

RELATÓRIO ANUAL 2016

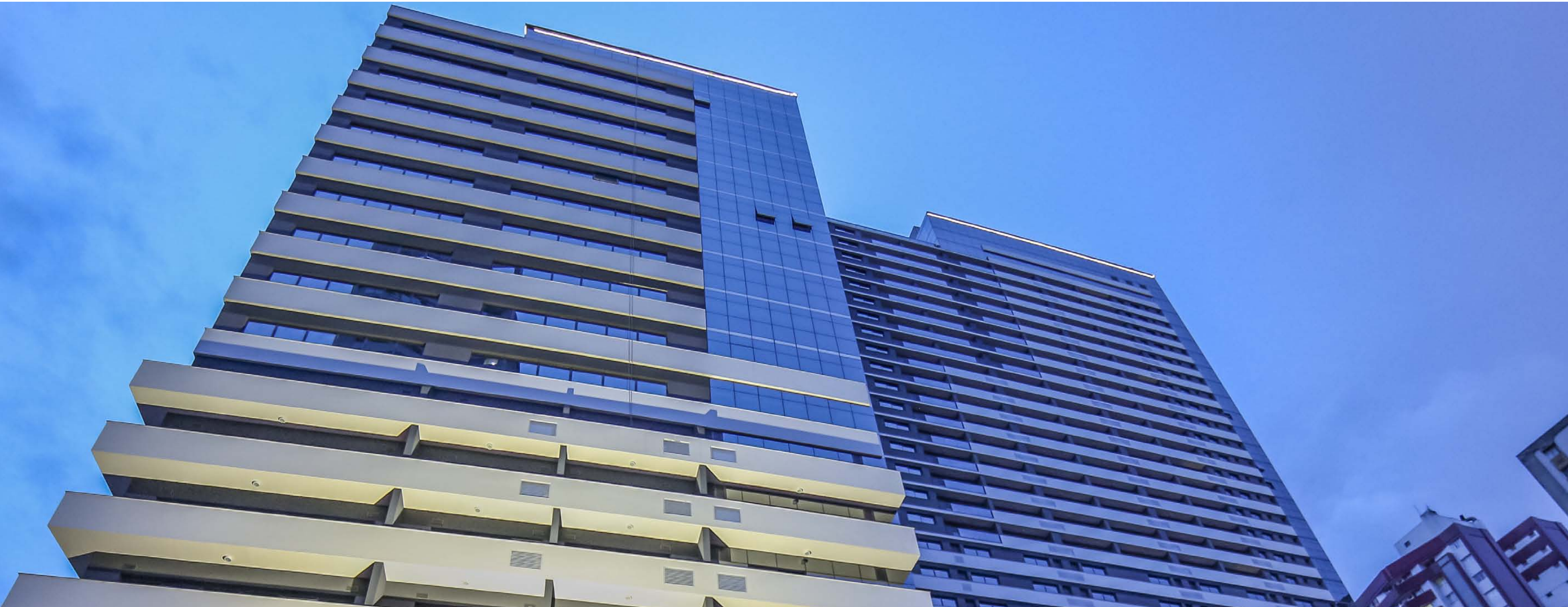


INTRODUÇÃO

NESTE CAPÍTULO

SUMÁRIO EXECUTIVO

MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA





A TECNISA S.A., companhia de capital aberto com sede em São Paulo (SP) e posição consolidada no mercado de incorporação, divulga aos seus colaboradores, clientes, parceiros de negócios, acionistas e investidores uma síntese dos resultados corporativos em 2016.

Este *Relatório Anual*, divulgado em um contexto de amplas transformações na estrutura da Empresa, reúne indicadores econômicos, sociais e ambientais e projetos que marcaram o ano, com base nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), versão G4. O conteúdo e os dados apresentados refletem a definição de temas e impactos mais relevantes na ótica dos públicos da Companhia.

Além da metodologia GRI, a TECNISA adota os critérios da Associação Brasileira de Companhias Abertas (Abrasca) e boas práticas de mercado para reforçar seu compromisso com a transparência, a honestidade e o bom relacionamento com acionistas e investidores, comunicando-lhes os desafios e a visão de futuro da Empresa.

Para esclarecer dúvidas e enviar comentários sobre o *Relatório Anual*, envie um *e-mail* para sustentabilidade@tecnisa.com.br. Mais informações sobre a história da Companhia podem ser obtidas em www.tecnisa.com.br. G4-31

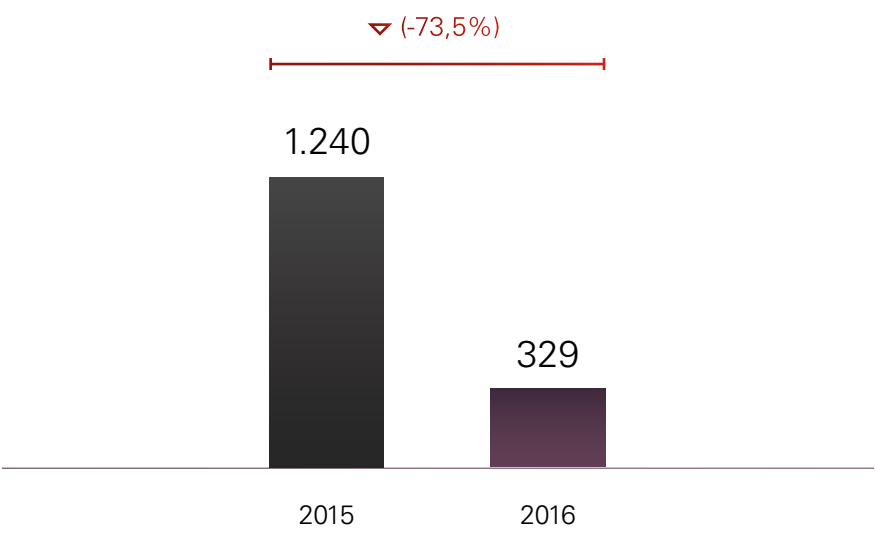
Este relatório
permite à
TECNISA com-
partilhar com o
mercado e seus
públicos de rela-
cionamento uma
síntese dos in-
vestimentos e
projetos de 2016

Sumário executivo

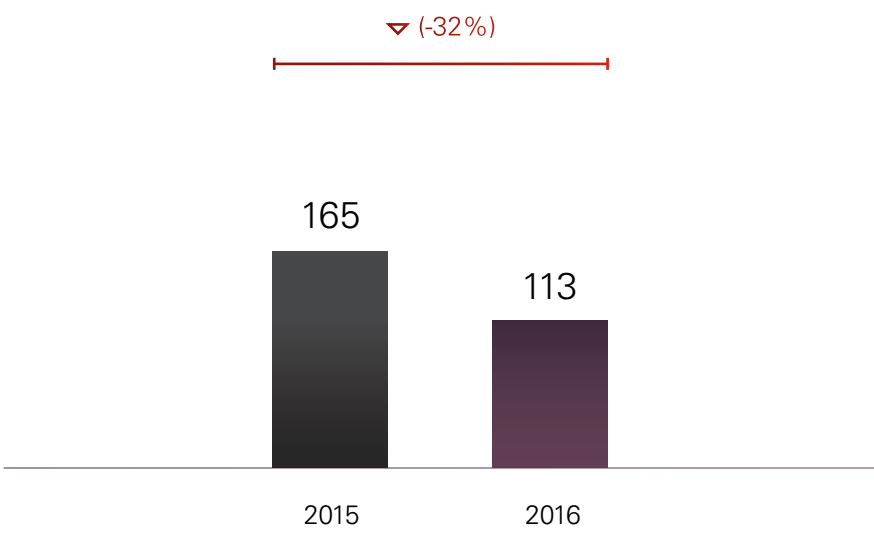
UMA SÍNTESE
DOS PRINCIPAIS
INDICADORES
E PROJETOS DA
COMPANHIA
EM 2016

◇ FINANÇAS

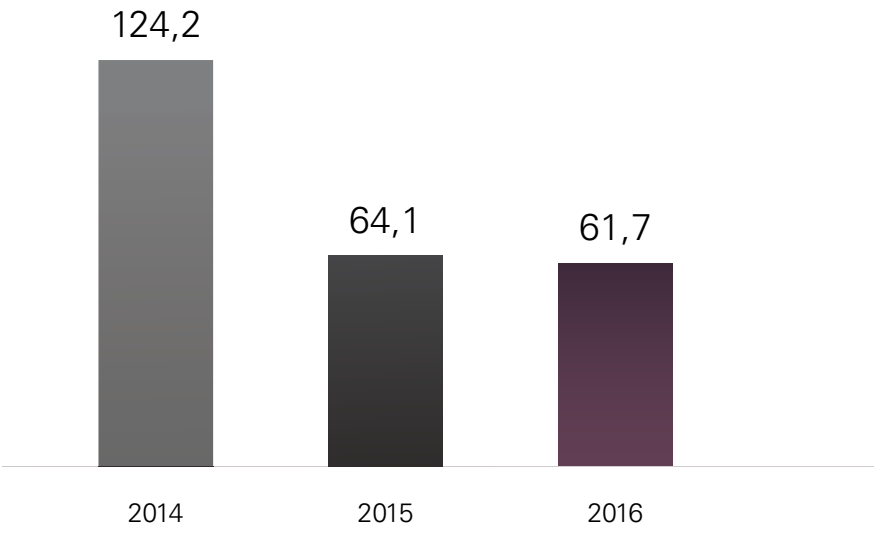
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (R\$ MILHÕES)



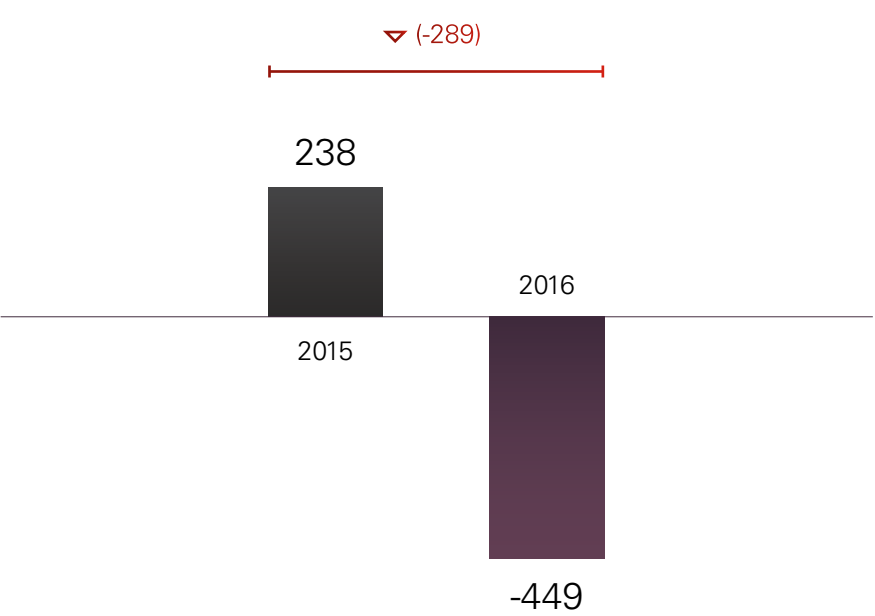
DESPESAS ADMINISTRATIVAS (R\$ MILHÕES)



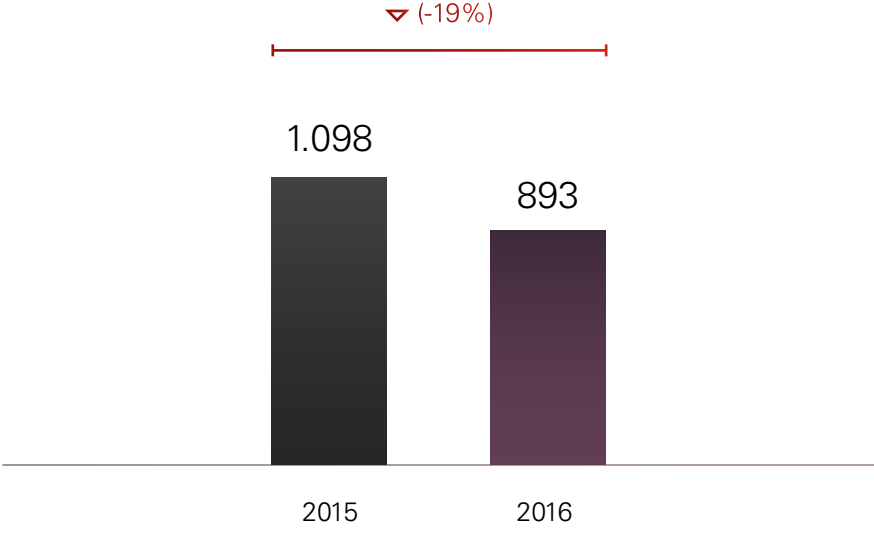
RELAÇÃO DÍVIDA LÍQUIDA/PATRIMÔNIO LÍQUIDO (EM %)



RESULTADO (LUCRO/PREJUÍZO) (R\$ MILHÕES)

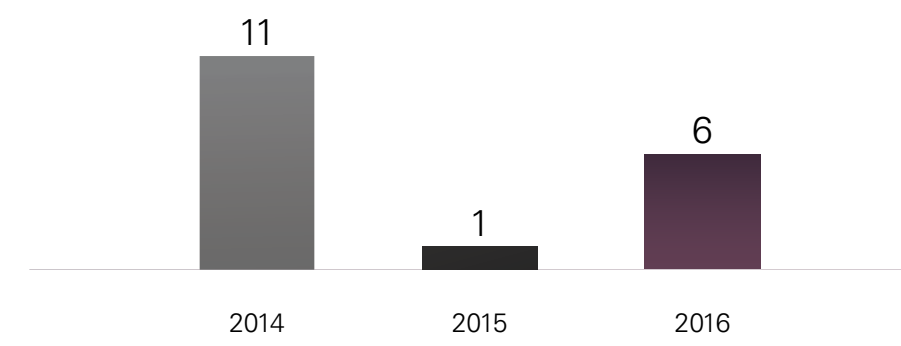


ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO (R\$ MILHÕES)

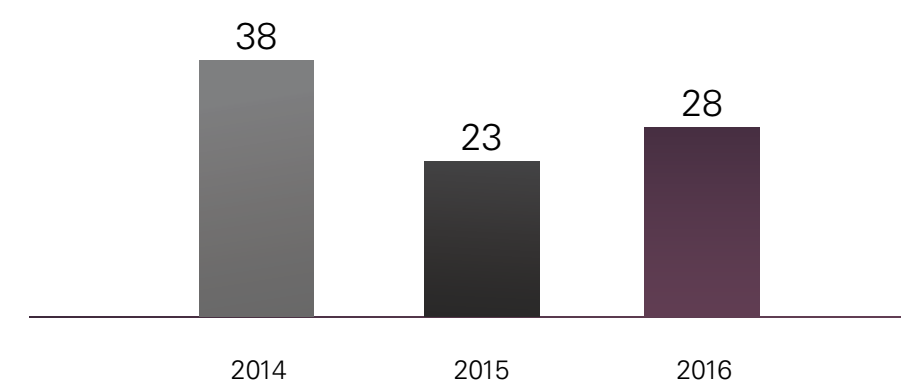


◇ OPERAÇÃO

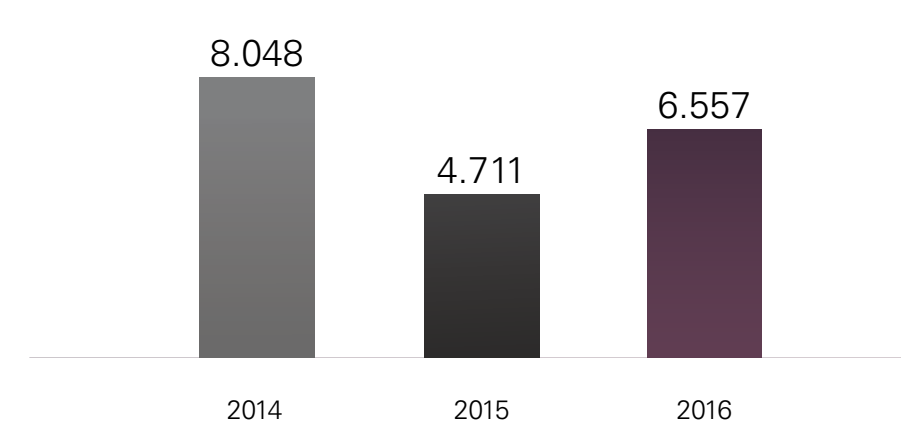
EMPREENDIMENTOS LANÇADOS



EMPREENDIMENTOS CONCLUÍDOS



UNIDADES ENTREGUES



R\$ **395 mi**
em lançamentos (VGV),
com 100% dos novos
projetos em São Paulo

R\$ **372 mi**
em vendas contratadas
líquidas, sob impacto
dos distratos

R\$ **1.995 mi**
em estoque a valor de
mercado; o estoque de
unidades concluídas
representa

