pela Administração com base na expectativa de prazo do lançamento dos empreendimentos imobiliários revisada periodicamente.

8. PARTES RELACIONADAS

Os principais saldos de ativos e passivos com partes relacionadas, decorrem de transações da Companhia com suas sociedades controladas e sob controle comum, para a compra de terrenos, pagamento de despesas com estandes, publicidade e propaganda e demais despesas comerciais, bem como outros custos e despesas inerentes ao desenvolvimento dos empreendimentos imobiliários, os quais não possuem datas de vencimento específicas e não estão sujeitos a encargos financeiros.

A estrutura de administração desses empreendimentos imobiliários e a gerência de caixa são centralizadas na Companhia, assim assegura-se que as aplicações de recursos necessários sejam feitos e alocados de acordo com o planejado. As garantias das contas a receber com partes relacionadas são os próprios ativos dos empreendimentos imobiliários. Periodicamente a Companhia realiza a capitalização de parcelas desses recursos nas sociedades investidas.

A Companhia não espera perdas na realização dos saldos com partes relacionadas.

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Ativo não circulante				
Sociedades controladas e sob controle comum				
Acapulco Investimentos Imobiliários Ltda.	-	658	-	-
Adelaide Investimentos Imobiliários Ltda.	-	94	-	-
Arica Investimentos Imobiliários Ltda.	4	2	-	-
Arizona Investimentos Imobiliários Ltda.	-	618	-	-
Arles Investimentos Imobiliários Ltda.	-	345	-	-
Artigas Investimentos Imobiliários Ltda.	-	2	-	-
Balcarce Investimentos Imobiliários Ltda.	474	404	-	-
Bariloche Investimentos Imobiliários Ltda.	26	11	-	-
Barinas Investimentos Imobiliários Ltda.	124	2	-	-
Baruta Investimentos Imobiliários Ltda.	194	2	-	-

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Beta Investimentos Imobiliários Ltda.	-	1.499	-	-
Borgonha Investimentos Imobiliários Ltda.	113	50	-	-
Brest Investimentos Imobiliários Ltda.	-	3.121	-	-
Bretanha Investimentos Imobiliários Ltda.	235	225	-	-
Calabria Investimentos Imobiliários Ltda.	114	1.001	-	-
Calgary Investimentos Imobiliários Ltda.	8.976	7.181	-	-
Califórnia Investimentos Imobiliários Ltda.	396	6.261	-	-
Canárias Empreendimentos Imobiliários Ltda..	1.104	1.568	-	-
Cancun Investimentos Imobiliários Ltda.	16	125	-	-
Cannes Investimentos Imobiliários Ltda.	382	150	-	-
Cantura Investimentos Imobiliários Ltda.	-	2	-	-
Capri Investimentos Imobiliários Ltda.	9.399	7.993	-	-
Catamarca Investimentos Imobiliários Ltda.	97	647	-	-
CBR 011 Emp. Imob. Ltda.	-	1.866	-	-
Chillan Investimentos Imobiliários Ltda.	702	-	-	-
Chipre Investimentos Imobiliários Ltda.	7.432	3.175	-	-
Coimbra Investimentos Imobiliários Ltda.	1.243	1.243	-	-
Colima Investimentos Imobiliários Ltda.	260	20	-	-
Corrientes Investimentos Imobiliários Ltda.	-	3.675	-	-
Creta Investimentos Imobiliários Ltda.	9.012	11.371	-	-
Delta Investimentos Imobiliários Ltda.	-	1.805	-	-
Devon Investimentos Imobiliários Ltda.	7.705	11.772	-	-
Dorset Investimentos Imobiliários Ltda.	-	5	-	-
Durazno Investimentos Imobiliários Ltda.	-	2	-	-
Eldorado Investimentos Imobiliários Ltda.	19	13	-	-
Entrerios Investimentos Imobiliários Ltda.	9	-	-	-
Ephigênio Salles Empreendimentos Imob. SPE-S.A.	1.717	252	-	-
Essex Investimentos Imobiliários Ltda.	-	6.932	-	-
Ferrete Investimentos Imobiliários Ltda.	-	725	-	-
Galia Investimentos Imobiliários Ltda.	261	201	-	-
Granada Investimentos Imobiliários Ltda.	-	1	-	-
Grenoble Investimentos Imobiliários Ltda.	-	5	-	-
Guacara Investimentos Imobiliários Ltda.	-	2	-	-
Guadalajara Investimentos Imobiliários Ltda.	291	26	-	-
Guarenas Investimentos Imobiliários Ltda.	54	2	-	-
Guatire Investimentos Imobiliários Ltda.	-	2	-	-
Halifax Investimentos Imobiliários Ltda.	-	1.782	-	-
Hudson Investimentos Imobiliários Ltda..	-	1.764	-	-
Indiana Investimentos Imobiliários Ltda.	2.152	-	-	-
Ipanema Investimentos Imobiliários Ltda.	-	691	-	-
Jacira Reis Investimentos Imobiliários Ltda.	282	-	-	-
Jasper Investimentos Imobiliários Ltda.	1.264	1.278	-	-
Java Investimentos Imobiliários Ltda.	197	177	-	-
Jônica Investimentos Imobiliários Ltda.	-	26	-	-
Kingston Investimentos Imobiliários Ltda.	-	1.477	-	-
Kirra Investimentos Imobiliários Ltda.	-	448	-	-
Lazio Investimentos Imobiliários Ltda.	-	5.708	-	-
Lille Investimentos Imobiliários Ltda.	-	1.396	-	-
Limoges Investimentos Imobiliários Ltda.	-	350	-	-
Lisieux Investimentos Imobiliários Ltda.	-	5.077	-	-
Lyon Investimentos Imobiliários Ltda.	15.378	3.972	-	-

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Madeira Empreendimentos Imobiliários Ltda.	909	896	-	-
Malaga Investimentos Imobiliários Ltda.	129	-	-	-
Maracaibo Investimentos Imobiliários Ltda.	12	2	-	-
Mariara Investimentos Imobiliários Ltda.	-	2	-	-
Marselha Investimentos Imobiliários Ltda.	75	55	-	-
Melbourne Investimentos Imobiliários Ltda.	-	520	-	-
Mendoza Investimentos Imobiliários Ltda.	55	5	-	-
Modena Investimentos Imobiliários Ltda.	-	2.589	-	-
Montreal Investimentos Imobiliários Ltda.	-	5.394	-	-
Moron Investimentos Imobiliários Ltda.	422	-	-	-
Mosaico Investimentos Imobiliários Ltda.	1.191	2.501	-	-
Nantes Investimentos Imobiliários Ltda.	16	15	-	-
Nice Investimentos Imobiliários Ltda.	-	2.840	-	-
Norfolk Investimentos Imobiliários Ltda.	31	17.895	-	-
Normandia Investimentos Imobiliários Ltda.	20	10	-	-
Norpar Nordeste Empreendimento e Participações S.A	100	100	-	-
Omega Investimentos Imobiliários Ltda.	40	40	-	-
Oregon Investimentos Imobiliários Ltda.	278	5.815	-	-
Padova Investimentos Imobiliários Ltda.	-	1.579	-	-
Pamplona Empreendimentos Imob. SPE Ltda.	489	1.016	-	-
Parque 10 Empreendimentos Imob. SPE – S.A.	1.120	5.621	-	-
Perusia Investimentos Imobiliários Ltda.	-	33	-	-
Petare Investimentos Imobiliários Ltda.	-	2	-	-
Picardia Investimentos Imobiliários Ltda.	261	13	-	-
Pinamar Investimentos Imobiliários Ltda.	35	45	-	-
Porlamar Investimentos Imobiliários Ltda.	172	2	-	-
Púcon Investimentos Imobiliários Ltda.	12	2	-	-
Punta Del Leste Investimentos Imobiliários Ltda.	92	2	-	-
Reimz Investimentos Imobiliários Ltda.	20	20	-	-
Rivera Investimentos Imobiliários Ltda.	-	2	-	-
Rocha Investimentos Imobiliários Ltda.	272	2	-	-
Rosales Investimentos Imobiliários Ltda.	36	171	-	-
Rosário Investimentos Imobiliários Ltda.	39	9	-	-
Rouen Investimentos Imobiliários Ltda.	155	15	-	-
Sagres Investimentos Imobiliários Ltda.	3.749	3.907	-	-
Salta Investimentos Imobiliários Ltda.	-	643	-	-
Santiago Investimentos Imobiliários Ltda.	707	-	-	-
Sardenha Investimentos Imobiliários Ltda.	-	3.617	-	-
Serena Investimentos Imobiliários Ltda.	22	2	-	-
Sevilha Investimentos Imobiliários Ltda.	6.054	2.648	-	-
Talca Investimentos Imobiliários Ltda.	-	2	-	-
Tecnisa Construtora Ltda.	-	302	-	-
Tecnisa Socipar Investimentos Imob. Ltda.	15.974	10.312	-	-
Temuco Investimentos Imobiliários Ltda.	-	2	-	-
Texas Investimentos Imobiliários Ltda.	206	206	-	-
Toledo Investimentos Imobiliários Ltda.	9.937	11.297	-	-
Torino Investimentos Imobiliários Ltda.	941	861	-	-
Toronto Investimentos Imobiliários Ltda.	10.643	13.346	-	-
Torquato Empreendimento Imobiliário SPE – S.A.	1.253	1.323	-	-
Torreón Investimentos Imobiliários Ltda.	15	5	-	-
Toscana Investimentos Imobiliários Ltda.	-	2.480	-	-

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Toulon Investimentos Imobiliários Ltda.	15	15	-	-
Toulouse Investimentos Imobiliários Ltda.	35	5	-	-
Trevelin Investimentos Imobiliários Ltda.	-	4.259	-	-
Trujillo Investimentos Imobiliários Ltda.	-	2	-	-
Tucuman Investimentos Imobiliários Ltda.	396	55	-	-
Udine Investimentos Imobiliários Ltda.	29	18	-	-
Valparaiso Investimentos Imobiliários Ltda.	-	83	-	-
Vancouver Investimentos Imobiliários Ltda.	5.235	48	-	-
Veneza Investimentos Imobiliários Ltda.	-	2.818	-	-
Versalhes Investimentos Imobiliários Ltda.	18	9	-	-
Windsor Investimentos Imobiliários Ltda.	6.681	986	-	-
Zapala Investimentos Imobiliários Ltda.	-	24	-	-
Zeta Investimentos Imobiliários Ltda.	-	11.638	-	-
Total	137.523	217.328	-	-

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Passivo circulante				
Sociedades controladas e sob controle comum				
AK5 Empreendimentos e Participações Ltda.	1.767	8.409	-	-
AK9 Empreendimentos e Participações Ltda.	9.023	-	-	-
Alaska Investimentos Imobiliários Ltda.	29.059	17.446	-	-
Ametista Investimentos Imobiliários Ltda.	-	6.557	-	-
Arizona Investimentos Imobiliários Ltda.	3.605	-	-	-
Braga Investimentos Imobiliários Ltda.	9.411	5.376	-	-
Bristol Investimentos Imobiliários Ltda.	3.336	1.873	-	-
Cádiz Investimentos Imobiliários Ltda.	4.566	3.180	-	-
Colorado Investimentos Imobiliários Ltda.	6.052	-	-	-
CBR 011 Emp. Imob. Ltda.	128	-	-	-
Durham Investimentos Imobiliários Ltda.	1.412	422	-	-
Fag Incorporadora SPE Ltda.	1.640	1.160	-	-
Forest Hill de Investimentos Imobiliários Ltda.	4.778	4.778	-	-
Hudson Investimentos Imobiliários Ltda.	799	-	-	-
Ipanema Investimentos Imobiliários Ltda.	9	-	-	-
Jardim da Saúde Incorporadora SPE Ltda.	2.290	2.240	-	-
Jônica Investimentos Imobiliários Ltda.	17.480	-	-	-
Juquís Investimentos Imobiliários Ltda.	5.963	3.793	-	-
Kirra Investimentos Imobiliários Ltda.	3.724	-	-	-
Labrador Investimentos Imobiliários Ltda.	3.482	17.687	-	-
Lacombe Investimentos Imobiliários Ltda.	14.546	8.152	-	-
Lazio Investimentos Imobiliários Ltda.	18	-	-	-
Lisieux Investimentos Imobiliários Ltda.	1.116	-	-	-
Madrid Investimentos Imobiliários Ltda.	16.835	-	-	-
Maia Investimentos Imobiliários Ltda.	2.300	12.161	-	-
Missouri Investimentos Imobiliários Ltda.	-	5.681	-	-
Modena Investimentos Imobiliários Ltda.	7.492	-	-	-
Nevada Investimentos Imobiliários Ltda.	5.679	7.471	-	-
Padova Investimentos Imobiliários Ltda.	4.053	-	-	-

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Quality Investimentos Imobiliários Ltda.	11.593	4.990	-	-
Quebec Investimentos Imobiliários Ltda.	1.069	59	-	-
Sampi Investimentos Imobiliários Ltda.	2.440	1.840	-	-
Sardenha Investimentos Imobiliários Ltda.	1.569	-	-	-
Tecnisa Consultoria Imobiliária Ltda.	5.058	-	-	-
Tecnisa Empreendimentos Imobiliários Ltda.	7.949	10.434	-	-
Tecnisa Engenharia e Comércio Ltda.	26.269	20.002	-	-
Tronador Investimentos Imobiliários Ltda.	1.099	2.041	-	-
Valencia Investimentos Imobiliários Ltda.	4.082	3.386	-	-
Total	221.691	149.138		

9. PARCEIROS EM NEGÓCIOS

Os saldos de contas a receber junto a parceiros em negócios, decorrem de transações da Companhia com terceiros (parceiros nos negócios imobiliários) onde a Companhia disponibiliza recursos para viabilizar as respectivas parcerias, com vencimentos normalmente vinculados à conclusão dos empreendimentos imobiliários, corrigidos monetariamente por taxas vinculadas às taxas de captação da Companhia, e cuja liquidação é realizada mediante amortizações parciais ou quando da disponibilização dos lucros dos empreendimentos aos parceiros de negócios. As garantias para estes valores geralmente são representadas pelo penhor das quotas de capital dos parceiros nas sociedades em que participam e/ou notas promissórias em valor equivalente a 130% dos recursos disponibilizados. A Companhia não espera perdas na realização das contas a receber junto a parceiros de negócios.