61%
dos estoques

R\$ **957 mi**
em vendas
contratadas brutas

21%
abaixo de 2015

R\$ **838 mi**
em repasses

LAND BANK

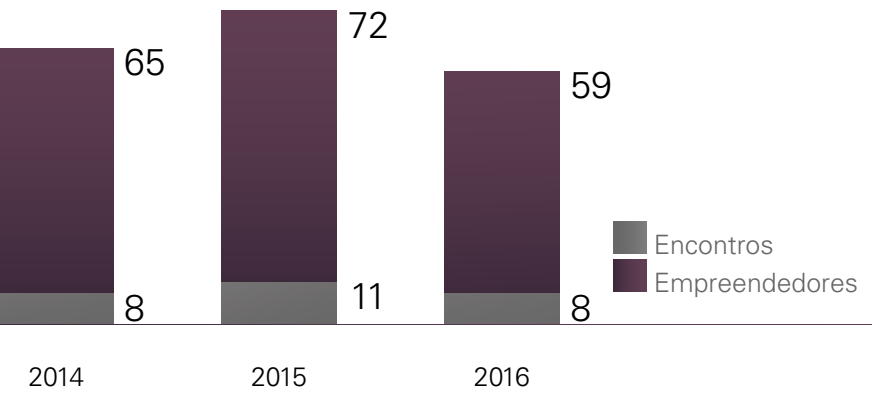
R\$ **5,8 bi**
em valor geral de
vendas (VGV) potencial
(parcela TECNISA)

2
TERRENOS não
estratégicos vendidos

R\$ **2,2 bi**
em entregas

◇ INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA

ENCONTROS REALIZADOS NO ÂMBITO DO FAST DATING

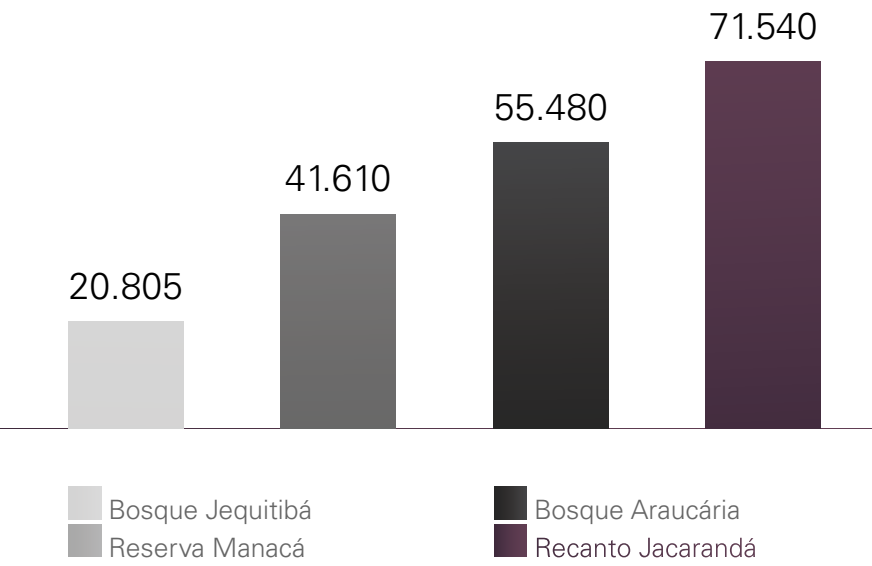


79%

dos empreendimentos entregues no ano no prazo ou antecipados ⁴¹

▷ 1 Todos os projetos lançados a partir do segundo semestre de 2012, quando a TECNISA retomou o controle de todas as suas obras, foram entregues no prazo ou antecipados.

ECONOMIA DE ÁGUA POR RESTRITORES DE VAZÃO EM CHUVEIROS – EMPREENDIMENTOS ENTREGUES (M³/ANO)



20%

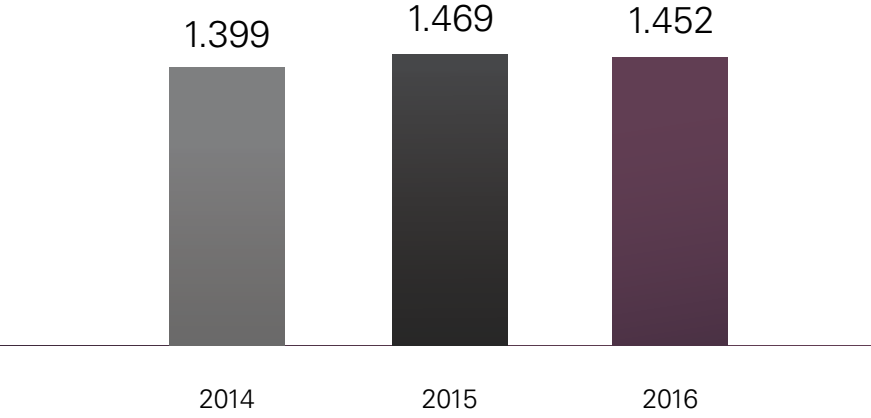
em redução total do ciclo de obras

91%

dos resíduos enviados segregados para reciclagem/reaproveitamento

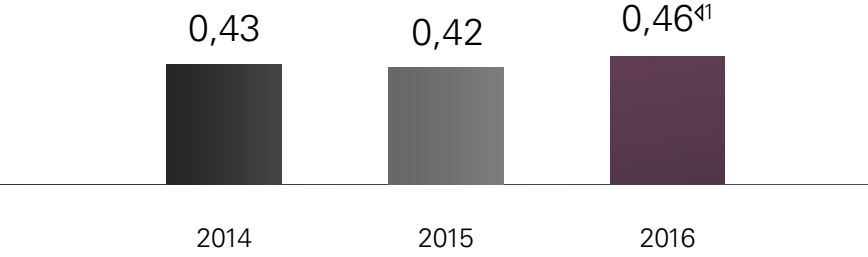
◆ RELAÇÕES E IMPACTOS

INVESTIMENTO SOCIAL (R\$ MIL)



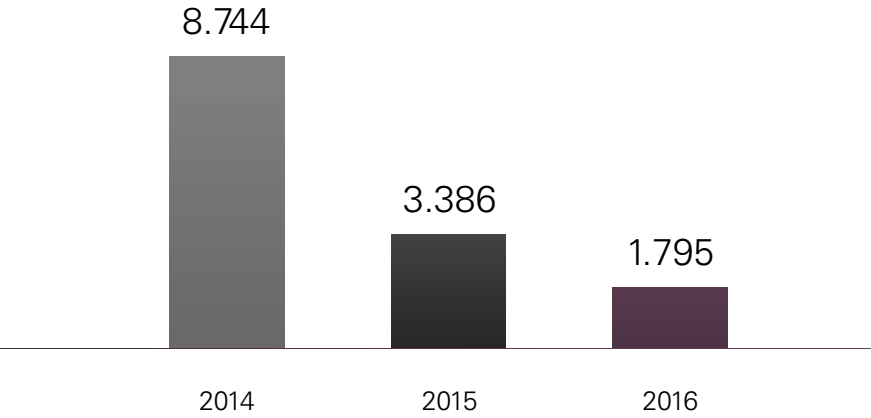
TAXA DE ACIDENTES

VOLUME DE ACIDENTES COM AFASTAMENTO 15+ DIAS / TOTAL DE COLABORADORES DIRETOS (%)



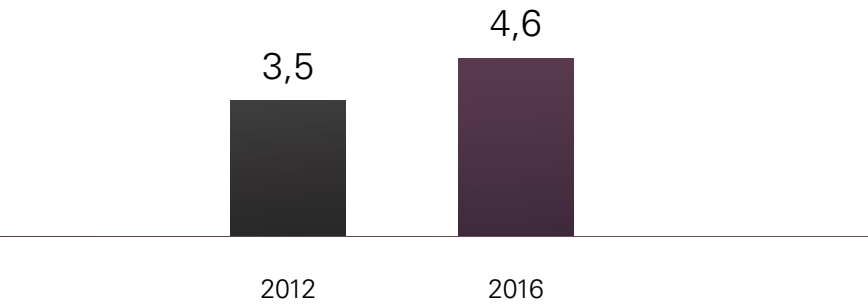
▷ 1 O aumento da taxa em 2016 se deve à diminuição do quadro de colaboradores da Empresa.

COLABORADORES (DIRETOS + INDIRETOS)



SATISFAÇÃO DE CLIENTES (NOTAS ZERO A 5)

NOTA ATRIBUÍDA PELOS CLIENTES QUANTO À ASSISTÊNCIA TÉCNICA DA TECNISA





Mensagem da presidência

G4-1, G4-2

O ano de 2016 representou um teste de resiliência para as companhias brasileiras do setor imobiliário. Sob impacto da instabilidade política e econômica, das altas taxas de juros, da desaceleração da demanda e de um ambiente ainda restritivo ao crédito no País, enfrentamos, na TECNISA, uma série de desafios já iniciados há cerca de dois anos. Por meio da mobilização de nossos colaboradores e de decisões tomadas pela liderança, atravessamos o período promovendo a reestruturação de nosso negócio, com critérios de eficiência e responsabilidade que nos permitirão atuar de forma rentável nos próximos anos.

Atentos ao novo ambiente de negócios, demos continuidade à estratégia de monetização de ativos, adequação de despesas e custos e direcionamento para o mercado paulista – onde construímos nossa reputação, com controle sobre a cadeia de valor e conhecimento amplo sobre o perfil de nossos clientes.

Esse movimento se reflete em alguns de nossos indicadores operacionais, com destaque para o volume recorde de entregas e repasses e para o controle de nossos estoques a valor de mercado – que, a despeito do alto volume de distratos e do arrefecimento da demanda, se manteve em bases estáveis em comparação com 2015. Outra frente à qual estamos muito atentos é a disciplina comercial, com lançamentos feitos de modo criterioso, priorizando empreendimentos de menor risco.

SOLUÇÕES ADOTADAS PELA TECNISA S.A. PARA PROTEGER SUA ESTRUTURA DE CAPITAL PREPARAM AS BASES PARA UM NOVO MODELO DE OPERAÇÃO, MAIS ENXUTO, EFICIENTE E RENTÁVEL

Em 2016, reativamos o ciclo com seis lançamentos, todos em São Paulo e região metropolitana.

De olho em modalidades que facilitam o repasse às instituições financeiras, temos um propósito claro: dar à Companhia e aos seus provedores de capital perspectivas claras da rentabilidade dos projetos, reforçando a percepção do mercado sobre nossa resiliência.

Algumas decisões de âmbito estratégico também contribuem com a consolidação de uma nova TECNISA – menor, mais enxuta e mais eficiente. Destaco a continuidade da redução de despesas gerais e administrativas, resultando em 32% de economia em relação a 2015. Apesar das decisões difíceis que tivemos de realizar – como a redução do quadro de funcionários –, acreditamos que tais medidas são necessárias para preservar a Empresa.

Também em 2016, nosso Conselho de Administração aprovou o aumento de capital da Empresa em R\$ 200 milhões. Por meio dessa operação, que viabilizou a aquisição de participação minoritária no negócio pela Cyrela Brazil Realty, reforçamos a estrutura de capital e a mitigação de riscos de liquidez que ainda afetam nossos pares no setor.

Esse contexto de reestruturação demonstra como a gestão da TECNISA está 100% focada em honrar a confiança de seus *stakeholders* – fornecedores, colaboradores, clientes, parceiros e investido-

res – enquanto atravessamos esse período difícil. Acreditamos que essas relações sustentam a reputação da Companhia, que ano a ano recebe reconhecimento do mercado por seus investimentos em inovação em processos e relacionamentos.

Durante o ano, mantivemos o foco na satisfação de clientes e na busca por soluções inovadoras em gestão ambiental, ecoeficiência de empreendimentos entregues e conveniência/conforto de unidades habitacionais. São ações que traduzem o conceito de sustentabilidade na prática cotidiana de nosso negócio, com impacto positivo direto sobre a percepção de nossa marca como um *hub* de inovação que atrai empreendedores, parceiros e clientes interessados em construtoras atentas às melhores práticas do setor.

Reforço, por fim, que continuamos em um cenário de constantes pressões, no qual nossa disciplina e responsabilidade são continuamente testadas, mas estamos confiantes nos sinais de uma gradual recuperação do mercado. Em 2017 daremos continuidade às ações de reestruturação, preparando a TECNISA para uma retomada em bases sustentáveis. Convido você a, nas próximas páginas, conhecer nosso desempenho em 2016 e os projetos e novidades que estamos preparando para o médio prazo. Boa leitura!

Meyer Joseph Nigri
Presidente

A TECNISA

NESTE CAPÍTULO
MODELO DE NEGÓCIOS ÉTICA E COMBATE À CORRUPÇÃO
GOVERNANÇA





UMA COMPANHIA FOCADA EM EFICIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO EM PROCESSOS E PRODUTOS

Fundada e com sede em São Paulo (SP), a TECNISA S.A. é uma companhia brasileira de capital aberto com 39 anos de história e atuação distribuída em todas as etapas da incorporação imobiliária. Com ações negociadas na B3 (resultado da fusão entre a Bolsa de Valores de São Paulo/BM&FBovespa e a Cetip), sob a sigla TCSA3, a Empresa atua hoje com foco na região metropolitana de São Paulo, além de ter projetos entregues ou em finalização em estados como Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal e Paraná.

[G4-3](#), [G4-5](#), [G4-6](#), [G4-7](#)

O negócio da TECNISA abrange uma ampla cadeia de valor, iniciada na formação e gestão do banco de terrenos (*land bank*) e que inclui processos de vendas, incorporação e construção de imóveis residenciais, comerciais e mistos. O *slogan* “Mais construtora por m²” reforça a filosofia de negócio da Companhia, voltada à busca de soluções construtivas inovadoras e sustentáveis e de práticas baseadas em eficiência, transparência e qualidade.

A força de trabalho soma 1.795 colaboradores, incluindo profissionais administrativos e de áreas de suporte, equipes de obras e assistência técnica, corretores associados e terceiristas. Também compõe a cadeia da Companhia um grupo de cerca de 400 fornecedores de equipamentos, materiais, mão de obra e serviços. [G4-9](#)

Tendo a inovação em processos construtivos e comerciais como marca de sua história, a Empresa or-

ganiza sua carteira de projetos residenciais em duas linhas: TECNISA Premium, voltada ao público de média e alta renda; e TECNISA Flex, com produtos mais acessíveis (unidades de R\$ 200 a 400 mil). Essa diversidade permite à Companhia mitigar riscos naturais do segmento e atuar em nichos estratégicos do mercado imobiliário. [G4-4](#), [G4-8](#)

Nos últimos anos, a TECNISA passou por um amplo processo de reestruturação, a fim de adaptar-se ao cenário difícil da construção civil e do setor imobiliário brasileiro e fortalecer a capacidade financeira. Três pilares foram foco em 2016: monetização dos ativos; direcionamento comercial (lançamentos) para o estado de São Paulo e segmentos com menor risco de distratos; e readequação da estrutura organizacional. Como resultado, durante o ano, as despesas gerais e administrativas tiveram redução de 32%. A receita líquida teve recuo e alcançou R\$ 329 milhões, entre outros fatores, pelo alto volume de distratos e pela contabilização de parte dos resultados pelo método de equivalência patrimonial (*leia mais em Negócios*). Do ponto de vista comercial, o ciclo de lançamentos foi reforçado, com seis novos projetos localizados em São Paulo (SP), no valor total de R\$ 395 milhões. As entregas somaram R\$ 2,2 bilhões durante 2016, um recorde histórico da Companhia – assim como os repasses, que totalizaram R\$ 838 milhões, contribuindo para reduzir o endividamento.

◇ **MISSÃO** G4-56

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

◇ **VALORES** G4-56

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 ea remuneração dos colaboradores. Por meio deles, viabilizamos o crescimento, o sucesso e a perenidade do nosso negócio.

◇ **VISÃO** G4-56

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.

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

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.

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.



Linha do tempo

1977	Início das atividades, sob o nome TECNISA Engenharia e Comércio Ltda.	1980	A Companhia inova com o conceito de racionalização de obras e o conceito <i>grand space</i> , com empreendimentos de maior área e quantidade de cômodos.	1990	Criação do conceito <i>rooftop</i> (áreas comuns de lazer nas coberturas dos edifícios); pioneirismo no País na entrega de áreas comuns equipadas e decoradas.	2000	Lançamento do Programa de Responsabilidade Social; obtenções de certificações ISO 9001 e Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) nível A; abertura de capital e ingresso no Novo Mercado da BM&FBovespa (atual B3); início do uso das mídias sociais para interação com clientes; e início do segmento TECNISA Flex.	2011	Divulgação da Política de Sustentabilidade e início dos processos de inovação com outras empresas (Fast Dating).
2012	Lançamento da Política de Relacionamento com Públicos de Interesse; conclusão de infraestrutura do Jardim das Perdizes; obtenção de Procel Edifica Nível A para as dez primeiras torres do empreendimento.	2013	Lançamento dos primeiros edifícios do bairro planejado Jardim das Perdizes e conquista da certificação AQUA para o empreendimento.	2014	Aplicativo inovador para o <i>Google Glass</i> , focado em vendas; uso de drones para monitoramento de obras; e divulgação da Política de Relacionamento com Agentes Públicos e Anticorrupção.	2015	Obtenção do auto de conclusão de obra (Habite-se) das seis primeiras torres residenciais do Jardim das Perdizes.	2016	Retomada do ciclo de lançamentos, com seis novos empreendimentos em São Paulo; programas de redução de despesas geram mais de 30% em economia.

Modelo de negócios

G4-8, G4-9

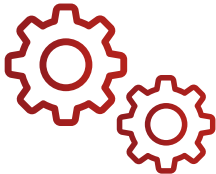
Uma síntese do passo-a-passo dos negócios na TECNISA

◊ CAPITAIS ACESSADOS



FINANCEIRO

- ▶ Financiamentos
- ▶ Aporte dos acionistas
- ▶ Geração de caixa



MANUFATURADO

- ▶ Ativos e instalações próprios
- ▶ Tecnologia e sistemas de gestão de obras



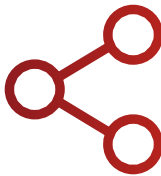
NATURAL

- ▶ Matérias-primas para processos construtivos
- ▶ Recursos hídricos e energéticos



HUMANO

- ▶ Qualificação e academia corporativa



SOCIAL

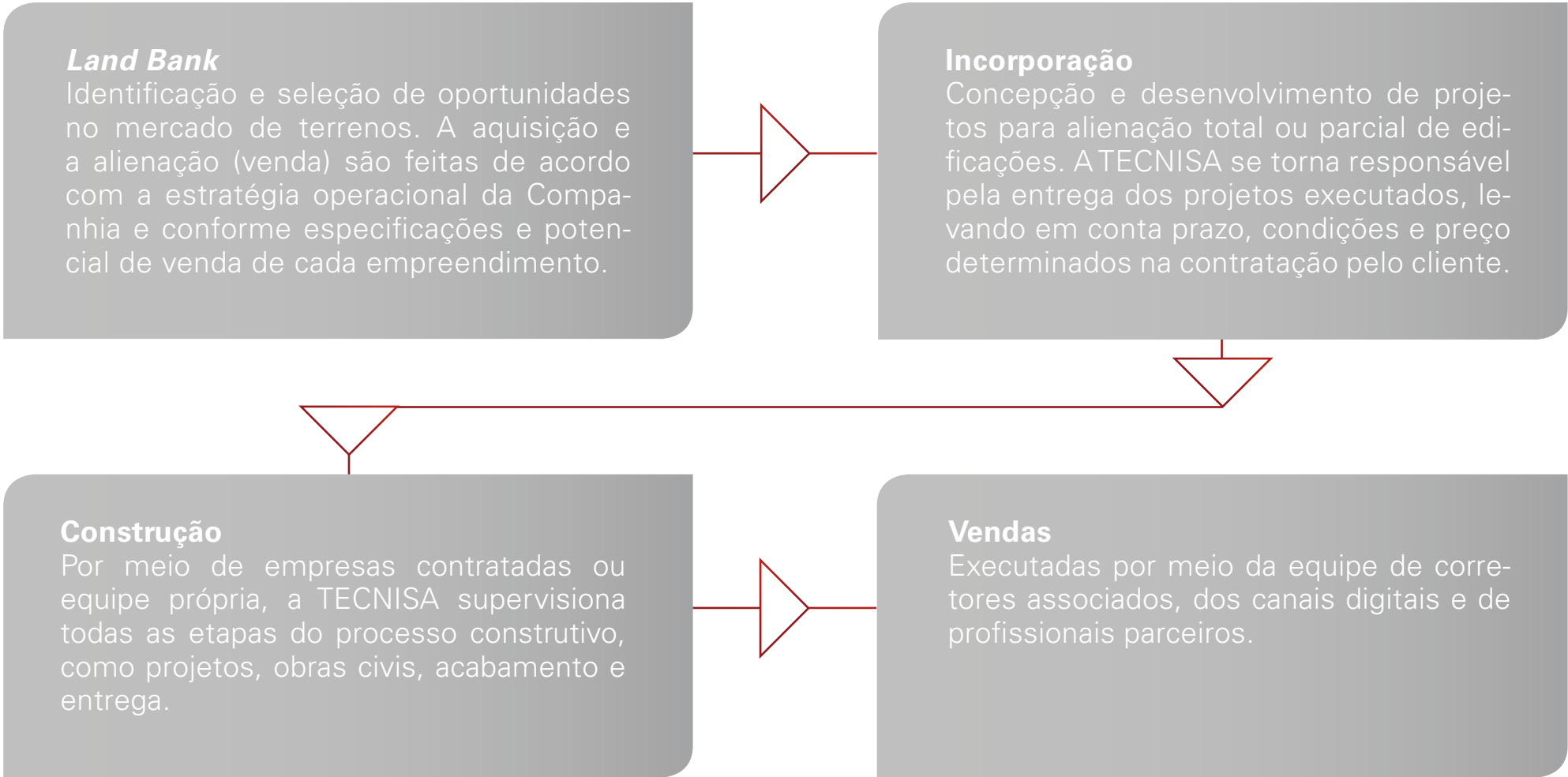
- ▶ Relacionamento com clientes
- ▶ Relações com investidores, acionistas e mercado
- ▶ Relacionamento com a comunidade/vizinhos de obras



INTELLECTUAL

- ▶ Desenvolvimento tecnológico aplicado à construção civil
- ▶ Inovação em processos comerciais
- ▶ Parcerias com fornecedores e cadeia de valor (*Fast Dating*)

◊ ETAPAS DO NEGÓCIO



◇ VALORES E PRÁTICAS

Excelência e qualidade

- ▶ Controle estrito do ciclo de obras e da cadeia de fornecedores
- ▶ Agilidade nas relações com clientes
- ▶ Eficiência no uso de recursos naturais em processos construtivos

Inteligência de negócios

- ▶ Atuação em diversos segmentos de renda, por meio dos projetos das linhas TECNISA Flex e TECNISA Premium
- ▶ Foco em regiões estratégicas no mercado de incorporação
- ▶ Inovação aplicada a projetos residenciais e comerciais

Disciplina financeira

- ▶ Controle e redução de despesas administrativas
- ▶ Monetização de ativos
- ▶ Monitoramento dos riscos associados ao negócio (distratos, oscilação de mercado, conjuntura macroeconômica e custos de matérias-primas)

◇ O QUE ENTREGAMOS

Soluções integradas em incorporação

Participação em todos os elos da cadeia, da aquisição de terrenos à construção, passando pelos processos de vendas.

Outputs:

- Agilidade e conveniência
- Velocidade em vendas e execução

Projetos inovadores

Elaborados com base em critérios de eficiência, inovação, conforto, qualidade e acessibilidade, conforme o segmento e o propósito (residencial, comercial) de cada projeto.

Outputs:

- Inovação para o setor de construção (eficiência energética, controle de resíduos etc.)
- Segurança e conforto nos empreendimentos entregues

Solidez e estabilidade financeira

Recentes estratégias (aumento de capital, monetização de ativos, foco de atuação na região metropolitana de São Paulo e redução de despesas administrativas) visam preparar a Companhia para o próximo ciclo de crescimento do setor de incorporação, assegurando a sustentabilidade do negócio no médio e longo prazos

- Geração de valor
- Sustentabilidade do negócio



Governança

Cada vez mais consolidado, o modelo de governança da TECNISA S.A. almeja garantir o equilíbrio de interesses entre administradores, acionistas e investidores, tendo como base os valores corporativos, a missão e a visão da Companhia e as diretrizes presentes no Estatuto Social e no Código de Conduta e Ética.

Listada no Novo Mercado, da B3 (resultado da fusão entre a BM&FBovespa e a Cetip e atualmente a quinta maior bolsa de valores do mundo), que inclui organizações com práticas diferenciadas de governança corporativa, a Companhia incorpora referências de seu setor e do mercado de capitais – como a adoção de controles fiscais, mecanismos anticorrupção e canais destinados à comunicação entre partes interessadas.

Em 2016, um dos destaques foi o aumento de capital da Companhia, que permitiu o ingresso de novos participantes no bloco acionário (*leia mais em Mercado de Capitais*).

◇ **ESTRUTURA** G4-34

A Assembleia Geral Ordinária de Acionistas (AGO) é o mais alto órgão de governança, cujas principais atribuições são definir a composição do Conselho de Administração e a remuneração dos conselheiros e executivos, aprovar as contas de cada exercício fiscal e acompanhar o cumprimento do Estatuto Social da Empresa. A AGO se reúne anualmente ou sempre que necessário.

Conselho de Administração

Com mandatos de dois anos para seus membros, o órgão é o responsável pela definição da estratégia da Companhia, pela seleção dos membros da Diretoria Executiva e pelo acompanhamento contínuo da gestão. Na composição atual, eleita em abril de 2017, quatro dos seis membros são independentes, indo além das regras do Novo Mercado, que estabelecem que 20% dos membros sejam independentes. O mandato atual conta com um representante da Cyrela, que faz parte da composição acionária, com 13,6% do capital social. Há, ainda, dois representantes dos acionistas minoritários.

O diretor-presidente da TECNISA, Meyer Joseph Nigri, segue como vice-presidente do Conselho, enquanto a presidência é exercida por um membro independente, sem cargo na Diretoria Executiva (*veja quadro*).

Os conselheiros acompanham de perto a condução do negócio junto aos diretores da Empresa e se reúnem ao menos quatro vezes ao ano. Atualmente, não há avaliações de desempenho para os representantes do órgão.

Diretoria Executiva Estatutária

Eleita pelo Conselho de Administração, a Diretoria é responsável por executar as diretrizes estratégicas da Empresa. Com mandatos de dois anos, com direito à reeleição, atualmente é composta por nove membros. Segundo estabelece a Lei das Sociedades por Ações, os diretores devem residir no País e podem ou não ser acionistas da Companhia. O desempenho dos executivos é monitorado por meio de metas e indicadores operacionais e financeiros específicos.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	
NOME	CARGO
Ricardo Barbosa Leonardos	Presidente e membro independente
Meyer Joseph Nigri	Vice-presidente e diretor-presidente
Andriei José Beber	Membro independente, representante dos acionistas minoritários
Eduardo Luiz Wurzmann	Membro independente, representante dos acionistas minoritários
Efraim Schmuel Horn	Membro representante da Cyrela
Fernando Tadeu Perez	Membro independente
DIRETORIA EXECUTIVA	
NOME	CARGO
Meyer Joseph Nigri	Diretor-presidente
Joseph Meyer Nigri	Diretor Vice-presidente
Douglas Duarte	Diretor Comercial
Enzo Biagio Riccetti	Diretor de Incorporação
Fabio Villas Bôas	Diretor Técnico
Flávio Vidigal de Capua	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores
Ivam Marcelo Torres	Diretor de Controladoria e de Recursos Humanos
José Carlos Lazaretti Júnior	Diretor Jurídico
Romeo Deon Busarello	Diretor de <i>Marketing</i>



Conselho Fiscal

Para fiscalizar os atos dos administradores e analisar os resultados financeiros da Empresa, a TECNISA mantém, desde 2007, o Conselho Fiscal, órgão independente instalado anualmente. Com mandato de um ano, é composto de três membros efetivos e três suplentes e possui representantes dos acionistas minoritários. A Companhia conta, ainda, com uma auditoria externa independente.

Comitês de Assessoramento G4-43

Complementam a estrutura de governança corporativa quatro comitês não estatutários, que assessoram as tomadas de decisão da Diretoria Executiva em temas específicos. São eles:

- ▶ Comitê de Ética: composto por membros da Diretoria Executiva, recebe e analisa denúncias relacionadas à ética e *compliance*, deliberando sobre as medidas cabíveis;
- ▶ Comitê de Segurança no Trabalho: formado por gestores e diretores de Engenharia e Recursos Humanos, busca aprimorar práticas e indicadores de segurança na cadeia de valor da TECNISA;
- ▶ Comitê de Auditoria Interna: conta com a presença de conselheiros e diretores e é responsável por avaliar questões identificadas pela auditoria interna em áreas-chave da Empresa, propondo melhorias;
- ▶ Comitê de Compra de Terrenos: formado por executivos seniores e com o apoio de representantes das áreas de Finanças, Administração, Engenharia, Negócios e Jurídico, avalia de modo estratégico as propostas de aquisição de novos terrenos.

CONSELHO FISCAL	
NOME	CARGO
Luciano Douglas Colauto	Presidente
Ricardo Scalzo	Membro efetivo
Mario Lins Estevam de Barros	Membro efetivo (minoritários)
Marcio Álvaro Moreira Caruso	Membro suplente
Nelmir Rosas	Membro suplente
Flavio Uchôa Teles de Menezes	Membro suplente (minoritários)

Por meio de quatro comitês, a alta gestão é assessorada em temas-chave do negócio para tomar decisões

Mercado de capitais

Além de integrar o Novo Mercado, a Companhia está presente em diversos índices de ações, como o Brasil Amplo (IBRA), Setor Imobiliário (IMOB), Setor Industrial (INDX), SmallCap (SMLL), Tag Along Diferenciado (ITAG), Governança Corporativa Trade (IGCT) e Governança Corporativa Diferenciada (IGCX). Em 2016, a TECNISA realizou um aumento de seu capital social. O processo, aprovado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), culminou no ingresso da incorporadora Cyrela na estrutura acionária da Empresa. Para viabilizar o desenvolvimento do negócio, diminuindo o endividamento líquido e tornando a Companhia ainda mais segura sob a ótica de riscos, foi anunciado, em março de 2017, um novo aumento de capital. Até o dia 30 de dezembro de 2016, as ações da TECNISA, negociadas sob o *ticker* TCSA3 na B3 (antiga BM&FBovespa) estiveram presentes em 100% dos pregões e acumularam uma desvalorização de 1,1%, contra uma valorização de 42,9% do

Ibovespa e de 36,0% do IMOB (índice das empresas do setor imobiliário). O volume negociado em 2016 atingiu R\$ 541 milhões, queda de 16% em relação a 2015, com 358.768 negócios realizados. No encerramento do ano, os papéis estavam cotados a R\$ 2,16/ação, representando um valor de mercado da Companhia equivalente a R\$ 591 milhões. Em novembro de 2016, como consequência dos resultados operacionais e financeiros impactados negativamente pelas oscilações macroeconômicas e do setor imobiliário, a agência Standard & Poor's rebaixou a nota da TECNISA na avaliação de risco de crédito corporativo de BBB+ para BBB-. O êxito da estratégia de monetização de ativos e a queda do nível de distratos estão entre os principais fatores apontados pela agência como necessários para que a Companhia obtenha melhores níveis de liquidez e de geração de fluxo de caixa, contribuindo para a recuperação da nota de risco.