Os saldos de contas a pagar junto a parceiros em negócios possuem características similares aos saldos de contas a receber junto a parceiros em negócios.

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Ativo não circulante				
Parceiros em Negócios				
Artefato Eng. Ind. e Com. Ltda	-	251	3.045	3.353
Br Corp Empreendimentos Ltda.	-	-	36	155
CBR 011 Emp. Imob. Ltda.	-	-	-	2.400
Cyrela Brazil Realty S.A. Empreend. e Part.	-	-	4.176	5.343
Edu Empresa de Desenvolvimento Urbano S/A	-	-	13	28
Ferraz Bueno Administração e Part.	2.350	263	1.925	263
Fr Incorporadora Ltda.	-	-	688	1.951
Gelub Investimentos Imobiliários Ltda	4.110	-	3.166	-
Gustavo Costa e Silva Cunha	-	-	28	584
Habitacon Construtora e Incorporadora Ltda.	5.783	979	6.756	3.095
IPCE Investimentos e Participações Ltda.	-	-	35	-
Ja Incorporadora Ltda	-	-	-	1.597
Jafet Incorporadora Ltda.	-	-	7.423	-
Mondiale Construtora e Incorporadora Ltda.	141	142	201	2.321
Novolar Incorporações e Construções Ltda.	482	2.153	479	2.153
Nunes Criatividade Serviços Ltda	-	-	28	-
Petram Gestão Imobiliária Ltda.	4.798	4.466	6.286	5.852
Porto Ferraz Construtora Ltda.	3.041	13.430	1.327	14.690

Real Estate Options do Brasil	-	-	-	140
Reginaldo Souza da Silva	-	-	32	37
Schahin Engenharia S.A.	9.213	6.933	-	41
Singular Real Est. Empr. Ltda.	-	-	-	1.245
Socipar Empreendimentos Imobiliários Ltda.	1.431	1.280	3.263	1.280
Stuhlberger W Incorporações, Const. e Part.	5.049	5.609	5.298	5.609
Stuhlberger Incorporadora Ltda.	6.923	3.205	6.923	2.458
Sunreal Properties Empreend. e Consultoria Ltda..	-	-	154	1.370
T.P.R.Empr. e Particip. Ltda.	-	-	-	287
Tati Construtora e Incorporadora Ltda.	726	6.213	1.597	6.213
TecMac Engenharia e Construção Ltda.	461	461	-	461
Tecnopar Empreendimentos Imo. Ltda.	-	-	1.872	222
Terra Brasilis Empreendimento e Participação Ltda	6.834	6.021	7.070	6.021
Total	51.342	51.406	61.821	69.169

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Passivo circulante				
Parceiros em Negócios				
Agra Empreendimentos Imobiliários S.A	-	-	1.073	-
Artefato Engenharia Industria e Comércio Ltda.	-	-	-	163
Br Corp Empreendimentos Ltda.	-	-	-	247
CBR 011 Emp. Imob. Ltda.	-	-	129	-
Cyrela Brazil Realty S.A. Empreend. e Part.	-	-	-	7.171
Cyrela Construtora Ltda.	2.781	2.780	2.780	2.780
Edu Empresa de Desenvolvimento Urbano S.A.	-	-	-	16
FR Incorporadora Ltda.	218	218	-	222
Habitacon Const. Incorpor. Ltda.	-	-	-	5.020
Ja Incorporadora Ltda.	1.399	1.399	1.131	1.399
Jafet Incorporadora Ltda.	-	-	-	1.757
Magik Empreendimentos Imobiliários Ltda.	160	160	-	-
Porto Ferraz Construtora Ltda.	-	-	-	2.727
Real Estate Options do Brasil	-	-	8	-
Schahin Engenharia S.A.	-	-	1.181	1.222
T.P.R. Empreendimentos e Participações Ltda.	-	-	9	-
Tati Construtora e Incorporadora Ltda.	-	-	-	490
Tecmac Engenharia e Construções Ltda	-	-	150	611
Tecnopar Empreendimentos Imo. Ltda.	-	-	-	141
Triumph Operacional e Empr. Imob. Ltda.	-	-	-	76
Total	4.558	4.557	6.461	24.042

10. PARTICIPAÇÕES EM CONSÓRCIOS

A Companhia e suas controladas participam do desenvolvimento de empreendimentos de incorporação imobiliária em conjunto com outros parceiros de negócio mediante participação societária ou pela formação de consórcios.

No caso dos empreendimentos formatados na modalidade de consórcios, a estrutura de administração e a gerência de caixa são centralizadas na empresa líder de cada empreendimento, que monitora o desenvolvimento das obras e os orçamentos. Assim, o líder do empreendimento tem a responsabilidade de assegurar que as aplicações de recursos necessários sejam feitas e alocadas de acordo com o planejado. As origens e aplicações de recursos do empreendimento estão refletidas nos saldos de ativos e passivos, respeitados os respectivos percentuais de participação, os quais não estão sujeitos à atualização ou encargos financeiros e não possuem vencimentos predeterminados.

Os resultados dos consórcios são registrados no resultado dos exercícios das sociedades pelos mesmos critérios definidos na Nota Explicativa nº 3.a., porém a liquidação financeira e os saldos a receber ou a pagar nas participações em consórcio somente são realizados na finalização dos empreendimentos ou encerramento da carteira de clientes.

Os saldos de ativos e passivos decorrentes das "Participações em consórcios" com terceiros estão apresentados a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Ativo não circulante				
Consórcio Jandira	-	-	6.173	6.232
Consórcio Massacá	-	-	1.161	-
Consórcio Peixoto Gomide	-	-	4.634	5.004
Consórcio Residencial Focus	-	-	1.079	291
Total Ativos	-	-	13.047	11.527
Passivo não circulante				
Consórcio Mosatec	-	-	8.602	5.303
Consórcio Massacá TPR	-	-	6.737	3.321
Consórcio Juquis	-	-	6.051	2.856
Consórcio Afonso Brás	-	-	11.015	9.429
Total Passivos	-	-	32.405	20.909

11. INVESTIMENTOS

a. Composição dos saldos

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Participações em sociedades controladas e coligadas	1.984.219	1.435.546	-	-
Encargos financeiros controladora (a)	70.619	53.525	-	-
Total	2.054.838	1.489.071	-	-

(a) Na Controladora, refere-se aos encargos financeiros decorrentes de linhas de empréstimos e financiamentos e debêntures tomadas pela Companhia e repassados às suas subsidiárias, sem a incidência de encargos financeiros, para serem aplicados em empreendimentos imobiliários, e expressam o custo financeiro capitalizado às unidades imobiliárias em estoque. Conforme determinação da Orientação O-CPC-01 – Entidades de Incorporação Imobiliária, no balanço consolidado estes encargos financeiros são reclassificados para o grupo de Imóveis a Comercializar. Os encargos financeiros apropriados ao resultado são registrados como despesas financeiras na controladora e no consolidado são reclassificados para o custo dos imóveis vendidos.

b. Informações sobre as investidas

Informações sobre as Investidas	31/12/2011			31/12/2010		
	Participação	Patrimônio líquido	Lucro líquido (Prejuízo)	Participação	Patrimônio líquido	Lucro líquido (Prejuízo)
Sociedades controladas						
Acapulco Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	6.448	(382)	99,99%	(a)	(19)
Adelaide Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	4.974	(14)	99,99%	(a)	(8)
AK5 Empreendimentos e Participações Ltda.	99,99%	4.734	(53)	99,99%	13.089	1.061
AK9 Empreendimentos e Participações Ltda.	99,99%	17.321	2.906	99,99%	14.414	(2.074)
Alaska Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	34.156	178	99,99%	33.978	16.976
Ametista Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	9.261	3.579	99,99%	11.922	1.686
Arica Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	10	-	99,99%	(a)	-
Arles Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	1	(345)	99,99%	1	(9)
Artigas Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	2	-	99,99%	(a)	-
Aspen Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Austin Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Balcarce Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	(101)	99,99%	(a)	(348)
Baltimore Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Bariloche Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	(9)	99,99%	(a)	(8)
Barinas Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	10	-	99,99%	(a)	-
Baruta Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	10	-	99,99%	(a)	-
Beta Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	14.504	43	99,99%	8.264	(7)
Borgonha Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	7.279	(24)	99,99%	2	(7)
Braga Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	5.929	2.028	99,99%	6.764	2.980
Brest Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	5.211	(39)	99,99%	(a)	(11)
Brethenha Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	(225)	99,99%	(a)	(16)
Bristol Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	5.013	502	99,99%	4.510	758
Calabria Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	9.984	3.440	99,99%	5.196	531
Calgary Investimentos Imobiliários Ltda.	88,00%	12.827	6.914	80,00%	1.219	845
Califórnia Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	18.063	3	99,99%	11.759	95
Cancun Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	13.824	8.014	99,99%	(a)	-
Cannes Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	1	(7)	99,99%	1	(9)
Cantaura Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	4	-	99,99%	(a)	-
Capri Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	12.139	4.800	99,99%	(a)	(16)
Carora Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	10.867	(1)	99,99%	(a)	-
Catamarca Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	(76)	99,99%	(a)	-
Charlotte Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Chicago Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Chillan Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	(168)	99,99%	(a)	-
Cincinnati Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Cleveland Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Coimbra Investimentos Imobiliários Ltda.	80,00%	(a)	(16)	80,00%	(a)	(1.426)
Colima Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	(9)	99,99%	(a)	(8)
Colorado Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	48.006	(4.010)	99,99%	71.006	35.540
Columbus Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Coquimbo Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	11.791	(59)	99,99%	(a)	-

Informações sobre as Investidas	31/12/2011			31/12/2010		
	Participação	Patrimônio líquido	Lucro líquido (Prejuízo)	Participação	Patrimônio líquido	Lucro líquido (Prejuízo)
Corrientes Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	9.290	1.422	99,99%	(a)	-
Creta Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	58.183	2.676	99,99%	55.507	23.243
Dakota Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Dallas Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Daytona Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Delta Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	3.748	(138)	99,99%	286	(10)
Detroit Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Devon Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	61.188	18.986	99,99%	42.202	3.870
Dorset Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	11.431	13	99,99%	11.403	312
Durazno Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	2	-	99,99%	(a)	-
Eldorado Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	(9)	99,99%	(a)	(9)
Entrerios Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	(10)	99,99%	(a)	-
Essex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	49.025	17.013	99,99%	26.742	2.337
FAG Incorporadora SPE Ltda.	99,99%	2.030	26	99,99%	2.004	(4)
Ferrete Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	1.068	(6)	99,99%	(a)	(11)
Florida Flex Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	(a)	-	-	-	-
Galia Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	(a)	(8)	99,99%	(a)	(11)
Granada Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	124.797	17.148	99,99%	75.153	30.009
Grenoble Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	11.983	(16)	99,99%	(a)	(12)
Guacara Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	7.069	-	99,99%	(a)	-
Guadalajara Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	(9)	99,99%	(a)	(10)
Guanare Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	2	-	99,99%	(a)	-
Guarenas Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	10	-	99,99%	(a)	-
Guatire Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	2	-	99,99%	(a)	-
Halifax Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	33.351	3.331	99,99%	25.018	8.002
Hudson Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	12.855	3.966	99,99%	4.888	(43)
Indiana Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	21.199	2.394	99,99%	18.805	3.665
Ipanema Investimentos imobiliários Ltda.	-	-	-	99,99%	(a)	(13)
Jandira de Investimentos Imobiliários SPE Ltda.	99,99%	13.574	(320)	99,99%	13.894	440
Java Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	(532)	99,99%	292	(8)
Jônica Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	76.423	10.073	99,99%	66.350	8.628
Juquis Investimentos Imobiliários S.P.E. Ltda.	99,99%	6.645	162	99,99%	6.483	(1.550)
Kansas Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Kingston Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	4.284	(9)	99,99%	1.837	(10)
Labrador Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	42.307	19.516	99,99%	35.217	13.073
Lacombe Investimentos Imobiliários Ltda.	86,26%	45.108	9.685	80,00%	38.195	14.960
Lazio Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	21.068	11.939	99,99%	(a)	(366)
Lille Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	54.808	(10)	99,99%	52.962	(11)
Limoges Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	11.100	(103)	99,99%	(a)	(10)
Lisieux Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	20.565	10.542	99,99%	10.023	1.924
Louisiana Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Lyon Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	13.972	(7.192)	99,99%	21.164	14.180
Madison Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Madrid Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	71.543	22.024	99,99%	41.796	10.395

Informações sobre as Investidas	31/12/2011			31/12/2010		
	Participação	Patrimônio líquido	Lucro líquido (Prejuízo)	Participação	Patrimônio líquido	Lucro líquido (Prejuízo)
Magnum Investimentos Imobiliários Ltda.	70,00%	1.230	664	70,00%	566	(434)
Maia Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	24.513	3.226	99,99%	26.040	15.976
Málaga Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	(72)	99,99%	(a)	(27)
Maracaibo Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	8	(2)	99,99%	(a)	-
Mariara Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	2	-	99,99%	(a)	-
Marselha Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	(a)	(8)	99,99%	(a)	(11)
Melbourne Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	2.491	(498)	99,99%	(a)	(12)
Memphis Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Mendoza Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	10	-	99,99%	(a)	-
Miami Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Michigan Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Minnesota Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Mississippi Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Missouri Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	15.640	6.530	99,99%	23.207	5.488
Modena Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	13.948	4.683	99,99%	10.584	(404)
Montreal Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	6.106	(4)	99,99%	(a)	90
Moron Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	10	-	99,99%	(a)	-
Mosaico Investimentos Imobiliários Ltda.	90,00%	33.916	660	90,00%	31.989	(214)
Nantes Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	(a)	(16)	99,99%	1	(9)
Nebraska Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Nevada Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	13.664	2.057	99,99%	14.967	4.783
Nice Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	4.274	(162)	99,99%	1	(9)
Norfolk Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	56.503	16.112	99,99%	11.292	2.929
Normandia Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	(a)	(16)	99,99%	1	(9)
Ohio Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Oklahoma Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Omega Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	(17)	99,99%	(a)	(15)
Oregon Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	19.435	(22)	99,99%	13.456	(18)
Orlando Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Padova Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	7.524	3.655	99,99%	2.534	(454)
Pamplona Empreendimentos Imobiliários SPE Ltda.	87,50%	1	(953)	87,50%	(a)	-
Pensilvania Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Perusia Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	11.378	(14)	99,99%	(a)	(8)
Petare Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	2	-	99,99%	(a)	-
Petra Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	2	-	99,99%	(a)	-
Picardia Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	27.955	490	99,99%	27.272	(38)
Pinamar Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	12	2	99,99%	(a)	-
Porlamar Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	10	-	99,99%	(a)	-
Púcon Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	10	-	99,99%	(a)	-
Punta Del Leste Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	10	-	99,99%	(a)	-
Quality Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	16.216	530	99,99%	15.686	(556)
Quebec Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	10.534	4.120	99,99%	6.414	507
Reimz Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	1	(15)	99,99%	1	(9)
Rivera Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	2	-	99,99%	(a)	-

	31/12/2011			31/12/2010		
	Participação	Patrimônio líquido	Lucro líquido (Prejuízo)	Participação	Patrimônio líquido	Lucro líquido (Prejuízo)
Informações sobre as Investidas						
Rocha Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	10	-	99,99%	(a)	-
Rosales Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	6.959	(1.001)	99,99%	(a)	(9)
Rosário Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	(8)	99,99%	(a)	(8)
Rouen Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	(a)	(11)	99,99%	(a)	(19)
Sacramento Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Salta Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	1.054	(9)	99,99%	(a)	(9)
Sardenha Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	14.403	4.326	99,99%	5.060	1.066
Serena Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	10	-	99,99%	(a)	-
Talca Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	2	-	99,99%	(a)	-
Tampa Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Tecnisa Construtora Ltda.	99,99%	(a)	(499)	99,99%	(a)	(241)
Tecnisa Consultoria Imobiliária Ltda.	99,99%	8.305	3.302	99,99%	5.003	4.347
Tecnisa Empreendimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	22.873	909	99,99%	21.964	6.934
Tecnisa Engenharia e Comércio Ltda.	99,99%	52.310	1.150	99,99%	51.160	(2.891)
Temuco Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	2	-	99,99%	(a)	-
Texas Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	(9)	99,99%	(a)	(8)
Toledo Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	27.864	(20.511)	99,99%	44.413	32.075
Torino Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	9	(9)	99,99%	18	19
Torreon Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	10	-	99,99%	(a)	-
Toscana Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	11.587	1.564	99,99%	9.038	2.841
Toulon Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	(a)	(16)	99,99%	(a)	(9)
Toulouse Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	1	(21)	99,99%	1	(9)
Trevelin Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	10.253	2.968	99,99%	(a)	(510)
Tronador Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	13.420	541	99,99%	14.410	(719)
Trujillo Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	2	-	99,99%	(a)	-
Tucumam Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	10	-	99,99%	(a)	-
Udine Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	(6)	99,99%	(a)	(8)
Utah Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Valera Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	2	-	99,99%	(a)	-
Valparaiso Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	7.858	(26)	99,99%	(a)	-
Vancouver Investimentos Imobiliários Ltda.	88,00%	20.848	(852)	80,00%	18.470	(618)
Vegas Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Veneza Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	3.671	(22)	99,99%	(a)	(12)
Versalhes Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	(a)	(15)	99,99%	(a)	(10)
Virginia Flex Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	(a)	-	-	-	-
Windsor Investimentos Imobiliários Ltda.	68,75%	156.323	(243)	75,00%	146.428	(39)
Zapala Investimentos Imobiliários Ltda.	99,99%	14.781	8.118	99,99%	(a)	(4)
Zeta Investimentos Imobiliários Ltda	99,99%	20.489	2.154	99,99%	(a)	(671)
Sociedades sob controle comum						
Arizona Investimentos Imobiliários Ltda.	50,00%	41.088	16.836	50,00%	24.252	4.936
Cadiz Investimentos Imobiliários Ltda.	60,00%	26.400	(6.243)	60,00%	32.643	15.593
Canárias Empreendimentos Imobiliários Ltda.	75,00%	24.719	4.083	75,00%	27.161	279
CBR 011 Empreendimentos Imobiliários Ltda	25,00%	60.828	(768)	25,00%	3.376	4.220

	31/12/2011			31/12/2010		
	Participação	Patrimônio líquido	Lucro líquido (Prejuízo)	Participação	Patrimônio líquido	Lucro líquido (Prejuízo)
Informações sobre as Investidas						
Chipre Investimentos Imobiliários Ltda.	80,00%	29.806	5.583	80,00%	24.224	7.481
Cyrela Magik Tecnisa Empreend. Imobil. SPE Ltda.	37,50%	16.077	643	37,50%	5.584	877
Cyrela Tecnisa Investimentos Imobiliários Ltda.	49,98%	21.943	(190)	49,98%	10.818	1.178
Cyrela Tecnisa Klabin Segall Empreend. Imobil. Ltda.	20,00%	3.075	175	20,00%	2.900	(415)
Durham Investimentos Imobiliários Ltda.	60,00%	10.312	(1.157)	60,00%	11.468	4.403
Ephigenio Salles Empreend. Imobiliários SPE - S.A.	30,00%	10.087	(1.613)	30,00%	11.700	7.797
Forest Hill de Investimentos Imobiliários Ltda.	40,00%	2.375	3	40,00%	2.373	(38)
Ipanema Investimentos imobiliários Ltda.	50,00%	(a)	(630)	50,00%	(a)	(12)
Jacira Reis Empreendimentos Imobiliários Ltda	50,00%	7.854	(948)	-	-	-
Jardim da Saúde Incorporadora SPE LTDA.	50,00%	7.412	(226)	50,00%	7.638	428
Jasper Investimentos Imobiliários Ltda.	75,00%	19.276	(1.229)	75,00%	17.767	2.308
Kirra Investimentos Imobiliários Ltda.	80,00%	80.823	27.003	80,00%	53.820	13.431
Madeira Empreendimentos Imobiliários Ltda.	44,00%	3.334	(57)	44,00%	3.391	(2)
Norpar – Nordeste Empreend. e Participações S/A.	75,00%	10.079	40	75,00%	10.039	437
Parque 10 Empreend. Imobiliários SPE - S.A.	85,00%	24.339	2.833	70,00%	4.237	(816)
Parque Esplanada Investimentos Imobiliários Ltda.	50,00%	2.228	6	50,00%	2.222	(58)
Sagres Empreendimentos Imobiliários Ltda.	44,00%	17.764	1.632	44,00%	10.341	3.164
Sampi Investimentos Imobiliários Ltda.	60,00%	13.295	2.057	60,00%	11.238	3.873
Schahin Brasílio Machado Incorporadora SPE Ltda.	60,00%	57.025	11.863	60,00%	45.162	14.878
Sevilha Investimentos Imobiliários Ltda.	60,00%	24.103	390	60,00%	23.360	2.992
Stuhlberger Incorporadora Ltda.	50,00%	98.738	8.848	50,00%	84.574	11.468
Tecnisa Socipar Investimentos Imobiliários Ltda.	66,67%	14.150	5.629	66,67%	7.579	(1.512)
Toronto Investimentos Imobiliários Ltda.	85,00%	19.142	2.494	85,00%	16.648	7.614
Torquato Empreendimento Imobiliário SPE – S.A.	30,00%	16.460	2.457	30,00%	9.213	5.307
Valência Investimentos Imobiliários Ltda	60,00%	7.762	762	60,00%	7.000	(673)
Vila Moura Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	40,00%	(a)	(148)

(a) Sociedades com patrimônio líquido inferior a R\$ 1.

c. Movimentação dos investimentos

	Integralização			Movimentação		
	Saldo em 31/12/2010	(redução) do capital	Dividendos	Equivalência patrimonial	Provisão para perdas	Saldo em 31/12/2011
Sociedades controladas						
Acapulco Investimentos Imobiliários Ltda	-	6.848	-	(382)	(19)	6.447
Adelaide Investimentos Imobiliários Ltda	-	5.024	-	(14)	(36)	4.974
Ak5 Empreendimentos e Participações Ltda	13.088	(8.301)	-	(53)	-	4.734
Ak9 Empreendimentos e Participações Ltda	14.413	-	-	2.906	-	17.319
Alaska Investimentos Imobiliários Ltda	33.975	-	-	178	-	34.153
Ametista Investimentos Imobiliários Ltda	11.921	(6.240)	-	3.579	-	9.260
Arica Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	-	-	10
Arles Investimentos Imobiliários Ltda	1	345	-	(345)	-	1
Artigas Investimentos Imobiliários Ltda	-	2	-	-	-	2
Balcarce Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	(101)	101	-

	Integralização			Movimentação		
	Saldo em 31/12/2010	(redução) do capital	Dividendos	Equivalência patrimonial	Provisão para perdas	Saldo em 31/12/2011
Bariloche Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	(9)	9	-
Barinas Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	-	-	10
Baruta Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	-	-	10
Beta Investimentos Imobiliários Ltda	8.263	6.197	-	43	-	14.503
Borgonha Investimentos Imobiliários Ltda	2	7.300	-	(24)	-	7.278
Braga Investimentos Imobiliários Ltda	6.763	-	(2.863)	2.028	-	5.928
Brest Investimentos Imobiliários Ltda	-	5.250	-	(39)	(1)	5.210
Bretanha Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	(225)	225	-
Bristol Investimentos Imobiliários Ltda	4.510	-	-	502	-	5.012
Calabria Investimentos Imobiliários Ltda	5.195	1.348	-	3.440	-	9.983
Calgary Investimentos Imobiliários Ltda	975	4.229	-	6.084	-	11.288
California Investimentos Imobiliários Ltda	11.758	6.300	-	3	-	18.061
Cancun Investimentos Imobiliários Ltda	-	5.810	-	8.013	-	13.823
Cannes Investimentos Imobiliários Ltda	1	-	-	(7)	7	1
Cantaura Investimentos Imobiliários Ltda	-	4	-	-	-	4
Capri Investimentos Imobiliários Ltda	-	7.344	-	4.800	(6)	12.138
Carora Investimentos Imobiliários Ltda	-	10.867	-	(1)	-	10.866
Catamarca Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	(76)	66	-
Chillan Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	(168)	158	-
Coimbra Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	(13)	13	-
Colima Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	(9)	9	-
Colorado Investimentos Imobiliários Ltda	70.999	(18.988)	-	(4.010)	-	48.001
Coquimbo Investimentos Imobiliários Ltda	-	11.849	-	(59)	-	11.790
Corrientes Investimentos Imobiliários Ltda	-	7.867	-	1.422	-	9.289
Creta Investimentos Imobiliários Ltda	55.501	-	-	2.676	-	58.177
Delta Investimentos Imobiliários Ltda	286	3.600	-	(138)	-	3.748
Devon Investimentos Imobiliários Ltda	42.198	-	-	18.984	-	61.182
Dorset Investimentos Imobiliários Ltda	11.402	15	-	13	-	11.430
Durazno Investimentos Imobiliários Ltda	-	2	-	-	-	2
Eldorado Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	(9)	9	-
Entrerios Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	(10)	-	-
Essex Investimentos Imobiliários Ltda	26.739	5.270	-	17.011	-	49.020
Fag Incorporadora SPE Ltda	2.004	-	-	26	-	2.030
Ferrete Investimentos Imobiliários Ltda	-	1.075	-	(6)	(1)	1.068
Galia Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	(8)	8	-
Granada Investimentos Imobiliários Ltda	75.145	32.494	-	17.146	-	124.785
Grenoble Investimentos Imobiliários Ltda	-	12.000	-	(16)	(2)	11.982
Guacara Investimentos Imobiliários Ltda	-	7.068	-	-	-	7.068
Guadalajara Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	(9)	9	-
Guanare Investimentos Imobiliários Ltda	-	2	-	-	-	2
Guarenas Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	-	-	10
Guatire Investimentos Imobiliários Ltda	-	2	-	-	-	2
Halifax Investimentos Imobiliários Ltda	25.015	5.002	-	3.331	-	33.348
Hudson Investimentos Imobiliários Ltda	4.888	4.000	-	3.966	-	12.854
Indiana Investimentos Imobiliários Ltda	18.803	-	-	2.394	-	21.197

	Integralização			Movimentação		
	Saldo em 31/12/2010	(redução) do capital	Dividendos	Equivalência patrimonial	Provisão para perdas	Saldo em 31/12/2011
Java Investimentos Imobiliários Ltda	292	-	-	(532)	240	-
Jônica Investimentos Imobiliários Ltda	66.343	-	-	10.072	-	76.415
Juquis Investimentos Imobiliários SPE Ltda	6.482	-	-	162	-	6.644
Kingston Investimentos Imobiliários Ltda	1.837	2.456	-	(9)	-	4.284
Labrador Investimentos Imobiliários Ltda	35.213	-	(12.424)	19.514	-	42.303
Lacombe Investimentos Imobiliários Ltda	30.556	-	-	8.354	-	38.910
Lazio Investimentos Imobiliários Ltda	-	9.495	-	11.938	(367)	21.066
Lille Investimentos Imobiliários Ltda	52.957	1.856	-	(10)	-	54.803
Limoges Investimentos Imobiliários Ltda	-	11.202	-	(103)	-	11.099
Lisieux Investimentos Imobiliários Ltda	10.022	-	-	10.541	-	20.563
Lyon Investimentos Imobiliários Ltda	21.162	-	-	(7.191)	-	13.971
Madrid Investimentos Imobiliários Ltda	41.792	7.722	-	22.022	-	71.536
Maia Investimentos Imobiliários Ltda	26.037	(4.752)	-	3.226	-	24.511
Málaga Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	(72)	72	-
Maracaibo Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	(2)	-	8
Mariara Investimentos Imobiliários Ltda	-	2	-	-	-	2
Marselha Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	(8)	8	-
Melbourne Investimentos Imobiliários Ltda	-	3.165	-	(498)	(176)	2.491
Mendoza Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	-	-	10
Missouri Investimentos Imobiliários Ltda	23.205	(14.096)	-	6.529	-	15.638
Modena Investimentos Imobiliários Ltda	10.583	-	(1.319)	4.683	-	13.947
Montreal Investimentos Imobiliários Ltda	-	6.514	-	(4)	(405)	6.105
Moron Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	-	-	10
Mosaico Investimentos Imobiliários Ltda	28.790	1.140	-	594	-	30.524
Nantes Investimentos Imobiliários Ltda	1	-	-	(16)	15	-
Nevada Investimentos Imobiliários Ltda	14.966	-	(3.360)	2.057	-	13.663
Nice Investimentos Imobiliários Ltda	1	4.435	-	(162)	-	4.274
Norfolk Investimentos Imobiliários Ltda	11.291	29.096	-	16.110	-	56.497
Normandia Investimentos Imobiliários Ltda	1	-	-	(16)	15	-
Omega Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	(17)	17	-
Oregon Investimentos Imobiliários Ltda	13.455	6.000	-	(22)	-	19.433
Padova Investimentos Imobiliários Ltda	2.534	1.334	-	3.655	-	7.523
Pamplona Empreendimentos Imobiliários SPE Ltda	-	601	-	(834)	234	1
Perusia Investimentos Imobiliários Ltda	-	11.400	-	(14)	(9)	11.377
Petare Investimentos Imobiliários Ltda	-	2	-	-	-	2
Petra Investimentos Imobiliários Ltda	-	2	-	-	-	2
Picardia Investimentos Imobiliários Ltda	27.269	193	-	490	-	27.952
Pinamar Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	2	-	12
Porlamar Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	-	-	10
Púcon Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	-	-	10
Punta Del Leste Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	-	-	10
Quality Investimentos Imobiliários Ltda	15.684	-	-	530	-	16.214
Quebec Investimentos Imobiliários Ltda	6.413	-	-	4.120	-	10.533
Reimz Investimentos Imobiliários Ltda	1	-	-	(15)	15	1