◇ RELACIONAMENTO COM INVESTIDORES

A TECNISA mantém uma área de relações com investidores estruturada e guia sua atuação a partir de três grandes políticas: Política de Divulgação, Política de Dividendos e Política de Negociação. A área tem como objetivo fortalecer continuamente o relacionamento com os provedores de capital e manter a diversidade da base acionária e o bom desempenho dos papéis da Companhia. Para saber mais, acesse o *site* de Relações com Investidores: www.tecnisa.com.br/ri.

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA ⁴¹	AÇÕES ORDINÁRIAS	CAPITAL TOTAL (%)
Grupo Controlador	134.292.222	49,1%
Cyrela S.A.	37.252.984	13,6%
Conselho de Administração e Diretoria ²	374.286	0,1%
Outros acionistas	101.580.508	37,2%
Total	273.500.000	100,0%

▷ 1 Data base: 31/12/2016.

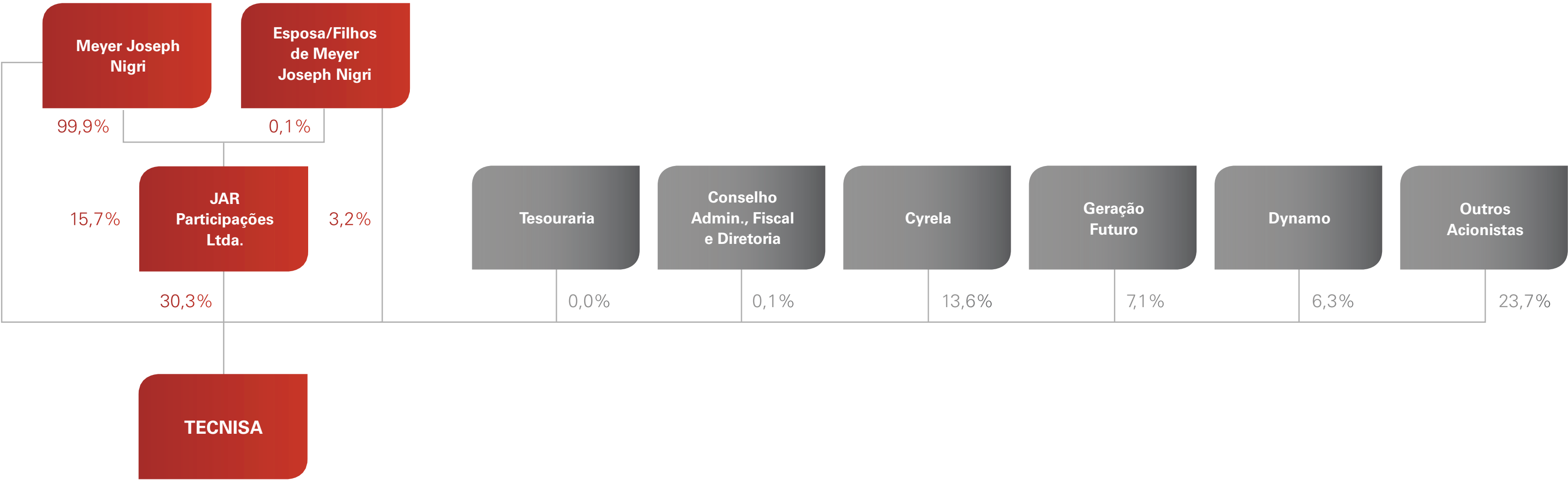
▷ 2 Excluída a participação de conselheiros e diretores pertencentes ao grupo de acionistas controladores.

◆ ESTRUTURA SOCIETÁRIA



◆ **ESTRUTURA ACIONÁRIA**

(DATA BASE 31/12/2016)



Ética e combate à corrupção

A TECNISA obedece às mais rigorosas diretrizes de ética e de integridade para conduzir o negócio e o relacionamento com diferentes *stakeholders*. Agir de acordo com os valores da Companhia e com o que estabelecem as legislações vigentes é uma obrigação de todos os profissionais e elemento fundamental para mitigar os riscos reputacionais e assegurar a perenidade da Companhia.

O compromisso com o tema está explicitado no Código de Conduta e Ética. O código contém as diretrizes de ética e integridade da Empresa e os padrões de comportamento que devem ser seguidos por todos os colaboradores, interna e externamente. O documento traz, por exemplo, direcionamentos sobre práticas concorrenciais, segurança da informação e situações que caracterizam conflito de interesse ou práticas de corrupção e lavagem de dinheiro, entre outros tópicos. Entregue a todos os recém-contratados, o Código de Conduta e Ética também está disponível para *download* no *site* de Relações com Investidores e no portal corporativo TECNISA. G4-56

A Empresa conta, ainda, com a Política de Relacionamento com Agentes Públicos e Anticorrupção, que se mantém alinhada à Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846) e aos requisitos da Foreign Corrupt Practices Act (PCPA), dos Estados Unidos, e estabelece

os preceitos que devem guiar o relacionamento dos profissionais da Companhia com representantes de órgãos públicos.

A alta liderança da TECNISA está diretamente envolvida com a gestão do tema, que é conduzida pela área de *Compliance*. No segundo semestre de 2017, será avaliada a necessidade de uma atualização da política e do Código de Conduta e Ética (cuja revisão mais recente ocorreu em 2014).

◇ CONSCIENTIZAÇÃO G4-SO4

Em 2016, foi realizada uma campanha de comunicação para reforçar a conscientização de todos os colaboradores sobre questões anticorrupção e de *compliance*. A iniciativa incluiu a divulgação de cartazes na sede, em São Paulo, e nos canteiros de obras da Empresa, além de conteúdos na *intranet* e na TV corporativa.

O tema também foi abordado durante treinamento realizado pelas áreas de Recursos Humanos e de *Compliance* para colaboradores que atuam como multiplicadores, ou seja, responsáveis por disseminar e reforçar entre os colegas informações desse tipo. Todo novo colaborador deve realizar o treinamento do Código de Conduta e Ética assim que chega à TECNISA.

◇ CANAL DE DENÚNCIAS G4-58

Por meio do telefone 0800 648 6305, é possível denunciar qualquer suspeita de irregularidade ou desvio de conduta no ambiente de trabalho. Todos os casos são analisados pelo Comitê de Ética da TECNISA. Nas denúncias procedentes, as áreas responsáveis são envolvidas e as penalidades, estipuladas – desde advertências e suspensões temporárias até demissões e responsabilizações civis ou penais. Em 2016, o canal registrou nove denúncias, das quais 100% foram tratadas e encerradas até o fim do ano.

◇ AUDITORIAS

Para identificar e minimizar riscos potenciais, todos os anos acontecem auditorias internas em áreas-chave da Companhia, como Vendas, Suprimentos, Incorporação, Engenharia e Desenvolvimento de Negócios. Dos resultados apontados nas auditorias, podem ser estruturados planos de ação com foco na melhoria contínua. Um dos planos executados em 2016 aprimorou o fluxo de contratação de fornecedores de itens faturados diretamente pela Empresa, com a exigência de homologação prévia desses parceiros para a conclusão do processo.

ESTRATÉGIA E INVESTIMENTOS

NESTE CAPÍTULO

DIFERENCIAIS COMPETITIVOS
RISCO E OPORTUNIDADE



COM ESTRUTURA MAIS ENXUTA, A COMPANHIA SE PREPARA PARA A GRADUAL RECUPERAÇÃO DO MERCADO

Presente em regiões estratégicas, com projetos voltados a clientes de diferentes perfis, a TECNISA atua em um setor decisivo para o desempenho da economia brasileira. A fim de reduzir a exposição a riscos e proteger a estrutura de capital, a Companhia iniciou, em 2014, um processo de revisão da estratégia e da estrutura operacional.

Esse trabalho busca responder com velocidade às dificuldades enfrentadas pelo mercado imobiliário – que vive um cenário de sobreoferta em algumas regiões, agravado pela conjuntura macroeconômica e pelo ambiente de maior restrição ao crédito em comparação a anos anteriores.

Entre os pilares centrais desse processo estão a monetização de ativos – executada via redução de estoques de unidades entregues, alienação de terrenos não estratégicos e venda de participação em empreendimentos –; a postura mais conservadora em lançamentos; a excelência operacional, essencialmente via redução de custos; e o direcionamento da estratégia para o mercado de São Paulo.

Todos os esforços convergem para uma atuação no *core business* da Companhia, capaz de garantir sua sustentabilidade, sua reputação e a confiança de acionistas e investidores em futuras retomadas de crescimento.

Em 2016, decisões relevantes foram tomadas pela alta gestão (*leia mais em A* resposta da TECNISA). Apesar do desempenho operacional e econômico-financeiro

ainda bastante negativo, os esforços já começam a refletir no modelo da Companhia, com perspectiva de melhoria nos resultados nos próximos anos.

◇ CONTEXTO: MANUTENÇÃO DO DESAFIO

O Brasil voltou a enfrentar um cenário de instabilidade política e econômica durante 2016, afetando de forma expressiva o negócio da TECNISA. As altas taxas de juros contribuíram para uma contração da oferta de crédito imobiliário, um dos principais fatores de impulso para a demanda por imóveis.

O Produto Interno Bruto (PIB) teve redução de 3,6% no ano. Paralelamente, houve aumento de três pontos percentuais na taxa de desemprego, que ficou em 12% ao fim do ano, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A inflação, medida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), encerrou 2016 com uma variação de 6,3%, implicando na manutenção das altas taxas de juros (Selic), que ao fim de 2016 alcançaram 13,75% a.a. (ante 14,25% em dezembro de 2015).

Como reflexo no setor de atuação da TECNISA, houve maior limitação à disponibilidade de recursos e pressão nas taxas de juros do financiamento imobiliário, já que a caderneta de poupança (principal fonte de *funding* do setor) registrou alta de saques, sob influência do cenário econômico e do menor rendimento

dessa aplicação em comparação a outros investimentos disponíveis no mercado.

Como alternativa à poupança ao crédito habitacional, linhas de financiamento vinculadas ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), instrumentos como Certificados de Recebíveis Imobiliários (CRI), Letras de Crédito Imobiliário (LCI), consórcios, financiamento direto pela incorporadora com securitização de recebíveis e Letras Imobiliárias Garantidas (LIG) – essa última ainda em regulamentação – vêm ganhando mais relevância.

Essas modalidades, no entanto, tendem a ser mais caras em termos de financiamento, com exceção do programa Pró-Cotista do FGTS, o que demanda maior seletividade da TECNISA e dos agentes financeiros na aprovação do risco de crédito de clientes. Como consequência, o número de distratos – devolução de imóveis adquiridos na planta ou durante a construção, com retorno significativo dos recursos ao ex-cliente e impacto direto nos resultados de incorporadoras – cresceu substancialmente ao longo do ano.

Com relação à demanda de mercado, o volume de estoques ainda um pouco elevado nas principais capitais brasileiras, em alguns segmentos de renda, continuou inibindo o crescimento dos lançamentos. Em 2017, a expectativa é que a comercialização de estoques continue representativa na composição das vendas do ano.



PIB

Cenário de retração afeta diretamente a cadeia produtiva da TECNISA

◇ **ESTRATÉGIA DA COMPANHIA**

Ciente da necessidade de equalizar o negócio e fortalecer sua solidez financeira, historicamente reconhecida pelo mercado, a TECNISA desenvolveu uma série de ações voltadas à eficiência, à monetização e à atualização da estratégia corporativa. Confira as principais:

◇ **MONETIZAÇÃO DE ATIVOS**

Como parte da estratégia de monetização, em 2016 a TECNISA voltou a realizar a venda de participações. Destaque para a alienação da Sociedade de Propósito Específico (SPE) Mariara Investimentos Imobiliários Ltda., sociedade detentora dos direitos e obrigações do empreendimento imobiliário Corporate Time, subcondomínio corporativo do Jardim das Perdizes.

Junto com outras medidas – como a venda de terrenos, as entradas de caixa, a transferência de dívidas e a redução das obrigações de construção –, a monetização de ativos totalizou R\$ 221 milhões.

◇ **PROJETO RESOLVA**

Durante o segundo semestre de 2016, a TECNISA trabalhou no desenvolvimento de um projeto para solucionar problemas em processos de pagamento, entrega e repasse de unidades, minimizando o volume do saldo devedor de unidades dos projetos em fase de obras e finalização. Intitulada "Resolva", a iniciativa parte do desafio de solucionar questões de cerca de 1.350 unidades habitacionais ao longo de 2017, com metas para cada mês de trabalho, acompanhamento contínuo e envolvimento de uma equipe multiprofissional que abrange Jurídico, Negócios, Comercial, Marketing, Assistência Técnica e áreas financeiras responsáveis por cobrança e repasse. O objetivo é solucionar a carteira de projetos, seja negociando diretamente com os clientes, seja disponibilizando unidades devolvidas para venda com maior velocidade, reforçando a estratégia de monetização.

◇ **AUMENTO DE CAPITAL**

Em 2016, a TECNISA realizou uma operação de aumento de capital social no montante de R\$ 200 milhões. A decisão do Conselho de Administração vinculou-se ao objetivo de melhorar as condições de endividamento e disponibilidade de capital da Companhia, melhorando sua percepção pelos agentes do mercado financeiro – incluindo bancos, investidores, acionistas e agências de classificação de risco de crédito.

Os R\$ 200 milhões vincularam-se à subscrição particular de até 100 milhões de novas ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal, pelo preço de emissão de R\$ 2,00 (dois reais) por ação. Nessa operação, os acionistas controladores assumiram o dever e a obrigação de, sujeito a determinadas condições, subscrever e integralizar até 35.000.000 (trinta e cinco milhões) de novas ações, enquanto a incorporadora Cyrela propôs integralizar 50.000.000 (cinquenta milhões) de novas ações.

A operação foi submetida à análise do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), que, sem restrições, aprovou o investimento da Cyrela na Companhia. Com isso, a incorporadora adquiriu participação de 13,6% no capital social da TECNISA.

A decisão não representa a venda da TECNISA ou sua incorporação pela Cyrela; consiste em um investimento que demonstra a confiança do mercado na Companhia e reforça sua estrutura de capital. Por deter parte das ações, a Cyrela passou a ser representada no Conselho de Administração (*leia mais em Governança*).

No fim do primeiro trimestre de 2017, a administração aprovou um novo aumento de capital, no valor de R\$ 150 milhões, o qual foi integralmente subscrito. Saiba mais sobre essa decisão no *site* de Relações com Investidores da TECNISA.

◇ **LANÇAMENTOS E FOCO EM SÃO PAULO**

Dando continuidade a um processo iniciado há dois anos, a Companhia reforçou seu foco de atuação no mercado paulista – no qual os diferenciais de *expertise* e controle da cadeia de valor são mais consolidados. A concentração em São Paulo aprimora a própria gestão do negócio, possibilitando uma operação mais simples e eficiente se comparada a uma operação com abrangência nacional. Como parte das medidas, o *land bank* foi revisitado, com a alienação, em 2016, de dois terrenos considerados não estratégicos no atual contexto – um em Manaus (AM) e outro na região metropolitana de Brasília (DF), em Águas Claras. Para 2017, a TECNISA dará sequência à estratégia de monetização de terrenos não estratégicos. Além disso, após dois anos dedicados à conclusão e entrega de empreendimentos, durante o ano de 2016 foram realizados seis lançamentos (no valor total de R\$ 395 milhões, parcela TECNISA), todos em São Paulo. A carteira de projetos da Companhia tem sido adaptada a essa nova estratégia. O foco é trabalhar com equilíbrio entre projetos Flex e Premium, abrangendo segmentos de renda e modelos de imóveis residenciais com maior velocidade de vendas, menor risco de distratos e alto potencial de inovação.