	Integralização			Movimentação		
	Saldo em 31/12/2010	(redução) do capital	Dividendos	Equivalência patrimonial	Provisão para perdas	Saldo em 31/12/2011
Rivera Investimentos Imobiliários Ltda	-	2	-	-	-	2
Rocha Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	-	-	10
Rosales Investimentos Imobiliários Ltda	-	7.968	-	(1.001)	(9)	6.958
Rosário Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	(8)	8	-
Rouen Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	(11)	11	-
Salta Investimentos Imobiliários Ltda	-	1.073	-	(9)	(10)	1.054
Sardenha Investimentos Imobiliários Ltda	5.059	5.017	-	4.326	-	14.402
Serena Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	-	-	10
Talca Investimentos Imobiliários Ltda	-	2	-	-	-	2
Tecnisa Construtora Ltda.	-	10	-	(499)	489	-
Tecnisa Consultoria Imobiliária Ltda	5.002	-	-	3.302	-	8.304
Tecnisa Empreendimentos Imobiliários Ltda	21.962	-	-	909	-	22.871
Tecnisa Engenharia e Comércio Ltda	51.155	-	-	1.150	-	52.305
Temuco Investimentos Imobiliários Ltda	-	2	-	-	-	2
Texas Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	(9)	9	-
Toledo Investimentos Imobiliários Ltda	44.409	3.961	-	(20.509)	-	27.861
Torino Investimentos Imobiliários Ltda	18	-	-	(9)	-	9
Torreon Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	-	-	10
Toscana Investimentos Imobiliários Ltda	9.037	985	-	1.564	-	11.586
Toulon Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	(16)	6	-
Toulouse Investimentos Imobiliários Ltda	1	-	-	(21)	21	1
Trevelin Investimentos Imobiliários Ltda	-	7.795	-	2.968	(511)	10.252
Tronador Investimentos Imobiliários Ltda	14.409	-	(1.531)	541	-	13.419
Trujillo Investimentos Imobiliários Ltda	-	2	-	-	-	2
Tucumam Investimentos Imobiliários Ltda	-	10	-	-	-	10
Udine Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	(6)	6	-
Valera Investimentos Imobiliários Ltda	-	2	-	-	-	2
Valparaíso Investimentos Imobiliários Ltda	-	7.883	-	(26)	-	7.857
Vancouver Investimentos Imobiliários Ltda	14.776	4.320	-	(750)	-	18.346
Vegas Flex Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	-	-	-
Veneza Investimentos Imobiliários Ltda	-	3.704	-	(22)	(11)	3.671
Versalhes Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	(15)	15	-
Virginia Flex Investimentos Imobiliários Ltda	-	-	-	-	-	-
Windsor Investimentos Imobiliários Ltda	109.821	(2.182)	-	(167)	-	107.472
Zapala Investimentos Imobiliários Ltda	-	6.667	-	8.117	(4)	14.780
Zeta Investimentos Imobiliários Ltda	-	19.013	-	2.154	(680)	20.487
Sociedades sob controle comum						
Arizona Investimentos Imobiliários Ltda	12.126	-	-	8.418	-	20.544
Cádiz Investimentos Imobiliários Ltda	19.586	-	-	(3.746)	-	15.840
Canárias Empreendimentos Imobiliários Ltda	20.371	-	(4.894)	3.062	-	18.539
CBR 011 Empreendimentos Imobiliários Ltda	844	14.532	-	(192)	23	15.207

	Integralização			Movimentação		
	Saldo em 31/12/2010	(redução) do capital	Dividendos	Equivalência patrimonial	Provisão para perdas	Saldo em 31/12/2011
Chipre Investimentos Imobiliários Ltda	19.379	-	-	4.466	-	23.845
Durham Investimentos Imobiliários Ltda.	6.881	-	-	(694)	-	6.187
Ephigenio Salles Empreend. Imobiliários SPE - S.A.	3.510	-	-	(484)	-	3.026
Forest Hill De Investimentos Imobiliários Ltda	949	-	-	1	-	950
Jacira Reis Empreendimentos Imobiliários Ltda	-	4.401	-	(474)	-	3.927
Jardim da Saúde Incorporadora SPE LTDA	3.819	-	-	(113)	-	3.706
Jasper Investimentos Imobiliários Ltda	13.325	2.054	-	(922)	-	14.457
Kirra Investimentos Imobiliários Ltda	43.056	-	-	21.602	-	64.658
Madeira Empreendimentos Imobiliários Ltda	1.492	-	-	(25)	-	1.467
Parque 10 Empreend. Imobiliários SPE - S.A.	2.966	15.314	-	2.408	-	20.688
Sagres Empreendimentos Imobiliários Ltda	4.550	2.548	-	718	-	7.816
Sampi Investimentos Imobiliários Ltda	6.743	-	-	1.234	-	7.977
Schahin Brasílio Machado Incorporadora SPE Ltda	27.097	-	-	7.118	-	34.215
Sevilha Investimentos Imobiliários Ltda	14.016	212	-	234	-	14.462
Stuhlberger Incorporadora Ltda	42.287	2.658	-	4.424	-	49.369
Tecnisa Socipar Investimentos Imobiliários Ltda	5.053	628	-	3.753	-	9.434
Toronto Investimentos Imobiliários Ltda	14.151	-	-	2.120	-	16.271
Torquato Empreendimento Imobiliário SPE - S.A.	2.764	1.437	-	737	-	4.938
Valência Investimentos Imobiliários Ltda.	4.200	-	-	457	-	4.657
Total	1.435.546	311.550	(26.391)	263.943	(429)	1.984.219

d. Movimentação dos investimentos indiretos

Abaixo estão apresentados os investimentos possuídos pela controlada TECNISA Engenharia e Comércio Ltda. em sociedades controladas e coligadas.

	Integralização			Movimentação		
	Saldo em 31/12/2010	(redução) do capital	Dividendos	Equivalência patrimonial	Provisão p/ perdas	Saldo em 31/12/2011
Sociedades controladas						
Jandira de Investimentos Imobiliários SPE Ltda.	13.893	-	-	(320)	-	13.573
Magnum Investimentos Imobiliários Ltda.	396	-	-	465	-	861
Sociedades sob controle comum						
Cyrela Magik Tecnisa Empreend. Imob. SPE Ltda.	2.094	3.694	-	241	-	6.029
Cyrela Tecnisa Investimentos Imobiliários Ltda.	5.407	5.655	-	(95)	-	10.967
Cyrela Tecnisa Klabin Segall Emp reend. Imob. Ltda.	580	-	-	35	-	615
Parque Esplanada Investimentos Imobiliários Ltda.	1.111	-	-	3	-	1.114
Total	23.481	9.349	-	329	-	33.159

Abaixo estão apresentados os investimentos possuídos pela controlada Dorset Investimentos Imobiliários Ltda em sociedades coligadas.

	Integralização			Movimentação		
	Saldo em 31/12/2010	(redução) do capital	Dividendos	Equivalência patrimonial	Provisão para perdas	Saldo em 31/12/2011
Sociedades sob controle comum						
Norpar – Nordeste Empreendimentos e Participações S.A..	7.529	-	-	30	-	7.559
	7.529	-	-	30	-	7.559

Abaixo estão apresentados os investimentos possuídos pela controlada TECNISA Socipar Investimentos Imobiliários Ltda em sociedades coligadas.

	Integralização			Movimentação		
	Saldo em 31/12/2010	(redução) do capital	Dividendos	Equivalência patrimonial	Provisão para perdas	Saldo em 31/12/2011
Sociedades sob controle comum						
Ipanema Investimentos Imobiliários Ltda.	-	-	-	(315)	315	-
	-	-	-	(315)	315	-

e. Aquisição de participação acionária

No dia 28 de Setembro de 2011 a Companhia adquiriu 750.500 ações correspondentes a 15% de participação na empresa Parque 10 Empreendimento Imobiliário SPE – S.A pelo valor de R\$ 2.304 pertencentes anteriormente à Tecnopar Empreendimentos Imobiliários Ltda.

No dia 1º de Novembro de 2011 a Companhia adquiriu 4.567.204 quotas correspondentes a 50% de participação na empresa Jacira Reis Empreendimentos Imobiliários Ltda pelo valor de R\$ 6.337 pertencentes anteriormente à Cyrela Manaus Empreendimentos Imobiliários Ltda.

f. Venda de participação acionária

No dia 23 de Dezembro de 2011 a Companhia transferiu 9.516.425 quotas correspondentes a 6,25% de participação na empresa Windsor Investimentos Imobiliários Ltda pelo valor de R\$ 50.000 para a BV Empreendimentos e Participações S.A.

12. IMOBILIZADO E INTANGÍVEL

a. Composição Imobilizado

Descrição	%	Controladora						Consolidado					
		31/12/2011			31/12/2010			31/12/2011			31/12/2010		
		Custo	Deprec.	Líquido	Custo	Deprec	Líquido	Custo	Deprec.	Líquido	Custo	Deprec.	Líquido
Estandes de Vendas	32	-	-	-	-	-	47.156	(21.366)	25.790	48.396	(23.290)	25.106	
Móveis e utensílios	10	3.755	(1.166)	2.589	3.505	(801)	2.704	7.813	(1.793)	6.020	6.702	(1.108)	5.594
Benfeitorias em Imóveis de terceiros	20	4.503	(1.252)	3.251	3.044	(911)	2.133	4.898	(1.409)	3.489	3.440	(1.028)	2.412
Equipamentos de informática	20	5.900	(2.123)	3.777	3.082	(1.153)	1.929	8.051	(3.532)	4.519	5.122	(2.420)	2.702
Veículos	20	434	(123)	311	207	(42)	165	637	(324)	313	431	(263)	168
Outros	-	40	-	40	40	-	40	40	-	40	40	-	40
Total		14.632	(4.664)	9.968	9.878	(2.907)	6.971	68.595	(28.424)	40.171	64.131	(28.109)	36.022

No início de 2011, a administração da Companhia analisou os efeitos de depreciação, decorrentes da análise periódica do prazo de vida útil-econômica remanescente dos bens do ativo imobilizado, e concluiu quanto a não necessidade de alteração das taxas médias de depreciação utilizadas.

O ativo imobilizado modificou-se no exercício de 2011 conforme segue:

Descrição	Controladora			Consolidado				
	Saldos em 31/12/2010	Adições	Baixas	Saldos em 31/12/2011	Saldos em 31/12/2010	Adições	Baixas	Saldos em 31/12/2011
Estandes de Vendas	-	-	-	-	48.396	26.061	(27.301)	47.156
Móveis e Utensílios	3.505	250	-	3.755	6.702	1.938	(827)	7.813
Benfeitorias em Imóveis de Terceiros	3.044	1.459	-	4.503	3.440	1.458	-	4.898
Equipamentos de Informática	3.082	2.818	-	5.900	5.122	3.218	(289)	8.051
Veículos	207	227	-	434	431	227	(21)	637
Outros	40	-	-	40	40	-	-	40
Subtotal	9.878	4.754	-	14.632	64.131	32.902	(28.438)	68.595
(-) Depreciação	(2.907)	(1.757)	-	(4.664)	(28.109)	(13.470)	13.155	(28.424)
Imobilizado Líquido	6.971	2.997	-	9.968	36.022	19.432	(15.283)	40.171

b. Composição Intangível

Descrição	%	Controladora						Consolidado					
		31/12/2011			31/12/2010			31/12/2011			31/12/2010		
		Custo	Amortiz.	Líquido	Custo	Amortiz.	Líquido	Custo	Amortiz..	Líquido	Custo	Amortiz.	Líquido
Direitos de Uso de Software	13	32.359	(6.492)	25.867	22.753	(3.546)	19.207	33.001	(7.083)	25.918	23.395	(4.115)	19.280
Ágio	32	18.941	(14.720)	4.221	14.751	(12.359)	2.392	18.941	(14.720)	4.221	14.751	(12.359)	2.392
Total		51.300	(21.212)	30.088	37.504	(15.905)	21.599	51.942	(21.803)	30.139	38.146	(16.474)	21.672

Do valor de "Direitos de Uso de Software", parte substancial se refere a custos de licença e implementação do novo sistema corporativo de gestão que a Companhia adquiriu, e cujo início de operacionalização ocorreu no 4º Trimestre de 2009 para o módulo base e no 4º trimestre de 2010, referente ao módulo planejamento. Ao longo de 2011 a Companhia fez investimentos em melhorias deste sistema.

O saldo de ágio registrado nas demonstrações financeiras refere-se a aquisição de participação societária na empresa Parque 10 Empreendimento Imobiliário SPE – S.A. no valor de R\$ 1.829; aquisição de participação societária na empresa Madrid Investimentos Imobiliários SPE Ltda. no valor de R\$ 497, aquisição de participação societária na empresa Jacira Reis Empreendimentos Imobiliários Ltda. no valor de R\$ 1.895, os quais possuem como fundamentação econômica a expectativa de rentabilidade futura dos empreendimentos imobiliários (vida útil definida) e são amortizados, a partir do lançamento dos empreendimentos imobiliários nestas sociedades de propósito específico, tendo como expectativa média para a sua realização o prazo de 3 anos.

O ativo intangível modificou-se no ano de 2011 conforme segue:

Descrição	Controladora			Consolidado		
	Saldos em 31/12/2010	Adições	Saldos em 31/12/2011	Saldos em 31/12/2010	Adições	Saldos em 31/12/2011
Direito de uso de software/website	22.753	9.606	32.359	23.395	9.606	33.001
Ágio	14.751	4.190	18.941	14.751	4.190	18.941
Subtotal	37.504	13.796	51.300	38.146	13.796	51.942
(-) Amortização	(15.905)	(5.307)	(21.212)	(16.474)	(5.329)	(21.803)
Intangível líquido	21.599	8.489	30.088	21.672	8.467	30.139

A amortização de softwares no montante de R\$ 2.968 (R\$ 1.935 em 2010) foi registrada no grupo de despesas administrativas e a amortização de ágio (vida útil definida) no montante de R\$ 2.361 (R\$5.481 em 2010) foi registrada no grupo de outras receitas (despesas) operacionais.

13. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES

Descrição	Indexador	Juros médios a.a. - %	Controladora		Consolidado	
			31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Moeda nacional:						
Financ. à Produção – SFH (a)	TR	10,50	-	-	595.092	468.553
Debêntures (b)	IPCA	9,70	312.385	351.132	312.385	351.132
Debêntures (b)	CDI	2,32	223.242	-	223.242	-
CCB (c)	CDI	3,29	144.791	147.975	144.791	158.535
CCBs (d)	IPCA	11,00	90.482	105.079	90.482	105.079
Financ. à Produção – Capital de Giro	IGPM	9,59	-	-	65.317	96.156
Capital de Giro	CDI	3,59	43.501	77.191	43.501	78.847
Títulos Securitizados	IGPM	10,34	-	-	8.186	12.822
Leasing	CDI	0,68	1.608	2.724	1.608	2.724
Conta Garantida	CDI	2,08	-	25.089	-	25.089
			816.009	709.190	1.484.604	1.298.937
Parcelas a amortizar a curto prazo classificadas no passivo circulante						
			220.315	233.977	583.040	497.396
Parcelas a amortizar a longo prazo classificadas no passivo não circulante						
			595.694	475.213	901.564	801.541

a. Financiamentos à produção - SFH

Financiamentos oriundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH) para a construção, garantidos pelas hipotecas dos respectivos empreendimentos imobiliários financiados.

b. Debêntures a pagar

Debêntures – 1ª Emissão

Refere-se à emissão, em 24/11/2009, de 200 (duzentas) debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, com garantia fidejussória e garantia adicional real, em quatro séries, com valor nominal unitário de R\$1.000 (um milhão de reais), perfazendo o montante total

de R\$200.000 (duzentos milhões de reais), que foram objeto de distribuição pública com esforços restritos de colocação.

Foram emitidas 60 (sessenta) Debêntures da 1ª série, 60 (sessenta) Debêntures da 2ª série, 40 (quarenta) Debêntures da 3ª série e 40 (quarenta) Debêntures da 4ª série. As Debêntures têm taxas de juros anuais de 10,42%, acrescida da variação do IPCA, e são garantidas por fiança outorgada pelo acionista controlador indireto da Companhia e pela alienação fiduciária de 56.147.129 (cinquenta e seis milhões, cento e quarenta e sete mil, cento e vinte e nove) quotas representativas do capital social da controlada Windsor Investimentos Imobiliários Ltda.

As Debêntures possuem cláusulas restritivas (covenants) relacionadas principalmente a índices de alavancagem e de liquidez da Companhia. Estas cláusulas foram cumpridas em 31 de dezembro de 2011.

Debêntures – 2ª Emissão

Debêntures simples não conversíveis em ações, da espécie quirografária, com garantia adicional fidejussória.

Foram emitidas, em 20 de agosto de 2010, 150 Debêntures, em série única com valor nominal unitário de R\$1.000 (um milhão de reais), perfazendo o montante total de R\$150.000 (cento e cinquenta milhões de reais).

As debêntures possuem taxa de juros de 9,65% ao ano. A emissão tem a garantia de Carta de Fiança Bancária do controlador, no valor de R\$70.000 (setenta milhões de reais).

As Debêntures possuem cláusulas restritivas (covenants) relacionadas principalmente a índices de alavancagem e de liquidez da Companhia. Estas cláusulas foram cumpridas em 31 de dezembro de 2011.

Debêntures – 3ª Emissão

Distribuição pública com esforços restritos de colocação de acordo com a Instrução CVM 476, de 25 mil debêntures, totalizando R\$250 milhões, não conversíveis em ações, escriturais e nominativas, da espécie quirografária, sem garantia real adicional, em 3 séries, sendo a 1ª. de 11047 debêntures, com taxa de remuneração de CDI+2,25%aa e vencimento em 15/9/2015; 2ª. Série de 10620 debêntures, com remuneração de CDI+2,40%aa, vencimento em 15/9/2016 e 3ª. Série de 3333 debêntures, remuneração de IPCA + 7,73%aa e vencimento em 15/9/2017.

As Debêntures possuem cláusulas restritivas (covenants) relacionadas a índices de alavancagem e de liquidez da Companhia. Estas cláusulas foram cumpridas em 31 de dezembro de 2011.

Descrição	Indexador	Juros médios a.a. - %	Controladora		Consolidado	
			31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Debêntures	IPCA	9,70	383.330	350.000	383.330	350.000
(+) Encargos financeiros			36.402	15.311	36.402	15.311
(-) Amortizações			(96.262)	-	(96.262)	-
(-) Custos com captação a amortizar			(11.085)	(14.179)	(11.085)	(14.179)
			312.385	351.132	312.385	351.132
Parcelas a amortizar a curto prazo classificadas no passivo circulante						
			109.083	99.229	109.083	99.229
Parcelas a amortizar a longo prazo classificadas no passivo não circulante						
			203.302	251.903	203.302	251.903

Descrição	Indexador	Juros médios a.a. - %	Controladora		Consolidado	
			31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Debêntures	CDI	2,32	216.670	-	216.670	-
(+) Encargos financeiros			8.485	-	8.485	-
(-) Amortizações			-	-	-	-
(-) Custos com captação a amortizar			(1.913)	-	(1.913)	-
			223.242	-	223.242	-
Parcelas a amortizar a curto prazo classificadas no passivo circulante						
			4.243	-	4.243	-
Parcelas a amortizar a longo prazo classificadas no passivo não circulante						
			218.999	-	218.999	-

c. Cédulas de Crédito Bancário (CCB)

Refere-se aos recursos tomados para o financiamento de empreendimentos imobiliários. As CCB estão garantidas por avais da Companhia e/ou alienações fiduciárias de terrenos.

d. Cédulas de Créditos Bancários (CCBs)

Refere-se à emissão de 2 (duas) CCBs, uma no valor de R\$ 40.000 (quarenta milhões de reais) e outra no valor de R\$ 60.000 (sessenta milhões de reais), emitidas em 01/12/2009, sendo que os recursos captados foram destinados para financiamento de capital de giro e para a aquisição de bens ou serviços.

As CCBs são garantidas pela alienação fiduciária de 30.567.547 (trinta milhões, quinhentos e sessenta e sete mil, quinhentos e quarenta e sete) quotas representativas do capital social da controlada Windsor Investimentos Imobiliários Ltda. e pela alienação fiduciária do imóvel objeto da matrícula nº 187.491, do 15º Registro de Imóveis da Cidade de São Paulo.

As CCBs possuem cláusulas restritivas (covenants) relacionadas principalmente a índices de alavancagem e liquidez da Companhia. Estas cláusulas foram cumpridas em 31 de Dezembro de 2011.

Descrição	Indexador	Juros médios a.a. - %	Controladora		Consolidado	
			31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
CCB	IPCA	11,00	100.000	100.000	100.000	100.000
(+) Encargos financeiros			4.004	8.808	4004	8.808
(-) Amortizações			(10.456)	-	(10.456)	-
(-) Custos com captação a amortizar			(3.066)	(3.729)	(3.066)	(3.729)
			90.482	105.079	90.482	105.079
Parcelas a amortizar a curto prazo classificadas no passivo circulante			15.838	11.635	15.838	11.635
Parcelas a amortizar a longo prazo classificadas no passivo não circulante			74.644	93.444	74.644	93.444

As parcelas de empréstimos, financiamentos e debêntures classificadas no passivo não circulante têm o seguinte cronograma de pagamento:

Ano de vencimento	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
2012	-	194.598	-	412.258
2013	168.115	161.135	391.108	202.449
2014	211.452	119.480	243.237	186.834
Após 2014	216.127	-	267.219	-
Total	595.694	475.213	901.564	801.541

Os empréstimos, financiamentos e debêntures estão garantidos por hipoteca dos próprios bens financiados no valor de R\$ 1.303.708 (R\$ 1.162.788 em 31 de dezembro de 2010), por penhor de recebíveis no valor de R\$ 7.147 e por garantias das controladas.

14. CONTAS A PAGAR POR AQUISIÇÃO DE IMÓVEIS

As contas a pagar por aquisição de imóveis estão, substancialmente, atualizadas pela variação do Índice Nacional da Construção Civil – INCC, Índice Geral de Preços – Mercado – IGP-M ou pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA e acrescidas de juros, quando aplicável, de acordo com os índices especificados nos contratos de compra e venda, sendo que os próprios terrenos são parte da garantia. Os saldos estão demonstrados a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Aquisição normal	-	-	34.472	39.095
Permuta financeira	-	-	8.038	1.418
Total Circulante	-	-	42.510	40.513
Aquisição normal	-	-	19.722	24.745
Permuta financeira	-	-	49.257	53.595
Total Não circulante	-	-	68.979	78.340
Total	-	-	111.489	118.853

O saldo de contas a pagar classificado no passivo não circulante pode ser assim demonstrado, por ano de vencimento:

Ano de vencimento	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
2012	-	-	-	16.264
2013	-	-	10.511	1.901
2014	-	-	6.515	-
Após 2014	-	-	51.953	60.175
Total	-	-	68.979	78.340

15. ADIANTAMENTOS DE CLIENTES

Representam os valores recebidos por venda de unidades imobiliárias dos empreendimentos cuja incorporação encontra-se sob condição suspensiva, e/ou por recebimentos superiores ao valor das receitas realizadas, conforme nota explicativa nº 3a, bem como os adiantamentos por empreitada de construção e permutas físicas a valor justo, a seguir demonstrados:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Permutas Físicas	-	-	297.831	143.241
Recebimentos superiores à apuração imobiliária	-	-	72.960	56.566
Outros	-	-	892	1.722
			371.683	201.529
Circulante	-	-	-	-
Não circulante	-	-	182.395	70.539
			189.288	130.990

16. PROVISÃO PARA RISCOS

A Companhia e algumas sociedades controladas são partes em ações judiciais e processos administrativos perante tribunais e órgãos governamentais, decorrentes do curso normal de suas operações, envolvendo questões tributárias, trabalhistas e cíveis. A Administração, com base em informações de seus assessores jurídicos, analisa as demandas judiciais pendentes e, com base na experiência anterior referente às quantias reivindicadas, constitui provisão em montante considerado suficiente para cobrir as perdas estimadas com as ações em curso, como segue:

	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
Cíveis	-	1.601
Tributárias	-	509
Trabalhistas	-	1.368
Total	-	3.478

a. Movimentação dos processos

	<u>Saldo em 31/12/2010</u>	<u>Adição da provisão</u>	<u>Utilização ou ajuste de estimativa</u>	<u>Saldo em 31/12/2011</u>
Cíveis	1.050	556	(5)	1.601
Tributárias	350	159	-	509
Trabalhistas	1.178	190	-	1.368
Total	2.578	905	(5)	3.478

Cíveis

Em 31 de Dezembro de 2011, a Companhia e suas controladas figuravam como parte em 273 ações cíveis em andamento, sendo que, em 106 dessas ações, a Companhia e suas controladas eram autoras e, nas restantes 167 ações, a Companhia e suas controladas figuravam como ré. Nas ações judiciais de natureza cível nas quais a Companhia e suas controladas são autoras, a soma dos valores atualizados até 31 de Dezembro de 2011 atribuídos às causas totaliza, aproximadamente, R\$ 25,9 milhões. Já nas ações nas quais a Companhia figura como ré, a soma dos valores históricos atribuídos às causas totaliza, aproximadamente, R\$ 11,9 milhões. Essas ações tem como objeto, principalmente, à (i) rescisão de contrato de compra e venda de unidade autônoma e reintegração de posse de unidades autônomas; (ii) cobrança judicial em razão da inadimplência dos pagamentos de confissão de dívida; (iii) cobrança de condomínio; e (iv) questionamento de cláusulas contratuais. A Administração não acredita que decisões desfavoráveis nessas ações judiciais causariam impactos relevantes nas demonstrações financeiras da Companhia.

A sociedade Califórnia Investimentos Imobiliários Ltda., controlada da Companhia, possui uma ação civil pública iniciada em dezembro de 2007, promovida pelo Ministério Público do Estado de São Paulo, a qual determinou a suspensão das obras do empreendimento denominado Grand Maia, sob alegação de suposta violação de normas ambientais. Os instrumentos particulares de venda e compra de unidades imobiliárias que haviam sido pactuados junto aos promitentes compradores foram rescindidos sendo que os valores anteriormente recebidos pela Companhia foram integralmente devolvidos aos promitentes compradores. A ação está em fase de perícia judicial. Segundo entendimento de nossos advogados nossas chances de êxito nesta ação são possíveis.

Tributárias

Em 31 de Dezembro de 2011, a Companhia e as suas controladas eram partes em 53 processos administrativos e judiciais de natureza tributária, sendo que, em 15 processos, a Companhia e suas controladas eram autoras, e em 38 processos, a Companhia e suas controladas eram ré. O valor envolvido nos processos em que a Companhia e suas controladas eram autoras totalizava, aproximadamente, R\$ 5,5 milhões, enquanto que o valor envolvido nos quais a Companhia e suas controladas eram ré totalizava, aproximadamente, R\$ 334, para os quais foi constituída provisão no valor de R\$ 509.

O processo judicial mais significativo atualmente refere-se à tributação do resultado positivo de equivalência patrimonial sendo que a Companhia possui depósito judicial no valor de R\$ 4.832 (valor nominal), registrado no ativo não circulante em outras contas a receber, e a posição de nossos assessores jurídicos é de que a probabilidade de perda é remota.