◇ **CONTROLE DO RISCO DE DISTRATOS** G4-2, G4-14

A atual legislação brasileira sobre a compra de imóveis impacta de modo significativo o setor de atuação da TECNISA. Ao optar por devolver unidades residenciais adquiridas na planta às incorporadoras, muitos clientes questionam as regras de distrato por via judicial e obtêm altas taxas de retorno dos valores pagos – o que impacta os resultados operacionais e financeiros do setor imobiliário como um todo. Somente entre janeiro e novembro de 2016, segundo a Associação Brasileira das Incorporadoras Imobiliárias (Abrainc), quase 40 mil unidades foram devolvidas em todo o Brasil, reflexo do ambiente restritivo ao crédito e da conjuntura macroeconômica, com elevadas taxas de juros e aumento do desemprego. Por meio de entidades que representam o se-

tor, a TECNISA tem reforçado a necessidade de uma legislação que regule os distratos, a fim de diminuir a insegurança jurídica e os riscos operacionais e financeiros decorrentes. Em 2016, a Companhia somou distratos de R\$ 585 milhões – redução de 15% em relação ao ano anterior. Para reduzir cada vez mais o risco de distratos na operação, a Companhia priorizou o lançamento de empreendimentos com unidades de até R\$ 400 mil, dentro do programa Pró-Cotista, elegíveis a repasses na planta e que contam com recursos subsidiados pelo Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS); e (b) projetos que permitam a prática da tabela curta (nessa modalidade, o cliente paga 100% do valor do imóvel durante sua construção).

◇ **REDUÇÃO DE DESPESAS**

A Companhia deu continuidade ao corte de despesas, por meio da redução no número de funcionários administrativos; da devolução de mais uma laje da sede administrativa em São Paulo (SP), a terceira de quatro andares antes ocupados; do fechamento de escritórios regionais, como parte da estratégia de foco na praça São Paulo; e da reavaliação de contratos de prestação de serviços e Tecnologia da Informação. Como reflexo, em 2016 as despesas gerais e administrativas ficaram 32% menores que as do ano anterior (*leia mais em Negócios*).

◇ **VELOCIDADE DE ENTREGA E REPASSE**

Em 2016, as entregas de empreendimentos somaram R\$ 2.230 milhões, em 28 empreendimentos – um recorde histórico da Companhia. Foram 6.557 unidades entregues, quase 40% acima do ano anterior.

Paralelamente, os repasses também tiveram um recorde de R\$ 838 milhões, contribuindo na redução do endividamento da Companhia e na monetização de seus ativos e projetos.

Diferenciais competitivos

Experiência comprovada no setor, relações de confiança com o mercado e clientes e potencial inovador são alguns dos atributos que a TECNISA tem reforçado para enfrentar a conjuntura desafiadora dos últimos anos.
Confira alguns diferenciais e sua tradução em números:

◇ CAPACIDADE DE EXECUÇÃO

A Companhia está prestes a completar quatro décadas de trajetória no mercado, com especial atenção para o entendimento das necessidades de consumidores de diferentes perfis e para a realização de entregas com qualidade e no prazo. Além disso, por meio de seu modelo de negócios (*leia mais* na página 11), detém controle completo do ciclo de produção na cadeia de valor, da fase de projetos às vendas de unidades.

Na prática:

**+ de
6,5 mil**
unidades entregues
no ano

Todos os projetos
lançados a partir do
segundo semestre de
2012 foram entregues
no prazo ou antecipados

◇ MARCA E REPUTAÇÃO

A TECNISA é efetivamente reconhecida pelo mercado pela qualidade nas relações com os clientes e por seu perfil inovador. Foi, por exemplo, criadora de conceitos em incorporação – como a entrega de áreas comuns equipadas e o modelo *grand space* – e inovou ao realizar a primeira venda de um imóvel pelo Twitter no mundo. Em 2016, voltou a receber prêmios relacionados à confiança e satisfação de seus clientes com empreendimentos entregues.

Prêmios de destaque:

- ▶ Valor Inovação Brasil 2016 (jornal *Valor Econômico* / consultoria Strategy& – PwC)
Destaca empresas de diversos segmentos econômicos com os melhores resultados e práticas obtidos via inovação
- ▶ 11º Prêmio Masterinstal (*leia mais em Meio Ambiente*)
- ▶ 14º Prêmio Empresas que mais Respeitam os Consumidores 2016 (consultoria Shopper Experience e revista Consumidor Moderno).
A Companhia foi a melhor do setor no quesito respeito aos consumidores pelo Prêmio Respeito 2016





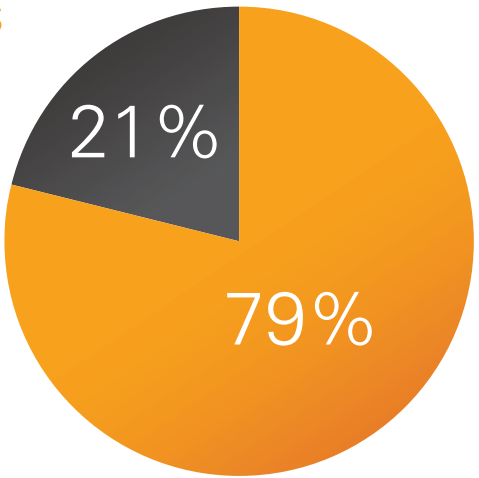
◇ **PRESENÇA EM REGIÃO ESTRATÉGICA**

Após ter investido, nos últimos anos, em regiões que viveram amplo aquecimento do setor imobiliário – como Amazonas, Bahia, Distrito Federal e Paraná –, a TECNISA voltou a direcionar-se ao estado de São Paulo. Além de ser o mercado mais relevante do setor imobiliário brasileiro, é o local onde a Companhia construiu sua *expertise* e reputação.

◇ **ATUAÇÃO EM SEGMENTOS DE RENDA DIVERSIFICADOS**

Com projetos sob a marca TECNISA (Premium), voltada aos públicos de renda média-alta, e TECNISA Flex, com plantas mais padronizadas e preços acessíveis, a Companhia sintoniza-se às reconfigurações do mercado imobiliário, atendendo desde clientes que adquirem seu primeiro imóvel até investidores e famílias de alta renda. Essa diversidade permite a combinação de velocidade de vendas e margens atrativas, tornando a carteira de projetos mais saudável, segura e rentável.

EMPREENDIMENTOS
(LANÇAMENTO /
EM OBRAS) POR
SEGMENTO



Na prática:

100%

dos lançamentos 2016 em São Paulo – capital e região metropolitana



◇ **DISCIPLINA FINANCEIRA, COM FOCO EM CUSTO**

Diante do cenário desfavorável a partir de 2014, a TECNISA tem revisitado suas práticas e sua gestão para adequar-se ao atual momento – o que significa desde proteger sua reputação de mercado até garantir uma estrutura de capital saudável, com níveis adequados de endividamento e geração de caixa. Nos últimos dois anos, as medidas incluíram a revisão do quadro de colaboradores, a diminuição do espaço físico da sede, a postura conservadora em lançamentos, a venda de participações e terrenos e a revisão de contratos.

Na prática:

32%

de redução nas despesas administrativas em 2016

38%

nos últimos dois anos (2016-2014)

◇ **ATIVOS INTANGÍVEIS**

Diante do cenário desfavorável a partir de 2014, a TECNISA tem revisitado suas práticas e sua gestão para adequar-se ao atual momento – o que significa desde proteger sua reputação de mercado até garantir uma estrutura de capital saudável, com níveis adequados de endividamento e geração de caixa. Nos últimos dois anos, as medidas incluíram a revisão do quadro de colaboradores, a diminuição do espaço físico da sede, a postura conservadora em lançamentos, a venda de participações e terrenos e a revisão de contratos.

Abrangem desde a cultura de inovação nos processos e práticas da Companhia até os relacionamentos com públicos estratégicos, reforçando a reputação e os resultados do negócio.

▷ **Capital intelectual** – a TECNISA busca inovações constantes nos métodos construtivos e no diálogo com a cadeia de valor, desde fornecedores de obras até prestadores de serviços e demais *players* do setor. Entre as ações de destaque estão o Fast Dating (que dá impulso à inovação aberta com empreendedores e *startups*); a atuação da área de Desenvolvimento Tecnológico, voltada à

▷ **Leia mais**
sobre as ações da TECNISA para cada público nos capítulos Desempenho e Relações e Impactos.

busca por soluções inovadoras em obras, processos e materiais; e a plataforma Educação TECNISA, que tem módulos focados no desenvolvimento de competências e na gestão do conhecimento. Historicamente, a formação diferenciada do colaborador TECNISA, baseada em desenvolvimento, cultura inovadora e qualidade do ambiente de trabalho, proporciona ganhos diretos ao negócio.

▷ **Sustentabilidade** – abrange os pilares social, ambiental e econômico e se reflete na prática dos valores da TECNISA, com projetos que buscam a eficiência dos empreendimentos e ações para reduzir a geração e melhorar o descarte de resíduos.

▷ **Relações com clientes** – agilidade, confiabilidade, transparência e resiliência são requisitos do relacionamento com quem adquire produtos TECNISA, desde a venda até a assistência técnica. A oferta de diversos canais de relacionamento off-line e online está entre os esforços para superar as expectativas deste público essencial para a reputação do negócio.



Risco e oportunidade

A TECNISA mantém uma gestão de riscos desenvolvida com base em referências e boas práticas do mercado. Diretamente conectado ao Planejamento Estratégico e às instâncias de governança, o modelo atual tem como prioridade permitir à Companhia atravessar os desafios macroeconômicos e de mercado dos últimos anos, preparando-a para um novo ciclo de crescimento nos próximos anos.

A gestão de riscos é desenvolvida, conduzida e revisitada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva. São monitorados riscos financeiros e não financeiros que podem afetar o futuro e a perenidade dos negócios, incluindo mudanças de mercado e perfil dos clientes, questões políticas, legais e sociais do País, eventos com capacidade de influenciar a reputação corporativa e alterações macroeconômicas. Hoje, aspectos ligados à Companhia, ao ambiente regulatório, à conjuntura macroeconômica e ao setor imobiliário estão entre os principais no trabalho de categorização.

Um exemplo prático de análise aplicada para subsidiar a governança foi o da decisão, em 2016, de aumentar o capital da TECNISA. A medida, discutida e validada pelo Conselho de Administração, além de submetida à análise dos órgãos como o Conselho Fiscal, representa uma resposta direta aos riscos associados à liquidez e ao endividamento da organização, reforçando sua estrutura de capital a partir da oportunidade de receber investimentos externos.

Confira, a seguir, a natureza e as ações de resposta aos riscos da TECNISA:

◇ MACROECONÔMICOS

- O que é:** impacto potencial de decisões e medidas do governo sobre os resultados da TECNISA (como taxas de juros, políticas de crédito para o setor imobiliário, inflação, variação cambial etc.)
- O que fazemos:**
- ▶ Acompanhamento de tendências de mercado e políticas governamentais
 - ▶ Alinhamento entre indexamento de custos das linhas de financiamento e os de recebíveis
 - ▶ Gestão de lançamentos e da disponibilidade de caixa

◇ REGULATÓRIOS E DE MERCADO

- O que é:** alterações regulatórias que podem afetar o custo dos empreendimentos, limitar o acesso dos compradores de imóveis ao crédito, definir regras para a realização dos distratos, dificultar processos de vendas ou modificar os modelos de *funding* do setor
- O que fazemos:**
- ▶ Monitoramento de projetos de lei (PL) e discussões no setor (por exemplo, debate atual sobre legislação de distratos)
 - ▶ Investimentos em inovação nas relações com clientes e nos processos produtivos
 - ▶ Representação setorial em entidades da incorporação

◇ OPERACIONAIS

- O que é:** problemas, não conformidades ou variações de qualidade, segurança e eficiência ligados à mão de obra própria e terceirizada, aos insumos e equipamentos e aos ativos da TECNISA
- O que fazemos:**
- ▶ Iniciativas de valorização e retenção de talentos, incluindo treinamentos e incentivos financeiros
 - ▶ Monitoramento da contratação e documentação de prestadores de serviço e parceiros
 - ▶ Gestão de custos de insumos, equipamentos e matérias-primas e controle de orçamento e execução de obras
 - ▶ Adoção de seguros de risco de engenharia, cobrindo ocorrências imprevistas (apólices de responsabilidade civil para as obras, com garantia contra danos materiais, corporais e morais causados a terceiros, por exemplo)
 - ▶ Monitoramento de risco socioambiental, com ênfase na gestão de resíduos e no consumo de água e energia, via Política de Sustentabilidade

◇ FINANCEIROS

- O que é:** eventos ou situações que levem a Companhia a perder capacidade de obter capital de giro para adquirir terrenos e conduzir seus empreendimentos. Pela natureza do setor, altamente alavancado, a Companhia pode ser obrigada a levantar recursos adicionais via emissão de ações, empréstimos ou títulos de dívida
- O que fazemos:**
- ▶ Políticas de gestão de liquidez (com parâmetros de caixa mínimo) e instrumentos de dívidas de longo prazo
 - ▶ Uso de ferramentas de projeção econômico-financeira, que auxiliam na simulação de cenários operacionais e macroeconômicos
 - ▶ Ferramentas de análise para concessão responsável do crédito, visando à minimização de riscos de inadimplência
 - ▶ Uso da alienação fiduciária do imóvel financiado, como mecanismo de execução de garantia em caso de inadimplência
 - ▶ Investimento em projetos que atendam segmentos de renda com operação de menor risco (como Pró-Cotista FGTS), focando antecipação do repasse para as instituições financeiras

RELAÇÕES E IMPACTOS

NESTE CAPÍTULO

- EXPERIÊNCIA DO CLIENTE
- CAPITAL HUMANO
- CADEIA DE FORNECEDORES
- PODER PÚBLICO E COMUNIDADE





As conquistas obtidas pela TECNISA ao longo de 39 anos refletem as relações constituídas com a sociedade brasileira – em especial com seus colaboradores, clientes, investidores, fornecedores e comunidades.

Ciente dos impactos positivos e negativos que constrói por meio do negócio, influenciando as vidas de uma ampla cadeia de valor, a Companhia faz consultas para aferir a percepção dos *stakeholders* sobre sua atuação. Dentro dessa agenda, e em sintonia com a metodologia da Global Reporting Initiative (GRI), periodicamente é feito o processo de materialidade – que auxilia a administração a identificar os principais temas sociais, econômicos e ambientais na ótica dos públicos interno e externo.

Em 2017, a TECNISA realizou uma revisão de sua materialidade a partir de uma análise pela alta liderança. A partir dos resultados do último ciclo, feito entre 2015 e 2016 por meio de consulta *online* com mais de 100 participações, análises de estudos críticos do setor e entrevistas com a liderança, a Companhia revisitou sua lista de temas relevantes e indicadores GRI associados.

O resultado, apresentado na tabela a seguir, influenciou a definição de conteúdo deste relato e contribuirá para o posicionamento organizacional em relação à sustentabilidade. Em obediência às diretrizes GRI, opção Essencial, reporta-se ao menos um conteúdo de desempenho (indicador) relacionado a cada aspecto GRI vinculado a um tema material. [G4-24](#), [G4-25](#),

[G4-26](#)

Lista de tópicos mais relevantes na percepção dos públicos de relacionamento da Companhia influencia os dados apresentados neste relatório

TEMAS MATERIAIS G4-19	ABORDAGEM G4-27	PÚBLICOS IMPACTADOS ^{4*} G4-20, G4-21	ASPECTOS GRI CONECTADOS
Estratégia para internalização da sustentabilidade	Promoção da responsabilidade social e ambiental na gestão por meio de treinamentos, planos de ação, programas e estímulo ao compartilhamento de ideias na empresa e na cadeia de valor	Alta gestão, clientes, órgãos públicos, imprensa, construtores parceiros, investidores, colaboradores, concorrentes	LA-Treinamento e Educação LA-Diversidade HR-Investimentos HR-Não discriminação PR-Rotulagem de Produtos e Serviços PR-Conformidade
Incentivo à inovação	Inovação para gerar maior eficiência operacional e ambiental, que agrega valor aos imóveis e resulte em retornos financeiros	Fornecedores de matérias-primas, comunidades vizinhas, instituições financeiras, construtores parceiros	EN-Geral
Gestão de resíduos durante a fase de obras	Monitoramento dos principais recursos utilizados nos canteiros de obras para reduzir a geração de resíduos; segregação e destinação adequada de resíduos perigosos e não-perigosos; incorporação de resíduos gerados	Construtores parceiros, instituições financeiras, comunidades vizinhas, fornecedores de matérias-primas, alta gestão	EN-Efluentes e Resíduos EN-Geral
Ecoeficiência no empreendimento entregue	Uso racional da água e eficiência energética	Clientes, colaboradores, comunidades vizinhas, fornecedores de matérias-primas, construtores parceiros, imprensa	EN-Energia
Gestão financeira com foco no mercado	Riscos associados ao mercado, distratos, equilíbrio entre oferta e demanda; exposição do negócio de incorporação a oscilações de mercado	Alta gestão	EC-Desempenho econômico
Transparência na comunicação, prestação de contas e mecanismos anticorrupção	Divulgação de resultados financeiros, financiamento político e outros aspectos, tendo a transparência como um valor; e treinamentos, políticas e processos que previnam e prevejam punição em casos de corrupção e conflito de interesses durante processos de aprovação, regulamentação de contratos, inspeção, certificação etc.	Investidores, órgãos públicos, concorrentes, instituições financeiras	EC-Desempenho econômico HR-Investimentos HR-Não discriminação SO-Combate à corrupção SO-Políticas públicas



► *A extensão dos impactos indica os principais públicos, dentro e fora das operações da organização, em relação aos quais os temas materiais são mais críticos e foram mais mencionados na consulta.