Trabalhistas

Em 31 de Dezembro de 2011, a Companhia e suas controladas eram ré em 564 processos trabalhistas, sendo a grande maioria em tramitação no Estado de São Paulo, com valor total de, aproximadamente, R\$ 6,2 milhões. Do total de processos trabalhistas, 514 (o que representa 91,1%) foram movidos por empregados de subempreiteiras contratadas pela Companhia e suas controladas, com valor total de, aproximadamente,

R\$ 5,4 milhões, e os restantes 50 (o que representa 8,9%) foram movidos por ex-funcionários da Companhia e suas controladas, com valor total de, aproximadamente, R\$ 763. Nos termos da legislação trabalhista brasileira, a Companhia é solidariamente responsável pelo cumprimento das obrigações trabalhistas referentes aos empregados dessas subempreiteiras. Estes processos trabalhistas envolvem principalmente pedidos de horas extras e diferenças salariais, e são ações repetitivas e semelhantes, inerentes às atividades desenvolvidas pela Companhia e suas controladas. Conforme parecer de nossos advogados externos, as chances de êxito da Companhia nas ações ajuizadas em face dos empreiteiros são prováveis ou possíveis, variando apenas de acordo com a situação financeira dos subempreiteiros, que devem suportar todos os ônus de decisões judiciais desfavoráveis, visto que são os primeiros reclamados nestas ações. Neste sentido, não acreditamos que decisões desfavoráveis nessas ações judiciais, em conjunto ou isoladamente, possam: (i) causar efeito adverso relevante sobre as atividades da Companhia e suas controladas, bem como sobre a situação financeira ou resultados operacionais da Companhia e suas controladas; (ii) causar qualquer tipo de riscos de imagem inerentes às práticas da Companhia; (iii) ocasionar riscos jurídicos relacionados à discussão da validade de cláusulas estatutárias; e (iv) gerar quaisquer outros fatores que poderiam influenciar a decisão de investidores.

A Companhia possui uma provisão, com data base de 31 de dezembro de 2011, de R\$ 1.368 para eventuais perdas decorrentes desses processos, conforme parecer dos seus advogados externos. Este montante de provisão é relativo aos valores envolvidos nos processos judiciais exclusivamente cuja perda é provável.

Adicionalmente, certas sociedades controladas são partes direta e indireta em ações judiciais passivas sobre as quais as possibilidades de perda são possíveis ou remotas, com base na opinião dos seus assessores jurídicos, não foram constituídas provisões. Os tipos de ações e seus respectivos valores envolvidos são: tributárias – (i) R\$ 147; (ii) cíveis - R\$ 10.288 e (iii) trabalhistas R\$ 2.062.

17. IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES DIFERIDOS

O imposto de renda, a contribuição social, o PIS e a Cofins diferidos são registrados para refletir os efeitos fiscais futuros atribuíveis às diferenças temporárias entre a base fiscal que determina a tributação conforme o recebimento (Instrução Normativa SRF nº 84/79) e a efetiva apropriação do lucro imobiliário, em linha com os procedimentos descritos na nota explicativa nº 3.a.

	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
	<u>31/12/2011</u>	<u>31/12/2010</u>	<u>31/12/2011</u>	<u>31/12/2010</u>
Impostos e contribuições sobre vendas diferidos	-	-	68.207	57.031
Imposto de renda e contribuição social diferidos	-	-	52.997	45.100
Total	-	-	121.204	102.131
Circulante	-	-	83.630	61.057
Não circulante	-	-	37.574	41.074

Os valores de imposto de renda e contribuição social demonstrados no resultado apresentam a seguinte reconciliação em seus valores à alíquota nominal:

	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
	<u>31/12/2011</u>	<u>31/12/2010</u>	<u>31/12/2011</u>	<u>31/12/2010</u>
Lucro contábil antes do imposto de renda e da contribuição social	144.411	200.048	212.488	270.851
Despesas não dedutíveis	11.212	9.991	11.212	9.991
Equivalência patrimonial	(263.943)	(318.672)	-	-
Base de cálculo do imposto de renda e contribuição social	(108.320)	(108.633)	223.700	280.842
Alíquota fiscal vigente	<u>34%</u>	<u>34%</u>	<u>34%</u>	<u>34%</u>
Expectativa de imposto renda e contribuição social	36.829	36.935	(76.058)	(95.486)

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Prejuízos fiscais não reconhecidos (A)	(36.829)	(36.935)	(36.829)	(36.935)
Efeito do resultado das subsidiárias tributadas pelo lucro presumido e patrimônio de afetação	-	-	64.565	89.699
Total de despesas com imposto de renda e contribuição social no resultado	-	-	(48.322)	(42.722)

(A) Considerando o atual contexto das operações da Companhia, que se constitui, substancialmente, na participação em outras sociedades, não foi constituído crédito tributário sobre o saldo acumulado de prejuízos fiscais e base de cálculo negativa da contribuição social no montante de R\$ 413.214 em 31 de Dezembro de 2011 (R\$ 286.936 em 31 de dezembro de 2010).

A tributação da diferença entre o lucro auferido pelo regime de caixa e aquele apurado de acordo com o regime de competência (evolução física da obra), ocorre no prazo médio de 10 anos, considerando o prazo estimado de recebimento das vendas realizadas e a conclusão das obras correspondentes.

A compensação dos prejuízos fiscais de imposto de renda e da base negativa da contribuição social está limitada à base de 30% dos lucros tributáveis anuais, gerados a partir do exercício de 1995, sem prazo de prescrição.

18. RECEITA DE VENDA DE IMÓVEIS A APROPRIAR E CUSTOS ORÇADOS DE IMÓVEIS VENDIDOS A APROPRIAR

Conforme mencionado na nota explicativa nº 3.a., o resultado das operações imobiliárias é apropriado com base no custo incorrido, assim sendo, o saldo de contas a receber das unidades comercializadas e ainda não concluídas está refletido parcialmente nas demonstrações financeiras da Companhia, uma vez que o seu registro contábil reflete a receita reconhecida, líquida das parcelas já recebidas.

As receitas a serem apropriadas decorrentes de unidades imobiliárias vendidas de empreendimentos em construção (não concluídos) e os respectivos compromissos de custos a serem incorridos com relação às unidades vendidas, não estão refletidos nas demonstrações contábeis.

a. Receita de venda de imóveis a apropriar e custos orçados dos imóveis vendidos a apropriar

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Receita de imóveis vendidos a apropriar	-	-	1.936.969	1.495.788
Custos orçados dos imóveis vendidos a apropriar	-	-	(1.162.551)	(868.072)

A receita a apropriar está mensurada pelo valor nominal de contrato, acrescida pelas atualizações contratuais, líquida da parcela de receita apropriada e não contempla ajuste a valor presente.

Os custos orçados a incorrer não contemplam encargos financeiros, os quais são apropriados aos imóveis a comercializar e ao resultado (custo do imóvel vendido), proporcionalmente as unidades vendidas, à medida em que são incorridos.

19. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

a. Capital social

Em 10 de março de 2011 a Companhia concluiu o processo de distribuição pública primária de 39.830.500 (trinta e nove milhões oitocentos e trinta mil e quinhentas) ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal, ao preço de R\$ 10,00 (dez reais) por Ação ("Preço por Ação"), perfazendo o total bruto de R\$ 398.305.

Conforme ata de reunião do Conselho de Administração realizada em 07 de outubro de 2011, foi deliberado o aumento do capital social no valor de R\$ 5.653, passando assim, o capital social da Companhia de R\$ 1.067.163 para R\$ 1.072.816, mediante a emissão de 701.280 ações ordinárias, todas nominativas, escriturais e sem valor nominal, livres e desembaraçadas de quaisquer gravames.

O capital social da Companhia é de R\$ 1.072.816 (R\$ 668.858 em 31 de dezembro de 2010) representado por 185.966.569 de ações ordinárias nominativas e sem valor nominal (145.434.789 de ações em 31 de dezembro de 2010), totalmente integralizado.

O capital social autorizado conforme Ata de Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizado em 28 de Abril de 2009 é de 400.000.000 de ações.

b. Gastos com emissão de ações

O montante de R\$ 17.272 refere-se aos custos de transação incorridos na captação de recursos em decorrência da distribuição pública primária de ações ordinárias da Companhia, cujo processo foi concluído no mês de março de 2011.

c. Ações em tesouraria

Em decorrência do plano de recompra de ações, aprovado nas reuniões do conselho de administração de 05 de novembro de 2008 e 22 de fevereiro de 2010, a Companhia manteve em tesouraria, na data-base de 31 de Dezembro de 2011, 3.163.750 ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal adquiridas ao custo de aquisição de R\$ 32.404. O valor de mercado dessas ações, considerando a cotação na data de 31 de Dezembro de 2011 equivalia a R\$ 31.796. As aquisições estão limitadas ao valor de reservas e a destinação poderá ser alienação, cancelamento ou utilização no programa de remuneração baseado em ações conforme nota explicativa n. 27.

d. Reservas

- Reserva legal

A reserva legal é constituída a razão de 5% do lucro líquido apurado em cada exercício social nos termos do artigo 193 da Lei n. 6.404/76, até o limite de 20% do capital social.

- Reserva de retenção de lucros

A reserva de lucros que corresponde ao lucro remanescente, após a destinação para reserva legal e a proposta de distribuição dos dividendos, visa, principalmente, atender aos planos de investimentos previstos em orçamento de capital.

e. Dividendos

O Estatuto Social da Companhia determina a distribuição de um dividendo anual mínimo de 25% (vinte e cinco por cento) do lucro líquido do exercício ajustado na forma do art. 202 da Lei nº 6.404/76.

Os dividendos propostos apurados com base no resultado do exercício de 2011, após a exclusão da parcela destinada para constituição da reserva legal, são abaixo demonstrados:

Destinação do lucro líquido do exercício:

Lucro líquido do exercício da controladora	144.411
Constituição de reserva legal 5%	(7.221)
Lucro líquido ajustado	137.190
Dividendos mínimos obrigatórios 25%	34.298
Dividendos adicionais propostos 15%	20.578
Total de dividendos propostos	54.876
Dividendos propostos por ação	0,3002
Transferência para reserva de expansão	82.314

20. RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA

A composição da receita operacional líquida nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e de 2010 é abaixo demonstrada:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Receita operacional bruta				
Com venda de imóveis	-	-	1.586.180	1.399.143
Com prestação de serviços	-	-	20.489	16.418
Ajuste a valor presente	-	-	(10.524)	(343)
Impostos sobre as vendas	-	-	(49.285)	(50.827)
Receita operacional líquida	-	-	1.546.860	1.364.391

21. DESPESAS COMERCIAIS

As despesas comerciais incorridas nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2011 e de 2010 foram como segue:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Publicidade e Propaganda	-	-	(39.201)	(38.011)
Depreciação e baixa de estandes de venda	-	-	(41.179)	(24.917)
Comissões sobre vendas	-	-	(8.177)	(3.992)
Total	-	-	(88.557)	(66.920)

22. DESPESAS ADMINISTRATIVAS

As despesas administrativas incorridas nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2011 e de 2010 são demonstradas como segue:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Pessoal	(40.243)	(28.638)	(44.097)	(34.789)
Ocupação	(4.192)	(4.263)	(9.018)	(8.033)
Utilidades e serviços	(12.840)	(8.871)	(14.572)	(9.989)
Assessorias e consultorias	(13.052)	(7.765)	(15.565)	(9.987)
Marketing institucional	(6.398)	(4.722)	(6.405)	(4.729)
Depreciação e amortização	(4.700)	(3.002)	(4.957)	(3.313)
Despesas gerais	(9.296)	(6.694)	(17.167)	(11.667)
Total	(90.721)	(63.955)	(111.781)	(82.507)

23. REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES

Em Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 28 de Abril de 2011, os acionistas aprovaram a fixação do limite anual global da remuneração dos administradores da Companhia para o exercício de 2011 em até R\$13.118.

Os montantes registrados na rubrica "honorários da administração", no consolidado, referentes à remuneração dos membros da administração e conselheiros da Companhia estão demonstrados a seguir:

	31 de Dezembro de 2011			
	Diretoria Estatutária e Administradores	Conselho de Administração	Conselho Fiscal	Total
Número de membros	8	4	3	15
Remuneração fixa anual				
Salário / Pro Labore / Remuneração	6.190	720	220	7.130
Benefícios diretos e indiretos	-	-	-	-
Outros	-	-	-	-
Sub-total remuneração fixa	6.190	720	220	7.130
Remuneração variável anual				
Stock Options (exercidas)	3.065	-	-	3.065
Participações nos lucros e resultados	-	-	-	-
Benefícios pós-emprego	-	-	-	-
Outros	-	-	-	-
Sub-total remuneração variável	3.065	-	-	3.065
Total	9.255	720	220	10.195

	31 de dezembro de 2010			
	Diretoria Estatutária e Administradores	Conselho de Administração	Conselho Fiscal	Total
Número de membros	8	4	3	15
Remuneração fixa anual				
Salário / Pro Labore / Remuneração	5.588	672	202	6.462
Benefícios diretos e indiretos	208	-	-	208
Outros	-	-	-	-
Sub-total remuneração fixa	5.796	672	202	6.670
Remuneração variável anual				
Bônus	4.480	-	-	4.480
Participações nos lucros e resultados	348	-	-	348
Benefícios pós-emprego	-	-	-	-
Outros	-	-	-	-
Sub-total remuneração variável	4.828	-	-	4.828
Total	10.624	672	202	11.498

Os administradores da Companhia também participam do Plano de Opção de Compra de Ações, tendo sido provisionado o montante de R\$ 5.319 no exercício findo em 31 de Dezembro 2011, (R\$ 3.238 no exercício findo em 31 de Dezembro de 2010), cuja provisão também encontra-se registrada na rubrica de "honorários da administração" o qual está sujeito ao exercício por parte dos respectivos beneficiários, conforme descrito na nota explicativa nº 27.

24. DESPESAS E RECEITAS FINANCEIRAS

As despesas e receitas financeiras incorridas nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e de 2010 são demonstradas como segue:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Despesas Financeiras				
Atualização monetária e juros	(102.924)	(67.077)	(40.923)	(23.655)
Despesas bancárias	(267)	(267)	(3.135)	(2.315)
Outras despesas financeiras	(929)	-	(3.368)	(5.705)
Total	(104.120)	(67.344)	(47.426)	(31.675)
Receitas Financeiras				
Receitas de aplicações financeiras	42.792	20.786	47.302	24.131
Varição monetária ativa e juros	455	2.742	49.853	26.563
Juros e atualização sobre empréstimos	8.038	10.719	8.778	10.722
Outras receitas financeiras	28	-	4.431	-
Total	51.313	34.247	110.364	61.416

25. OUTRAS RECEITAS E (DESPESAS) OPERACIONAIS

As outras receitas e (despesas) operacionais nos exercícios findos em 31 de Dezembro de 2011 e de 2010 são demonstradas como segue:

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2010
Outras Receitas (Despesas) Operacionais				
Provisão e pagamento de indenizações a clientes (a)	-	-	(7.575)	-
Gastos com prospecção de terrenos	(1.138)	(900)	(1.907)	(900)
Amortização de ágio sobre aquisição de part.	(2.361)	(5.481)	(2.361)	(5.481)
Ganho na venda de participação societária (b)	38.213	-	-	-
Perdas com a realização de créditos	-	-	(1.620)	-
Ganhos (perdas) nas rescisões contratuais	-	-	(2.953)	3.409
Outras despesas com empreendimentos concluídos	-	-	(4.932)	(585)
Outras receitas (despesas) operacionais	1.099	(1.098)	(4.113)	(4.261)
Total Outras Receitas (Despesas) Operacionais	35.813	(7.479)	(25.461)	(7.818)

(a) Refere-se aos pagamentos realizados a título de indenização e provisões realizadas pela administração para fazer face a futuras indenizações requeridas em consequência de atrasos nas datas de entrega de determinadas obras da Companhia.

(b) Resultado da venda de participação societária de 6,25% na controlada Windsor (terreno "Telefônica"). No consolidado, dado a atividade operacional da Companhia, o valor de venda de R\$ 50.000 e o respectivo custo de R\$ 11.787 são apresentados como receita e custo dos imóveis vendidos.

26. PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

A Empresa mantém um plano para participação nos lucros e resultados que proporciona aos seus colaboradores e aos de suas controladas o direito de participar nos lucros da Companhia - PLR, o qual está vinculado a um atingimento de metas globais da Companhia bem como de metas departamentais e individuais que são estabelecidas e acordadas no início de cada exercício social.

Em 31 de dezembro de 2011, a Companhia não registrou provisão para participação nos lucros e resultados por não ter alcançado as metas estabelecidas para o ano.

Em 31 de dezembro de 2010, a Companhia registrou provisão para participação nos lucros no montante de R\$ 5.387 na rubrica "Despesas gerais e administrativas".

27. PLANO DE OPÇÃO DE COMPRA DE AÇÕES

Nos termos do artigo 12º, parágrafo VI, do Estatuto Social, dentro do limite do capital autorizado e de acordo com Plano aprovado pela Assembléia Geral, o Conselho de Administração pode aprovar planos de outorga de opção de compra ou subscrição de ações aos seus administradores ou empregados ou à pessoas naturais que prestem serviços à Companhia ou à sociedades sob seu controle, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas direta ou indiretamente pela Companhia.

No âmbito do plano de opções o Conselho de Administração aprovou seis outorgas de opções de compra de ações aos seus administradores e empregados.

As diretrizes para estruturação e implantação foram aprovadas pelos acionistas e pelo Conselho de Administração conforme Assembléia Geral Extraordinária de 04 de Julho de 2006 e posteriores deliberações ("Plano").

O plano de Opção de Compra de Ações ("Plano") regulamenta o número de ações outorgadas, bem como as condições de exercício. Esse plano contempla ações equivalentes a 2% do capital da Companhia por ano. Na 1ª. Outorga realizada, os volumes outorgados poderão ser exercidos pelos beneficiários em período máximo de 12 meses, a partir da carência das tranches e nas demais outorgas, os volumes outorgados poderão ser exercidos, a partir dos prazos de carência das tranches até os prazos limites que variam de 6 a 10 anos das datas das outorgas.

O preço de exercício será atualizado com base na variação do IGP-M medido entre o mês da outorga e o mês do efetivo exercício da opção.

Com base no Pronunciamento Técnico CPC 10 – Pagamento baseado em ações, a Companhia estimou o valor justo das opções nas datas das outorgas e reconheceu como despesa, em cada período, parcela proporcional ao prazo de vigência dos direitos. Considerando a inexistência de transações equivalentes no mercado a Companhia utilizou o método Black & Scholes para estimar o valor justo das opções em cada outorga.

Os detalhes de cada outorga e os valores apurados e reconhecidos nas demonstrações financeiras são demonstrados abaixo:

Data da Outorga	17/07/2006	28/09/2007	11/09/2008	15/09/2009	07/10/2010	15/09/2011
Volatilidade do preço das ações	59,87%	25,04%	41,94%	61,97%	51,17%	33,91%
Dividendos sobre as ações	3,29%	1,15%	1,15%	2,67%	3,92%	7,10%
Prazo de vida das ações	10 anos	6 anos	6 anos	6 anos	6 anos	6 anos

Prazo final de exercício	17.07.15	28.09.13	11.09.14	15.09.15	07.10.16	15.09.17	Totais
Quantidade de ações							
Outorgadas	550.000	510.300	1.202.000	1.031.800	3.988.700	677.900	7.960.700
(-) Canceladas	(135.000)	(69.800)	(381.650)	(116.500)	(106.675)	-	(809.625)
(-) Exercidas	(215.000)	-	(172.625)	-	(714.305)	-	(1.101.930)
Líquido	200.000	440.500	647.725	915.300	3.167.720	677.900	6.049.145
Ações exercíveis	-	440.500	471.375	461.200	226.405	-	1.599.480

Na data de Outorga.

Preço de exercício (R\$)	0,78	10,70	6,93	7,68	7,50	9,00
Preço de mercado (R\$)	2,18	11,75	5,71	9,05	9,77	9,22
Valor Justo (R\$)	1,44	4,19	1,99	4,36	4,30	1,78

Em 31/12/2011

Preço de exercício (R\$)	1,09	14,19	8,09	9,02	8,14	9,15
Preço de mercado (R\$)	10,05	10,05	10,05	10,05	10,05	10,05
Apropriado em 2008	146	929	468	-	-	1.543

Prazo final de exercício	17.07.15	28.09.13	11.09.14	15.09.15	07.10.16	15.09.17	Totais
Quantidade de ações							
Apropriado em 2009	113	472	1.098	807	-	-	2.490
Apropriado em 2010	83	273	540	1.918	2.045	-	4.859
Apropriado em 2011	32	80	307	1.012	5.339	123	6.893

A Companhia reconheceu o montante de R\$ 6.893 no exercício de 2011 e R\$ 4.859 no exercício de 2010, sendo R\$ 5.319 no exercício de 2011 registrados em honorários da administração e R\$ 1.574 no exercício de 2011, registrados em despesas gerais e administrativas.

No ano de 2011 ocorreram exercícios no valor de R\$ 4.115, sendo R\$ 3.065 relativos a Diretoria Estatutária e Administradores e R\$ 1.050 dos demais gestores da Companhia.

28. INSTRUMENTOS FINANCEIROS

A Companhia e suas controladas participam de operações envolvendo instrumentos financeiros, que se restringem às aplicações financeiras, à captação de empréstimos para capital de giro, financiamentos a produção e aquisição de terrenos e operações com parceiros nos empreendimentos imobiliários, em condições normais de mercado, estando todos estes reconhecidos nas demonstrações financeiras, os quais se destinam a atender às suas necessidades operacionais e a reduzir a exposição a riscos de crédito e de taxa de juros.

Estes instrumentos são administrados por meio de estratégias operacionais, visando a liquidez, rentabilidade e minimização de riscos.

a. Considerações sobre riscos e gerenciamento de riscos

(i) Risco de crédito

A Companhia e suas controladas restringem a exposição a risco de crédito associados a bancos e a caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras, efetuando seus investimentos em instituições financeiras de primeira linha e com remuneração em títulos de curto prazo. Com relação às contas a receber, a Companhia restringe a sua exposição a riscos de crédito por meio de vendas para uma base ampla de clientes e de análises de crédito contínua. Adicionalmente, inexistem históricos relevantes de perdas em face da existência de garantia real de recuperação dos imóveis nos casos de inadimplência, sendo que a administração mantém provisão que considera suficiente para eventuais perdas na recuperação de seus recebíveis.

(ii) Risco de moeda

A Companhia não realiza vendas de imóveis indexadas à moeda estrangeira, bem como não possui endividamento desta natureza.

(iii) Risco de taxa de juros

A Companhia está exposta a taxas de juros flutuantes, sendo substancialmente relacionadas:

- às variações da taxa dos certificados de depósitos interbancários (CDI), que é a base de remuneração de suas aplicações financeiras e que são compatíveis com as taxas praticadas no mercado (Nota 5);
- aos juros pré-fixados e pós-fixados sobre empréstimos e financiamentos bancários, para capital de giro, sistema financeiro de habitação e debêntures (Nota 13);
- aos juros de mercado sobre as contas a receber de imóveis concluídos conforme mencionado na Nota 6.

Adicionalmente, conforme mencionado na Nota 8, os saldos mantidos com partes relacionadas que possuem por objetivo o suprimento de recursos para os empreendimentos imobiliários não estão sujeitos a encargos financeiros.

A Companhia não possui instrumento derivativo para mitigar os riscos de taxas de juros, pois sua Administração considera que pela característica dos índices os quais suas aplicações e obrigações financeiras estão indexados, não está exposta a variações significativas.

b. Valorização dos instrumentos financeiros

Os principais instrumentos financeiros ativos e passivos são descritos a seguir, bem como os critérios para sua valorização:

(i) Caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras

O valor de mercado destes ativos não difere dos valores apresentados nas demonstrações financeiras (Nota 5). As taxas pactuadas refletem as condições usuais de mercado.

(ii) Empréstimos, financiamentos e debêntures

Os empréstimos e financiamentos para capital de giro, financiamentos à produção e aquisição de terrenos e debêntures, são registrados com base nos juros contratuais de cada operação. As condições e os prazos destes empréstimos, financiamentos e debêntures são apresentados nas Notas 13.

O valor justo dos empréstimos, financiamentos e debêntures não difere significativamente dos valores apresentados nas demonstrações financeiras.

c. Operações com derivativos

A Companhia não efetuou aplicações de caráter especulativo em derivativos ou quaisquer outros ativos de riscos e não possui quaisquer operações de "swap", "hedge" ou similares.

d. Análise da sensibilidade dos ativos e passivos financeiros

A Deliberação CVM nº. 550, de 17 de outubro de 2008, dispõe que as Companhias Abertas devem divulgar, em nota explicativa específica, informações qualitativas e quantitativas sobre todos os seus instrumentos financeiros, reconhecidos ou não como ativos ou passivos em seu balanço patrimonial.

Os instrumentos financeiros da Companhia são representados por caixa e equivalentes de caixa, aplicações financeiras, contas a receber, a pagar, debêntures, empréstimos e financiamentos, e estão registrados pelo valor de custo, acrescidos de rendimentos ou encargos incorridos, os quais em 31 de Dezembro de 2011 se aproximam dos valores de mercado.

Os principais riscos atrelados às operações da Companhia estão ligados a variação do Certificado de Depósito Interbancário (CDI) para determinadas linhas de empréstimos e financiamentos, a variação do IPCA para as debêntures emitidas e outras linhas de empréstimo e financiamentos, a variação da Taxa Referencial (TR) para financiamentos à construção e CDI para as aplicações financeiras.

A instrução CVM nº. 475, de 17 de dezembro de 2008, dispõe sobre a apresentação de informações sobre instrumentos financeiros, em nota explicativa específica, e sobre a divulgação do quadro demonstrativo de análise de sensibilidade.

Conforme descrito na Nota 13, as debêntures emitidas pela Companhia são de caráter privado, não conversíveis e tem características próprias, que impossibilitam a obtenção de um valor de mercado. Dessa forma, a Companhia considera que o valor contábil das debêntures é o mais próximo do valor de mercado para esses títulos.

Com relação aos empréstimos e financiamentos, referem-se a operações efetuadas dentro do Sistema Financeiro de Habitação (SFH) e empréstimos de capital de giro tomados às taxas de mercado. Nessas condições, o valor registrado é o mais próximo do valor de mercado desses instrumentos financeiros.

As aplicações com CDI estão registradas a valor de mercado, conforme cotações divulgadas pelas respectivas instituições financeiras e as demais aplicações financeiras se referem, em sua maioria, a certificado de depósito bancário e operações compromissadas, portanto, o valor registrado desses títulos não apresenta diferença para o valor de mercado.

Com a finalidade de verificar a sensibilidade do indexador nas aplicações financeiras ao qual a Companhia estava exposta na data base de 31 de Dezembro de 2011, foram definidos 03 cenários diferentes. Com base em projeções divulgadas por instituições financeiras, foi obtida a projeção do CDI para os próximos 12 meses (fonte: Bacen), e este definido como cenário provável; a partir deste, foram calculadas variações de 25% e 50%. Para cada cenário foi calculada a "receita financeira bruta", não levando em consideração a incidência de tributos sobre os rendimentos das aplicações. A data base utilizada da carteira foi 31 de Dezembro de 2011, projetando um ano e verificando a sensibilidade do CDI com cada cenário.

Operação	Risco	Cenário Provável	Cenário 2	Cenário 3
Aplicações financeiras/Títulos e valores mobiliários	CDI	11,70%	8,78%	5,85%
Posição em 31/12/2011 = R\$ 379.804*		44.437	33.347	22.219

*Saldo contábil de aplicações financeiras e títulos e valores mobiliários em 31 de Dezembro de 2011.

Com a finalidade de verificar a sensibilidade do indexador nas dívidas ao qual a Companhia está exposta na data base de 31 de Dezembro de 2011, foram definidos 03 cenários diferentes. Com base em projeções dos índices do CDI (Fonte: Bacen), do IPCA (Fonte: Bacen) e da taxa TR para o ano de 2011 (cenário provável) foram calculadas variações de 25% e 50%.

Para cada cenário foi calculada a despesa financeira bruta não levando em consideração incidência de tributos e o fluxo de vencimentos de cada contrato programado para 2011. A data base utilizada para os empréstimos, financiamentos e debêntures foi 31 de Dezembro de 2011 projetando os índices para um ano e verificando a sensibilidade dos mesmos em cada cenário.