Experiência do cliente

Do estande de vendas à assistência técnica de empreendimentos entregues, a TECNISA tem a responsabilidade de ofertar aos seus clientes um ciclo de atendimento eficiente, ágil e qualificado, pautado pela ética e pela confiança mútua. Esse é um desafio particularmente difícil considerando os últimos anos – nos quais, pressionada pelo alto volume de vendas e lançamentos, a Companhia se esforçou para garantir produtos de qualidade nos prazos acordados e prestar toda a assistência a uma base de clientes ampla, distribuída em diferentes mercados brasileiros. Atualmente, a estrutura de atendimento ao cliente é composta por um grupo de 17 colaboradores próprios; a ele, somam-se 141 colaboradores da área de pós-obra/assistência técnica. Os profissionais recebem treinamentos técnicos e comportamentais e são responsáveis por uma média de 8,8 mil atendimentos mensais, sendo 75% ligados a questões de entrega de empreendimentos e repasse. Os canais adotados são:

- ▶ Portal do Cliente: *site* no qual o comprador pode consultar seu saldo devedor, solicitar e agendar serviços e acompanhar as obras de seu empreendimento;
- ▶ *Site* corporativo: com aplicativos para *smartphones*, *tablets*, *smart TVs* e outros dispositivos (como Google Glass), permite a busca e comparação dos imóveis da Companhia;
- ▶ Telefone: após triagem inicial por Unidade de Resposta Audível (URA), encaminha-se o cliente para a

área responsável pelo atendimento. Nesse canal, é feita consulta para avaliar a satisfação do usuário;

▶ Facebook e aplicativos: a TECNISA foi a primeira construtora do mundo a fazer a venda de imóveis usando redes sociais; além disso, permite a comercialização em ferramentas digitais próprias e aceita *bitcoins* (moeda digital) em pagamentos.

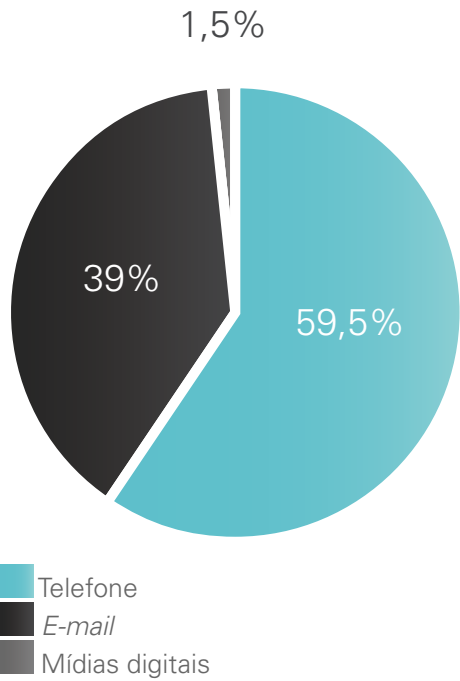
O esforço conjunto das áreas de atendimento e de Marketing tem buscado segmentar a abordagem comercial e reforçar o estabelecimento de relações de confiança com os clientes. Nos últimos anos, problemas de qualidade e atrasos nas entregas de empreendimentos foram pontos de atenção, que afetaram negativamente a satisfação dos clientes. A partir do segundo semestre de 2012, a Companhia retomou o controle das obras, estratégia que fez com que a maioria dos empreendimentos fosse entregue no prazo ou com adiantamento. Por outro lado, recordes sucessivos em entregas e repasses – como em 2016 – desafiam as equipes a manter a pontualidade na prestação de serviços complexos, como a assistência no processo de repasse de unidades entregues. Outro desafio específico está na questão de distratos, que tiveram novo salto em 2016 como reflexo da conjuntura macroeconômica e do ambiente restritivo ao crédito. Em 2016, um trabalho multiprofissional de identificação de unidades com problemas diversos – de falhas de documentação e inadimplência a dificuldades de acesso a financiamentos por clientes – re-

sultou na estruturação do projeto Resolva. Focado na resolução de um universo de 1,3 mil unidades, ele será executado ao longo de 2017 e possui metas de solução diretamente ligadas à qualidade do atendimento prestado aos clientes em etapas de negociação e solução de dúvidas (*leia mais em Estratégia e Investimentos*).

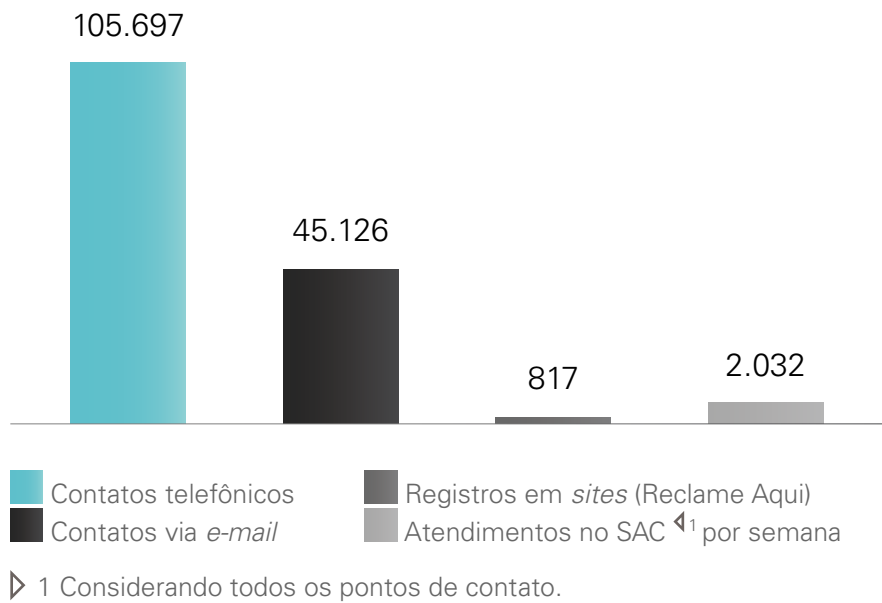
◇ INOVAÇÃO EM VENDAS

Diante das dificuldades do setor imobiliário, a TECNISA aposta em sua capacidade de inovação para aprimorar suas relações com clientes. Por meio de parceria inédita com o Itaú Unibanco, por exemplo, foi desenvolvido um projeto de análise de crédito de clientes potenciais em ambiente online. A aprovação de crédito pode ser feita em apenas uma hora, com a aquisição direta de unidades no *site* da Companhia. Em seu primeiro ano de atividade, a iniciativa já se consolidou como um importante instrumento para agilizar o processo de avaliação de crédito e de geração de receita da Empresa.

CONTATOS DE CLIENTES POR CANAL EM 2016



INDICADORES DE ATENDIMENTO 2016



◇ **MARKETING E COMUNICAÇÃO**

Pioneira na adoção dos canais digitais como plataforma de geração de negócios, a TECNISA foi a primeira empresa a ter um blog corporativo e a realizar vendas *online* pelo Twitter. Mais recentemente, tornou-se destaque global em *performance* com referências do Google e do Facebook e inovou ao aceitar *bitcoins* (moeda digital) na compra de imóveis.

Essas iniciativas não só reforçam o posicionamento da Companhia como uma empresa moderna e conectada às necessidades de seus consumidores como impulsionam o volume de vendas. Hoje, praticamente todos os clientes têm algum contato via ambientes digitais durante o processo de decisão e mais de 50% deles finalizam a compra pela *internet*.

Nos últimos meses, a Empresa tem trabalhado na implementação de projetos ligados à automação, gestão de *big data* e inteligência artificial, projetando novos saltos de *performance* e de rentabilidade na captação de potenciais compradores e na fidelização de clientes.

◇ **PESQUISAS DE SATISFAÇÃO** G4-PR5

Para monitorar a satisfação dos clientes e identificar pontos que ainda podem evoluir nesse relacionamento, a TECNISA realiza regularmente pesquisas de percepção. A mais recente delas, aplicada entre dezembro de 2016 e março de 2017, mensurou o grau de satisfação dos clientes de 10 empreendimentos com o departamento de Assistência Técnica da Empresa, responsável pelos contatos pós-ocupação e normalmente ligados à resolução de problemas.

Ao todo, foram ouvidas 436 pessoas, que pontuaram seu grau de satisfação (totalmente satisfeito, satisfeito, neutro, insatisfeito e não respondeu) em seis aspectos: cumprimento do agendamento; nível do atendimento do colaborador da Assistência Técnica; prazo para solução do problema; capacidade

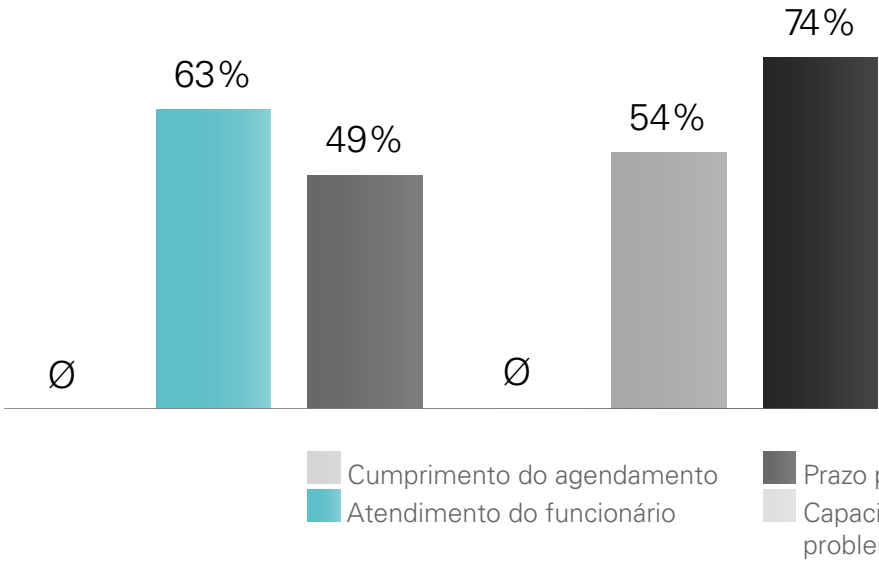
de para resolver o problema; qualidade do trabalho executado; e organização e limpeza.

O aspecto atendimento da equipe foi o que obteve as melhores notas, com 97% dos entrevistados totalmente satisfeitos ou satisfeitos. Para efeitos de comparação, na última pesquisa, realizada em 2012, o percentual dos que se mostraram totalmente satisfeitos ou satisfeitos foi de 63%.

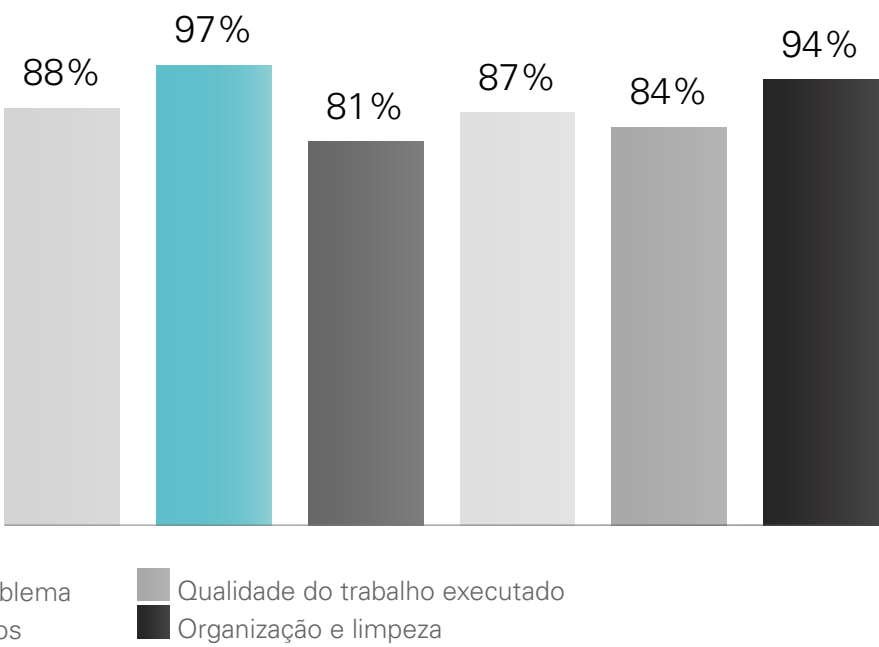
Em todos os outros itens, houve evolução em relação ao último levantamento, com mais de 80% dos participantes se declarando totalmente satisfeitos ou satisfeitos. Em uma escala de 0 a 5, a nota final atribuída ao departamento de Assistência Técnica da TECNISA correspondeu a 4,6 – em 2012, a nota chegou a 3,5.

AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO
G4-PR5

2012



2016



Fornecedores e parceiros de negócios

As atividades da TECNISA dependem diretamente de suas relações com a cadeia de valor – que abrangem provedores de insumos, matérias-primas e equipamentos, mão de obra terceirizada, consultores, projetistas e serviços especializados. Sob impacto do menor volume de empreendimentos em fase de construção, em 2016, no mês de pico, havia 419 fornecedores ativos nas obras, número 1/3 inferior aos 1.318 parceiros de 2015. [G4-12](#)

A Companhia considera critérios como *expertise* técnica, competitividade de custo, alinhamento a práticas e valores corporativos, conformidade e capacidade de entrega na hora de selecionar seus fornecedores. São premissas de atuação, ainda, a obediência às diretrizes de segurança nas obras – com ações como a Semana Interna de Prevenção de Acidentes –, protegendo a integridade de terceirizados e colaboradores próprios, e a conformidade legal. Desde 2014, o Código de Conduta e Ética e a Política de Relacionamento com Agentes Públicos e Anticorrupção são apresentados a qualquer empresa que se relacione com a TECNISA.

Durante o ano, foi destaque a renegociação de contratos de prestação de serviços e de apoio especializado na área de tecnologia da informação. O objetivo

foi adequar a cadeia à nova realidade da TECNISA, mantendo, no entanto, as bases de confiança e relacionamento de longo prazo.

Ciente dos riscos associados ao setor, a TECNISA comunica amplamente a necessidade de combate à mão de obra infantil, escrava ou análoga à escravidão em toda a cadeia de valor – o tema faz parte dos contratos corporativos e de suprimentos e é periodicamente levado aos colaboradores.

Auditorias para mensuração das condições de trabalho também são feitas nos canteiros de obras e, também, em obras entregues. O objetivo é verificar as instalações para as equipes de assistência técnica, além das instalações provisórias usadas por parceiros para alojar temporariamente colaboradores durante o período de obras, focando aspectos de conforto e higiene.

Como parte das ações de gestão de riscos e direcionamento da estratégia para o mercado de São Paulo, a TECNISA encerrou 2016 com praticamente todas as parcerias de negócios em fases de conclusão. A perspectiva para o futuro é uma relação cada vez mais estreita com a cadeia de valor, permitindo maior controle de qualidade e prazos, sinergias de custo/eficiência e ganhos no relacionamento.

◊ EVOLUÇÃO EM CONTRATOS

Desde 2014, a TECNISA mantém o Portal de Compras e iniciou uma série de revisões em seus processos de contratação de fornecedores, tanto para melhorar a adesão a normas e diretrizes corporativas como para aumentar a eficiência em custo e aprimorar a gestão de riscos na cadeia. Um dos ganhos foi a padronização dos contratos em relação a aspectos trabalhistas e de direitos humanos, frentes que avançaram durante 2016 nos contratos de obras.