Operação	Risco	Cenário Provável	Cenário 2	Cenário 3
Debêntures e CCBs	IPCA	5,45%	6,81%	8,18%
Posição em 31/12/2011 = R\$ 402.867*		21.956	27.435	32.955
Debêntures	CDI	11,70%	14,63%	17,55%
Posição em 31/12/2011 = R\$ 223.242*		26.119	32.660	39.179
Capital de giro e CCBs	CDI	11,70%	14,63%	17,55%
Posição em 31/12/2011 = R\$ 188.292**		22.030	27.547	33.045
Financiamento à construção (SFH)	TR	1,25%	1,56%	1,88%
Posição em 31/12/2011 = R\$ 595.092**		7.439	9.283	11.188
Financiamento à produção (capital de giro)	IGP-M	5,85%	7,31%	8,78%
Posição em 31/12/2011 = R\$ 73.503**		4.300	5.373	6.454
Leasing	CDI	11,70%	14,63%	17,55%
Posição em 31/12/2011 = R\$ 1.608**		188	235	282
Totais		82.032	102.533	123.103

*Saldo contábil de debêntures e CCBs (sujeitas a IPCA e debêntures sujeita ao CDI) em 31 de Dezembro de 2011.

**Saldo contábil das demais linhas de empréstimos e financiamentos em 31 de Dezembro de 2011.

e. Gestão de capital

A política da administração é manter uma sólida base de capital para manter a confiança do investidor, credor e mercado e manter o desenvolvimento futuro do negócio. A Administração monitora os retornos sobre capital, que a Companhia define como resultados de atividades operacionais divididos pelo patrimônio líquido total, assim como monitora o nível de dividendos para acionistas.

A Administração procura manter um equilíbrio entre os mais altos retornos possíveis com níveis mais adequados de empréstimos e as vantagens e a segurança proporcionada por uma posição de capital saudável

Não foram feitas alterações nos objetivos, políticas ou processos para gestão de capital durante o período findos em 31 de Dezembro de 2011.

29. COBERTURA DE SEGUROS

A Companhia e suas controladas adotam a política de contratar cobertura de seguros para os bens sujeitos a riscos por montantes considerados suficientes para cobrir eventuais sinistros, considerando a natureza de sua atividade.

Descrição	Controladora	Consolidado
Seguro de obra e riscos cíveis	-	1.925.536
Seguro do escritório/cobertura contra incêndio	13.394	13.394
Seguro de responsabilidade civil administradores	30.000	30.000
Seguro de equipamentos de informática	110	110
Seguro de automóveis	17	397

A administração da Companhia é responsável pela contratação das apólices de seguro e acompanhamento da suficiência de suas respectivas coberturas.

30. AVAIS, FIANÇAS E GARANTIAS

A TECNISA Engenharia e Comércio Ltda., subsidiária da TECNISA S.A. prestou garantias às suas subsidiárias e outras sociedades do grupo, cujos montantes em 31 de Dezembro de 2011 são de R\$ 7.147 (31 de dezembro de 2010 - R\$ 28.830).

A TECNISA S.A. prestou garantias às suas subsidiárias em operações de capital de giro, cujos montantes em 31 de Dezembro de 2011 são de R\$ 134.870.

As controladas da TECNISA S.A. possuíam, em 31 de Dezembro de 2011 e 31 de dezembro de 2010, operações de securitização em aberto com bancos, nos montantes de R\$ 8.186 e R\$ 12.822 respectivamente, nas quais essas controladas participam como intervenientes garantidoras, com vencimentos diversos até 2014, conforme descrito abaixo. Os saldos em aberto foram constituídos como dívida na rubrica de empréstimos e financiamentos (nota nº 13).

Ano	31/12/2011	31/12/2010
2011	-	2.489
2012	1.589	3.444
2013 à 2014	6.597	6.889
	8.186	12.822

31. INFORMAÇÕES POR SEGMENTO

A Companhia possui apenas um segmento operacional divulgável (incorporação e venda de imóveis) de acordo com as regras do CPC 22. Por este motivo não estão sendo apresentadas informações por segmento.

A Companhia não possui clientes que representem mais de 10% da receita total consolidada não havendo assim grau de dependência de clientes específicos a serem divulgados.

32. LUCRO LÍQUIDO POR AÇÃO

Em atendimento ao CPC 41 (IAS 33), aprovado pela Deliberação CVM nº 636 – Resultado por Ação, a Companhia apresenta a seguir as informações sobre o lucro por ação para os exercícios sociais findos em 31 de Dezembro de 2011 e de 2010:

a. Básico

O cálculo básico de lucro por ação é feito através da divisão do lucro líquido do exercício, atribuído aos detentores de ações ordinárias da controladora, pela média ponderada da quantidade de ações ordinárias disponíveis durante o exercício:

	31/12/2011	31/12/2010
Lucro líquido do exercício	144.411	200.048
Quantidade de ações em circulação (ex-tesouraria) média ponderada.	181.047	145.383
Lucro básico por ação (em Reais)	0,798	1,376

b. Diluído

O lucro diluído por ação é calculado mediante o ajuste da quantidade média ponderada de ações ordinárias em circulação, para presumir a conversão de todas as ações ordinárias potenciais diluídas. As ações ordinárias potenciais diluídas se tratam de opções de compra de ações onde é feito um cálculo para determinar a quantidade de ações que poderiam ter sido adquiridas pelo valor justo (determinado como o preço médio anual de mercado da ação da Companhia), com base no valor monetário dos direitos de subscrição vinculados às opções de compra de ações em circulação. A quantidade de ações calculadas conforme descrito anteriormente é somada com a quantidade de ações emitidas, pressupondo-se o exercício das opções de compra das ações:

	31/12/2011	31/12/2010
Lucro líquido do exercício	144.411	200.048
Quantidade de ações (em circulação emitidas, ex-tesouraria)	181.047	145.383
Quantidade de ações (opções de compra não exercidas)	1.599	1.103
Total de ações	182.646	146.486
Lucro diluído por ação (em Reais)	0,791	1,366

33. EVENTO SUBSEQUENTE

Em 10 de fevereiro de 2012, foi aprovada em Reunião do Conselho de Administração da Companhia a 4ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie com garantia real, em série única, para distribuição pública com esforços restritos de colocação, nos termos da Instrução CVM nº 476, de 16 de janeiro de 2009, conforme alterada, com dispensa de registro de distribuição pública na CVM, em valor total de R\$100.000 e vencimento em 4 (quatro) anos contados da data de emissão ("Debêntures" e "Emissão", respectivamente).

Os recursos obtidos por meio da Emissão serão utilizados para a realização de investimentos imobiliários e a amortização ou o pagamento de dívidas associadas a investimentos imobiliários.

A liquidação financeira da operação ocorreu em 07 de Março de 2012

Thomas Daniel Brull
Diretor de Relações com Investidores e Financeiro

Ivam Marcelo Torres
Diretor de Controladoria
CRC 1SP218562/O-0

Robson Martins de Miranda
Contador
CRC 1SP220344/O-8

RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Aos acionistas e administradores da
TECNISA S/A.

Examinamos as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da **TECNISA S/A.** ("Companhia"), identificadas como controladora e consolidado, respectivamente, que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2011 e as respectivas demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa, para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

Responsabilidade da Administração sobre as demonstrações financeiras

A Administração da Companhia é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e das demonstrações financeiras consolidadas de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) aplicáveis a entidades de incorporação imobiliária no Brasil, como aprovadas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), assim como pelos controles internos que a Administração determinou como necessários para permitir a elaboração dessas demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações financeiras. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras da Companhia para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da Companhia. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Opinião sobre as demonstrações financeiras preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras individuais (controladora) e consolidadas, acima referidas, apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da **TECNISA S/A.** em 31 de dezembro de 2011, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Opinião sobre as demonstrações financeiras consolidadas preparadas de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS), aplicáveis a entidades de incorporação imobiliária no Brasil, como aprovadas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC)

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras consolidadas acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira consolidada da **TECNISA S/A.** em 31 de dezembro de 2011, o desempenho consolidado de suas operações e os seus fluxos de caixa consolidados para o exercício findo naquela data, de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) aplicáveis a entidades de incorporação imobiliária no Brasil, como aprovadas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

Ênfase

Demonstrações financeiras consolidadas: IFRS aplicáveis a entidades de incorporação imobiliária no Brasil

Conforme descrito na Nota 2, as demonstrações financeiras individuais (controladora) e consolidadas foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil. As demonstrações financeiras consolidadas preparadas de acordo com as IFRS aplicáveis a entidades de incorporação imobiliária consideram adicionalmente a Orientação OCPC 04 editada pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). Essa orientação trata do reconhecimento da receita desse setor e envolve assuntos relacionados ao significado e aplicação do conceito de transferência contínua de riscos, benefícios e de controle na venda de unidades imobiliárias, conforme descrito em maiores detalhes na Nota 3.a. Nossa opinião não está ressalvada em função desse assunto.

Outros assuntos

Demonstrações do valor adicionado

Examinamos, também, as demonstrações individual e consolidada do valor adicionado (DVA), referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2011, preparadas sob a responsabilidade da Administração da Companhia, cuja apresentação é requerida pela legislação societária brasileira para as companhias abertas, mas não é requerida pelas IFRS.

Essas demonstrações foram submetidas aos mesmos procedimentos de auditoria descritos anteriormente e, em nossa opinião, estão adequadamente apresentadas, em todos os seus aspectos relevantes, em relação às demonstrações financeiras preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil tomadas em conjunto.

São Paulo, 19 de março de 2012.

Ernst & Young Terco Auditores Independentes S.S.
CRC 2SP-015199/O-6

Nelson Varandas dos Santos
CRC 1SP-197.110-O-3

PARECER DO CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal da **TECNISA S.A.** (CNPJ nº 08.065.557/0001-12), no desempenho de suas atribuições legais e estatutárias, procedeu ao exame (i) do Relatório Anual da Administração, (ii) das Demonstrações Financeiras do exercício social findo em 31 de dezembro de 2011, compreendendo: Balanços Patrimoniais, Demonstrações de Resultados dos Exercícios, Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstrações dos Fluxos de Caixa – Método Indireto, Demonstrações de Valor Adicionado e Notas Explicativas); (iii) da proposta de Orçamento de Capital; (iv) da proposta de Distribuição de Dividendos; e (v) do Relatório dos Auditores Independentes sobre Demonstrações Financeiras, emitido pela Ernst & Young Terco Auditores Independentes em 19/03/2012.

Nossos exames foram conduzidos de acordo com as disposições legais e compreenderam: (a) análise das Demonstrações Financeiras elaboradas trimestralmente pela Companhia; (b) acompanhamento dos trabalhos realizados pelos auditores independentes; e (c) discussões sobre atos e transações relevantes.

Com base em nossos exames e nas informações e esclarecimentos recebidos, o Conselho Fiscal é de parecer que o Relatório de Administração e as Demonstrações Financeiras acima mencionados refletem adequadamente as informações neles contidos e estão em condições de serem submetidos à apreciação da Assembleia Geral Ordinária.

São Paulo, 19 de março de 2012

Luciano Douglas Colauto

Reginaldo Ferreira Alexandre

Ricardo Scalzo

DECLARAÇÃO DOS DIRETORES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

DECLARAÇÃO
PARA FINS DO ARTIGO 25, §1º, VI, DA INSTRUÇÃO CVM Nº 480/09

Declaramos, na qualidade de diretores da **TECNISA S.A.**, sociedade por ações com sede na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 3.144, 3º andar, Bairro Jardim Paulistano, CEP 01452-000, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 08.065.557/0001-12, que revimos, discutimos e concordamos com as demonstrações financeiras do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2011, nos termos e para fins do parágrafo 1º, inciso VI, do artigo 25 da Instrução CVM nº 480, de 07 de dezembro de 2009.

São Paulo, 19 de março de 2012.

Nome: Meyer Joseph Nigri
Cargo: Diretor Presidente

Nome: Joseph Meyer Nigri
Cargo: Diretor de Novos Negócios

Nome: Tomas Laszlo Banlaky
Cargo: Diretor Administrativo

Nome: Thomas Daniel Brull
Cargo: Diretor de Relações com Investidores e Diretor Financeiro

Nome: Douglas Duarte
Cargo: Diretor Comercial

Nome: Romeo Deon Busarello
Cargo: Diretor de Marketing

Nome: Fabio Villas Bôas
Cargo: Diretor Técnico e Diretor de Incorporação

Nome: Newman Cardoso do Amaral Brito
Cargo: Diretor

Nome: José Carlos Lazaretti Júnior
Cargo: Diretor Jurídico

DECLARAÇÃO DOS DIRETORES SOBRE O PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES

DECLARAÇÃO

PARA FINS DO ARTIGO 25, §1º, V, DA INSTRUÇÃO CVM Nº 480/09

Declaramos, na qualidade de diretores da **TECNISA S.A.**, sociedade por ações com sede na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 3.144, 3º andar, Bairro Jardim Paulistano, CEP 01452-000, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 08.065.557/0001-12, que revimos, discutimos e concordamos com as opiniões expressas no parecer dos auditores independentes referente às demonstrações financeiras do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2011, nos termos e para fins do parágrafo 1º, inciso V, do artigo 25 da Instrução CVM nº 480, de 07 de dezembro de 2009.

São Paulo, 19 de março de 2012.

Nome: Meyer Joseph Nigri
Cargo: Diretor Presidente

Nome: Joseph Meyer Nigri
Cargo: Diretor de Novos Negócios

Nome: Tomas Laszlo Banlaky
Cargo: Diretor Administrativo

Nome: Thomas Daniel Brull
Cargo: Diretor de Relações com Investidores e Diretor Financeiro

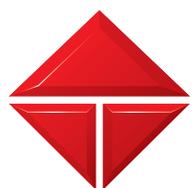
Nome: Douglas Duarte
Cargo: Diretor Comercial

Nome: Romeo Deon Busarello
Cargo: Diretor de Marketing

Nome: Fabio Villas Bôas
Cargo: Diretor Técnico e Diretor de Incorporação

Nome: Newman Cardoso do Amaral Brito
Cargo: Diretor

Nome: José Carlos Lazaretti Júnior
Cargo: Diretor Jurídico



TECNISA

Mais construtora por m²