A padronização também unificou demandas de compras, agilizou processos, definiu preços para compras de matérias de consumo e equalizou o melhor preço entre fornecedores. Também houve melhorias na velocidade de pagamento a fornecedores e na prevenção de ocorrências de multas fiscais por atraso no recolhimento de impostos em notas emitidas por prestadores de serviços.

◊ FAST DATING

A TECNISA mantém, desde 2011, o Fast Dating, uma iniciativa de relacionamento com empreendedores e *startups* que apresentam soluções e inovações capazes de agregar valor aos empreendimentos imobiliários. Em 2016, foram realizados oito encontros com 59 empresas, envolvendo a participação de diversas áreas da Companhia.



Capital humano

A TECNISA busca e valoriza profissionais éticos e comprometidos com a qualidade e a eficiência organizacional. O modelo de gestão de pessoas foca a inclusão, a diversidade, o desenvolvimento de pessoas, a cultura da inovação e a meritocracia. Reflexo do movimento de reestruturação que atravessa a Empresa, que vem perseguindo a otimização dos custos fixos e a sustentabilidade financeira no médio e longo prazos, em 2016 foi novamente registrada uma redução da equipe de profissionais. Ao fim do ano, a TECNISA tinha 1.795 colaboradores, incluindo 669 terceirizados e 212 corretores, muito abaixo dos 5.068 (2.873 terceirizados e 305 corretores) de 2015. No ano, a taxa de rotatividade entre os profissionais dos canteiros de obras correspondeu a 4,49%. Entre os colaboradores das áreas administrativas, o índice foi de 2,52%. Novas reduções deverão ser realizadas ao longo de 2017 para adequar o quadro funcional à nova estrutura da Empresa. [G4-10, G4-LA1](#)

Com a adequação da estratégia de negócio, a Companhia já estuda formas para manter o nível de engajamento da equipe e a retenção de talentos, incluindo a adoção de práticas em consolidação no mercado, a exemplo do modelo *home office* de trabalho.

Reestruturação da Companhia resultou em um grupo de colaboradores mais enxuto em relação a anos anteriores

PÚBLICO COM MENOS DE 50 ANOS REPRESENTA AMPLA MAIORIA NA TECNISA EM DIFERENTES NÍVEIS FUNCIONAIS

COLABORADORES DIRETOS POR NÍVEL FUNCIONAL G4-10	2014		2015		2016	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretoria	17	1	13	0	9	0
Gerência	36	26	31	18	28	14
Supervisão	32	33	40	34	28	23
Estagiários	75	64	36	32	6	9
Demais cargos	2.112	424	1.395	291	591	206
TOTAL POR GÊNERO	2.272	548	1.515	375	662	252
TOTAL	2.820		1.890		914	

COLABORADORES DIRETOS POR TIPO DE EMPREGO G4-10	2014		2015		2016	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Jornada integral	2.197	484	1.479	343	656	243
Meio período	75	64	36	32	6	9
Total por gênero	2.272	548	1.515	375	662	252
TOTAL	2.820		1.890		914	

DIVERSIDADE ⁴¹ – FAIXA ETÁRIA (%) G4-LA12	2014		2015		2016	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
DIRETORIA						
Abaixo de 30 anos	0%	0%	0%	0%	0%	0%
31 a 50 anos	59%	100%	77%	0%	71%	0%
Acima de 50 anos	41%	0%	23%	0%	29%	0%
GERÊNCIA						
Abaixo de 30 anos	5%	0%	8%	6%	4%	0%
31 a 50 anos	87%	88%	84%	88%	88%	93%
Acima de 50 anos	8%	12%	8%	6%	8%	7%
SUPERVISÃO						
Abaixo de 30 anos	13%	20%	22%	40%	25%	14%
31 a 50 anos	63%	75%	64%	54%	70%	83%
Acima de 50 anos	24%	5%	14%	6%	5%	3%
ESTAGIÁRIOS						
Abaixo de 30 anos	84%	97%	94%	97%	100%	100%
31 a 50 anos	16%	3%	6%	3%	0%	0%
Acima de 50 anos	0%	0%	0%	0%	0%	0%
DEMAIS CARGOS						
Abaixo de 30 anos	25%	50%	58%	50%	26%	45%
31 a 50 anos	55%	50%	19%	49%	58%	54%
Acima de 50 anos	20%	0%	24%	1%	16%	1%
TOTAL						
Abaixo de 30 anos	30%	46%	31%	27%	25%	41%
31 a 50 anos	54%	52%	56%	25%	59%	57%
Acima de 50 anos	17%	2%	13%	48%	15%	2%

▶ 1 A classificação é realizada de acordo com dados cadastrados no sistema de RH da Empresa.



DIVERSIDADE ⁴¹ – GÊNERO (%) G4-LA12	2014		2015		2016	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretoria	94%	6%	100%	0%	100%	0%
Gerência	59%	41%	60%	40%	67%	33%
Supervisão	73%	27%	77%	23%	55%	45%
Estagiários	54%	46%	53%	47%	40%	60%
Demais cargos	83%	17%	82%	18%	74%	26%
TOTAL	81%	19%	80%	20%	72%	28%

▶ 1 A classificação é realizada de acordo com dados cadastrados no sistema de RH da Empresa.

DIVERSIDADE ⁴¹ – NEGROS (%) G4-LA12	2014		2015		2016	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretoria	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Gerência	0%	0%	0%	0%	50%	50%
Supervisão	93%	7%	90%	10%	89%	11%
Estagiários	78%	22%	75%	25%	25%	75%
Demais cargos	94%	6%	93%	7%	87%	13%
TOTAL	93%	7%	92%	8%	86%	14%

▶ 1 A classificação é realizada de acordo com dados cadastrados no sistema de RH da Empresa.

◇ **REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS** [G4-EC5](#), [G4-LA2](#)

Além de remuneração justa e de acordo com as práticas de mercado, a TECNISA oferece um pacote de benefícios para todos os seus profissionais: assistência médica (exceto para os colaboradores das obras) e odontológica, vale-refeição (alimentação no local para os profissionais das obras), seguro de vida e vale-transporte, entre outros. Em 2016, as menores remunerações pagas pela Companhia foram 37,97% (no caso dos homens) e 31,71% (para as mulheres) mais altas que o valor do salário mínimo nacional, de R\$ 987.

MÉDIA SALARIAL (MULHERES/HOMENS) G4-LA13	2014	2015	2016
Diretoria	75,63%	0%	0%
Gerência	85,26%	81,77%	82,36%
Supervisão	87,97%	98,80%	104,29%
Estagiários	99,44%	99,61%	96,95%
Demais cargos	182,55%	185,07%	159,50%

◇ **EDUCAÇÃO TECNISA** G4-LA9, G4-LA10

Por meio da plataforma Educação TECNISA, são disponibilizadas capacitações que contribuem para o aprimoramento dos profissionais e para a inovação, a sustentabilidade, a eficiência e a rentabilidade do negócio. A Empresa mantém o Portal de Educação TECNISA, com um cardápio de treinamentos *online*, que podem ser realizados no momento em que o colaborador preferir. Em 2016, teve sequência o programa de multiplicadores internos, em que os próprios profissionais, com a orientação da área de Recursos Humanos, compartilham conteúdos de interesse com os colegas. No ano, 10 profissionais atuaram como multiplicadores, impactando outros 27 colaboradores. Foram, ao todo, 372 horas de treinamento no ano, voltadas, principalmente, para as áreas de Segurança do Trabalho e Corporativa, Processos, Desenvolvimento Tecnológico, Jurídico e Empreendedorismo social, além de um treinamento sobre competências.

TREINAMENTOS G4-LA9	2014		2015		2016	
	Administrativo	Equipe Obras	Administrativo	Equipe Obras	Administrativo	Equipe Obras
Colaboradores	637	2.183	426	1.117	346	568
Horas	11.288	18.494	4.861	17.245	2.722	3.924
Horas por colaborador	17,7	8,5	11,4	15,4	8,0	6,9

◇ **DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA** G4-LA10, G4-LA11

A TECNISA emprega a ferramenta Nine Box para acompanhar o desempenho de seus colaboradores, avaliando as metas individuais e definindo as progressões de carreira, a partir da identificação dos talentos da equipe. O processo também é usado para a atualização do plano sucessório da Companhia. Há também a Avaliação 360° para diretores, gerentes, coordenadores, engenheiros e analistas, composta de autoavaliação e análise por subordinados, pares e líder imediato. Nesse modelo, o resultado gera um plano de ação individual, que inclui *feedbacks* periódicos e considera o planejamento de sucessão. Em 2016, a TECNISA não realizou as avaliações de desempenho de seus colaboradores, em função da reestruturação da empresa. O processo será retomado em 2017.



◇ **COMPROMISSO COM A SAÚDE E A SEGURANÇA**

G4-14

A natureza do negócio faz com que a saúde e a segurança ocupacional sejam alvo de atenção permanente na Companhia, com o monitoramento dos principais indicadores e iniciativas para diminuir os riscos e consolidar práticas de comportamento seguro entre os colaboradores, próprios e terceiros. Com um sistema integrado, todos os acidentes são investigados. Posteriormente, a Empresa divulga as informações sobre as causas e o contexto do acidente e as medidas tomadas a todas as equipes. O histórico de ocorrências alimenta os mapas de riscos, que trazem a frequência e a gravidade de acidentes, os principais tipos de lesão e as atividades mais sujeitas a desvios. Ao longo do ano, a Companhia realizou uma série de iniciativas para promover a saúde e assegurar a segurança dos profissionais, com destaque para:

▷ Política de Saúde e Segurança do Trabalho: meta divulgada no último Relatório Anual, em 2016 a TECNISA homologou a política que formaliza o compromisso da Empresa com a saúde e a segurança de seus profissionais, fornecedores, parceiros e comunidade. O documento reitera a importância da disseminação da cultura de saúde e segurança, do atendimento à legislação vigente, do rigoroso controle de riscos, do estímulo à inovação para aprimorar a gestão do tema e da responsabilidade compartilhada entre líderes, colaboradores e demais públicos.

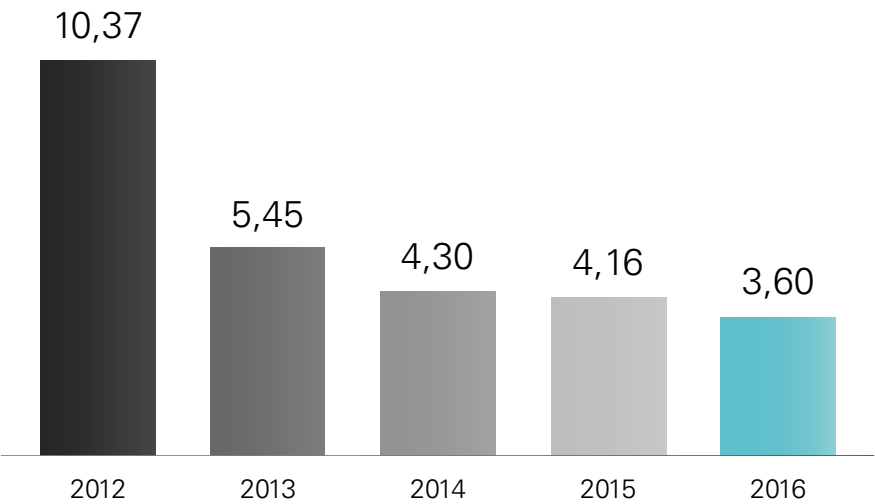
- ▷ Central de Treinamentos: consolidação do espaço que reúne colaboradores próprios e de empreiteiros contratados para a realização de treinamentos de admissão, periódicos e estabelecidos pela legislação nacional. De junho de 2016 a abril de 2017, foram 1.663 profissionais, de 157 empresas, que frequentaram o curso de integração, totalizando 9.978 horas de treinamento. Por mês, passaram uma média de 151 profissionais na central.
- ▷ Acompanhamento de doenças graves: um total de 465 horas foi utilizado em programas de acompanhamento, prevenção e controle de riscos de doenças graves, abrangendo 63% dos colaboradores.
- ▷ Auditorias: de caráter preventivo, a TECNISA realiza auditorias mensais para avaliar aspectos de saúde e segurança e de conforto e higiene nos canteiros de obras próprias e terceirizadas. Em 2016, ocorreram 101 inspeções.

Todas elas impactaram positivamente a taxa de frequência de acidentes, que está em um movimento consistente de queda nos últimos anos. Em 2016, a taxa de frequência, que inclui colaboradores próprios e terceirizados das obras gerenciadas diretamente pela TECNISA, chegou a 3,60. No ano anterior, a taxa alcançou 4,16. Não houve nenhum acidente fatal nas obras da Empresa ao longo de 2016.

SAÚDE E SEGURANÇA NAS OBRAS G4-CRE6	2015	2016
% de colaboradores (próprios e terceiros) submetidos à verificação interna e que estão em conformidade com o sistema de gestão de saúde e segurança da empresa	100% ⁴¹	100%
% de colaboradores (próprios e terceiros) submetidos à auditoria e que estão em conformidade com o sistema de gestão de saúde e segurança da empresa	100%	100%

▷ 1 No último relatório, o percentual de 69% foi divulgado erroneamente.

TAXA DE FREQUÊNCIA DE ACIDENTES⁴¹



▷ 1 Inclui apenas obras próprias.

QUEDA NA TAXA DE FREQUÊNCIA DE ACIDENTES DEMONSTRA BENEFÍCIOS DO CONTROLE INTEGRAL DE PROCESSOS NO CANTEIRO DE OBRAS

ACIDENTES ⁴¹ G4-LA6	2013	2014	2015	2016
Total de homens/hora de trabalho no ano	5.079.800	12.216.380	8.894.380	2.774.860
Nº médio de trabalhadores no ano/mês	2.309	3.078	3.369	869
Nº de acidentes sem afastamento	2	11	6	6
Nº de acidentes com até 15 dias de afastamento	28	29	24	6
Nº de acidentes com afastamento superior a 15 dias	16	12	10	4
Total de dias perdidos para afastamentos até 15 dias	221	558	550	24
Total de dias perdidos para afastamentos superiores a 15 dias	1.356	816	229	70
Total de dias debitados	900	3.025	-	-
Total de acidentes fatais	-	-	-	-

▷ 1 Inclui apenas obras próprias.

◇ TECNOLOGIA A SERVIÇO DA SEGURANÇA

A partir do segundo semestre de 2016, um drone (veículo aéreo não tripulado) passou a ser utilizado no bairro planejado Jardim das Perdizes, em São Paulo. Com o emprego da tecnologia, foi possível aprimorar o monitoramento da segurança no trabalho em tempo real do canteiro de obras sem expor os colaboradores a nenhuma situação de risco. Atualmente, são 211 profissionais próprios e 590 terceirizados trabalhando para a conclusão do empreendimento.

◇ PRÁTICAS DE SEGURANÇA RECONHECIDAS

A TECNISA foi eleita a melhor empresa na categoria Controle de Perigos e Riscos no Canteiro, na quarta edição do Prêmio Seconci-SP (Serviço Social da Construção Civil), que reconhece boas práticas de saúde e segurança do trabalho em canteiros de obras localizados no Estado de São Paulo. Também conquistou o Prêmio Top em Gestão de Segurança e Saúde (categoria bronze), concedido pela Associação Brasileira de Segurança (ABS) às empresas que adotam ações consistentes de prevenção a acidentes e doenças do trabalho.



Poder público e comunidade

Os preceitos que norteiam o relacionamento da TECNISA com representantes de órgãos públicos estão explicitados no Código de Conduta e Ética e na Política de Relacionamento com Agentes Públicos e Anticorrupção, assegurando o cumprimento às leis e o comportamento íntegro e transparente de todos aqueles que representam a Companhia (*leia mais em Ética e Combate à Corrupção*).

Por meio da participação em entidades setoriais, como o Sindicato da Habitação de São Paulo (Secovi-SP) e o Sindicato da Construção Civil de São Paulo (Sinduscon-SP), a Empresa também busca contribuir para a evolução das principais agendas que envolvem a construção civil e o mercado de incorporação no País. [G4-16](#)

Os debates sobre a aprovação de um novo marco para regulamentar as devoluções de imóveis adquiridos na planta (distratos) seguem como um dos mais relevantes para o setor e para a Companhia. A TECNISA defende a atualização da legislação, com a adoção de um modelo semelhante ao já praticado em outros países, que minimize os impactos negativos causados aos demais consumidores que compram esse tipo de empreendimento e às próprias incorporadoras.

A Companhia ainda se envolve ativamente em outras discussões importantes para o setor, como a caracterização da atividade de corretagem; as questões ligadas à lei de zoneamento urbano, especialmente em São Paulo; os debates sobre áreas contaminadas; a segurança nos canteiros de obras; e o combate ao trabalho escravo ou análogo na construção civil.

◇ NORMA DE DESEMPENHO DE EDIFICAÇÕES

Com participação ativa na revisão da ABNT 15.575 (Norma de Desempenho de Edificações), a TECNISA está preparada para atender aos requisitos da norma em suas novas obras. A ABNT 15.575 prevê padrões mais rígidos para os elementos principais (estrutura, fachadas, instalações elétricas e hidrossanitárias etc.) de todas as edificações habitacionais.

◇ **REFERÊNCIA EM BOAS PRÁTICAS** G4-15, G4-16

Referência em temas como produtividade e planejamento, meio ambiente e inovação, a TECNISA compartilha constantemente suas boas práticas com o mercado. Atualmente, a TECNISA, por meio de seu diretor técnico, Fábio Villas Bôas, ocupa a coordenação de Meio Ambiente no Sinduscon-SP.

Em 2016, os consulados da Alemanha e da África do Sul organizaram uma série de visitas com empresas dos dois países aos canteiros de obras da Empresa. Outro destaque foi a participação no Manual de Boas Práticas em Acústica, lançado na edição 2017 da Feicon (Salão Internacional da Construção e Arquitetura).

A Companhia ainda contribui com conteúdos técnicos em revistas especializadas e realiza diversas palestras para estudantes e representantes de outras empresas do setor.

◇ **VALOR PARA A SOCIEDADE**

A TECNISA reconhece o papel que as organizações empresariais têm para a construção de uma sociedade mais justa. Diretamente conectada ao cerne do negócio, a estratégia de responsabilidade social da Companhia prioriza o desenvolvimento socioeconômico dos profissionais que trabalham na construção civil e das comunidades próximas às obras, com foco na educação e formação profissional, capazes de aumentar os níveis de empregabilidade e a geração de renda dessas pessoas. A Empresa conta, ainda, com um programa de voluntariado.

A crise macroeconômica brasileira, que impactou fortemente o mercado imobiliário, exigiu uma readequação da estratégia de negócio da TECNISA. Tal cenário afetou as iniciativas de atuação social, que foram

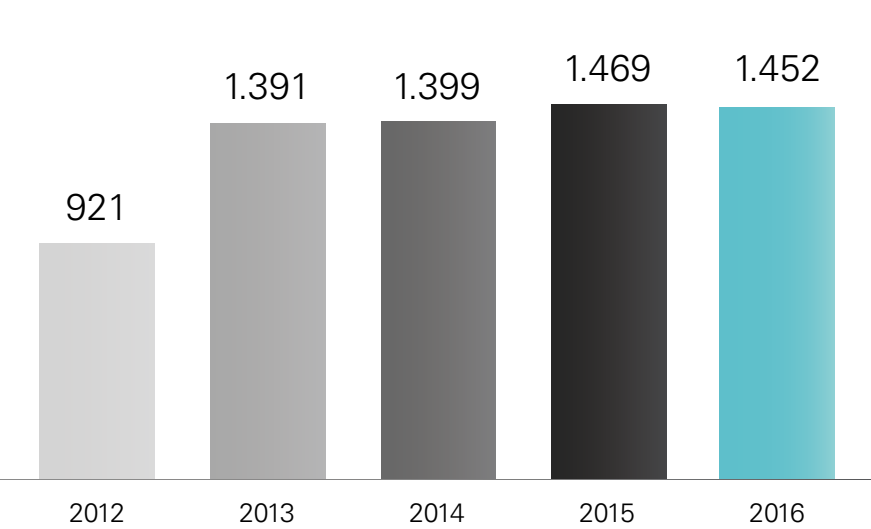
mantidas pela Empresa, mas com um alcance menor em 2016.

O apoio financeiro a projetos mantidos por entidades sociais selecionadas pelo Comitê de Responsabilidade Social (formado por colaboradores de diferentes áreas) também foi reduzido, passando de R\$ 1.469 mil em 2015 para R\$ 1.452 mil em 2016.

Conheça, a seguir, as principais frentes de atuação social da TECNISA ao longo do ano.

- ▷ **Ler e Construir:** disponibiliza cursos de alfabetização e educação básica (ensinos Fundamental I e II) para adultos. Em parceria com organizações educacionais, as aulas, ministradas nos próprios canteiros de obras após o expediente, acontecem quatro vezes por semana ao longo de oito meses. Em 2016, o programa foi realizado nas obras do bairro planejado Jardim das Perdizes e formou 43 alunos, totalizando 140 dias letivos e carga horária de 280 horas.
- ▷ **Mestres da Obra:** no Jardim das Perdizes, um ateliê de artes estimula os profissionais que trabalham no local a desenvolver peças de arte confeccionadas a partir de resíduos da construção. No total, 110 profissionais participaram da iniciativa em 2016.
- ▷ **Programa de Voluntariado:** o programa contou com a participação de 68 colaboradores em 2016. Entre as atividades realizadas, destaque para a ação Carta & Livro, promovida com as crianças da União Brasileiro-Israelita do Bem-estar Social (Unibes), um bingo animado com idosos da Associação Santo Agostinho (ASA) e a revitalização do jardim da Associação Nosso Sonho, de São Paulo, cujo trabalho está focado na reabilitação de crianças, jovens e adultos com paralisia cerebral.

DOAÇÕES A PROJETOS SOCIAIS (R\$ MIL)

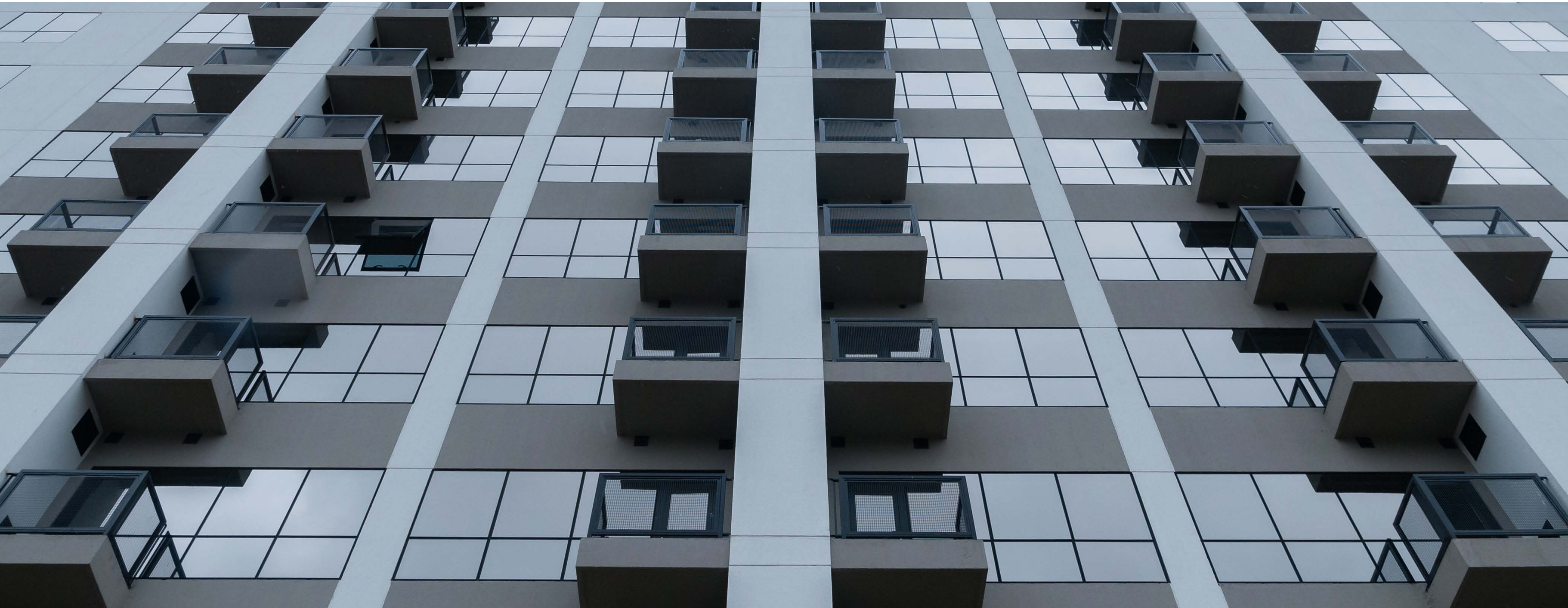


◇ **RESPEITO A QUEM ESTÁ PRÓXIMO**

No início de 2016, houve a entrega das primeiras torres residenciais do Jardim das Perdizes, localizado na zona oeste da capital paulista. Assim como acontece em todos os empreendimentos da Empresa, as demais obras do bairro planejado vêm sendo executadas seguindo todos os padrões estabelecidos, garantindo o conforto de quem já se mudou para o Jardim das Perdizes ou vive próximo a ele. O acompanhamento do nível de ruído gerado pela obra, a retirada regular de tapumes e outros resíduos e o monitoramento dos poluentes dos caminhões que circulam no local são algumas das medidas realizadas.

DESEMPENHO

NESTE CAPÍTULO
MEIO AMBIENTE
NEGÓCIOS



2016 foi um ano de teste para o setor imobiliário. Além de enfrentar as crises política e econômica, que trouxeram efeitos negativos para o setor privado, companhias como a TECNISA também tiveram de lidar com um elevado volume de distratos – com impacto direto nos resultados financeiros e operacionais – e uma desaceleração brusca no mercado de incorporação. A fim de garantir sua solidez, com um novo porte e uma estrutura organizacional condizente, a TECNISA atravessou o ano executando uma série de medidas de eficiência e rentabilização. Como reflexo, os indicadores financeiros e não financeiros que serão apresentados nas próximas páginas demonstram a resiliência e capacidade da gestão de preparar a Companhia para futuros ciclos.

Ações de eficiência e rentabilização durante o ano impactaram os eixos financeiro e socioambiental

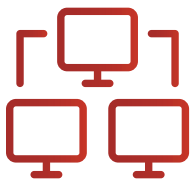
Meio ambiente

A inovação é um elemento imprescindível para a gestão ambiental da TECNISA. Visando a melhoria contínua, os focos são o menor uso possível de materiais nas obras, a correta gestão de resíduos e o uso eficiente de água e de energia, que, além dos ganhos ambientais, trazem redução de custos para a TECNISA e para os clientes e ainda mais conforto e segurança para os futuros proprietários dos imóveis. O Departamento de Desenvolvimento Tecnológico (DDT) concentra os investimentos e pesquisas da Empresa, que consideram de maneira equilibrada os aspectos financeiros, ambientais e sociais. O trabalho da área é distribuído em quatro grandes frentes:

- ▷ apoio técnico, que garante a conformidade dos projetos às normas pertinentes;
- ▷ processos, focado na eficiência energética das edificações, que avalia os empreendimentos com base nos requisitos da metodologia Procel Edifica, e na busca por produtos que melhorem a qualidade das obras e a satisfação dos clientes;
- ▷ apoio corporativo, responsável pelo desenvolvimento do Caderno de Diferenciais de Produtos, que serve de referência para novos projetos e contém informações sobre tecnologias em estudo e seus custos e benefícios, contemplando eficiência, uso racional, bem-estar, segurança e meio ambiente;

▷ racionalização, que estuda as inovações para redução de ciclo de obras e de custos.

Como exemplo da busca por soluções inteligentes com ganho financeiro e não financeiro (ambiental), a equipe de Desenvolvimento Tecnológico fez um amplo estudo de *benchmarking* sobre redução de ciclo de obras. Iniciado em 2012, o projeto consistiu na visita a três obras da construtora Tishman, em Nova Iorque (Estados Unidos), com a posterior análise da viabilidade econômica e técnica de internalizar tais medidas nas obras da TECNISA. O estudo abrangeu a logística de materiais, pessoas e equipamentos, além de aspectos técnicos, de qualidade e planejamento. Em uma etapa piloto, as práticas foram implementadas em um dos empreendimentos do bairro Jardim das Perdizes, na capital paulista. Já em fase de conclusão, a expectativa da Companhia é estruturar um sistema reunindo essas iniciativas de melhoria, que poderá ser replicado em outras obras. Também vale ressaltar que engenheiros ambientais independentes realizam análises técnicas para identificar as condições e os riscos potenciais dos terrenos que vão compor o *land bank* da Companhia.



DDT

Departamento focado em desenvolvimento tecnológico estuda alternativas de ecoeficiência nos empreendimentos e obras

Ciclo de Obras

Projeto envolveu quatro anos de estudos e análises de obras no Brasil e no exterior

◇ **INOVAÇÃO VOLTADA AO CLIENTE**

A TECNISA se vale do modelo de Design Thinking para o desenvolvimento de melhorias, sempre com foco no cliente. A metodologia inclui:

- ▶ **Jornada do usuário:** mapeamento do percurso do cliente desde o primeiro contato com a Companhia até o uso do produto ou serviço;
- ▶ **Proposta de valor:** análise do produto/serviço a partir da percepção de valor do cliente;
- ▶ **Ideação:** fase de livre criação;
- ▶ **Prototipagem:** análise crítica das propostas, que priorizam a percepção de valor do cliente, o alinhamento aos valores TECNISA, a viabilidade financeira e de execução da ideia e seu tempo de implantação.

◇ **REDUÇÃO DE CICLO DE OBRA EM DIADEMA**

Uma solução para bombeamento do contrapiso aumentou a produtividade do serviço em um empreendimento da TECNISA em Diadema, região metropolitana de São Paulo. Como resultados, houve a antecipação em quase três meses da entrega da obra e uma economia de R\$ 300 mil, já descontando os investimentos com aquisição de equipamentos, treinamentos dos profissionais e acompanhamento da equipe de Desenvolvimento Tecnológico. A tecnologia foi validada e deverá ser empregada em futuros empreendimentos da Companhia.

◇ **TECNOLOGIA RECONHECIDA EM INSTALAÇÕES ELÉTRICAS**

Realizado pelo Sindicato da Indústria da Instalação de São Paulo (Sindistalação) e pela Associação Brasileira pela Conformidade e Eficiência das Instalações (Abrinstal), o prêmio Masterinstal reconheceu a TECNISA nas categorias Qualistal e Métodos e Processos na Execução de Instalações. A Companhia apresentou uma tecnologia inovadora, desenvolvida em parceria com a empresa WAGO, que aprimora a produtividade e a qualidade das instalações elétricas de seus empreendimentos.



◇ **USO DE MATERIAIS E GESTÃO DE RESÍDUOS**

Buscando aperfeiçoar a gestão do uso de materiais nas obras, a TECNISA deu sequência à pesagem prévia dos materiais no bairro planejado Jardim das Perdizes, viabilizando o cálculo de perdas e a mensuração do volume real entregue pelos fornecedores. A pesagem, que começou com o concreto e se estendeu a outros materiais (areia, aço, cimento, blocos cerâmicos e azulejos), possibilitou a diminuição das perdas em cerca de 20%, além de dar agilidade ao processo de recebimento dos materiais. A Empresa também prioriza o uso de madeira reflorestada e certificada por iniciativas de referência, caso da Forest Stewardship Council (FSC). Já a gestão de resíduos trabalha o uso racional dos materiais, o reaproveitamento máximo dos materiais no próprio canteiro de obras e as ações de

segregação e destinação ambiental adequada. A segregação dos resíduos em todas as obras da TECNISA, que segue as resoluções 307/2002 e 431/2011 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama), alcançou índice de 91% em 2016. No Jardim das Perdizes, a segregação chegou a 100% em alguns meses do ano. Houve, ainda, a geração de 1,1 toneladas de resíduos considerados perigosos, devidamente tratados e transportados pela Empresa. No ano, os gastos com o tratamento e a disposição de resíduos ultrapassaram R\$ 581 mil. O volume de resíduos caiu consideravelmente em função do menor volume de obras em relação a anos anteriores. [G4-EN23](#), [G4-EN25](#), [G4-EN31](#)

RESÍDUOS NÃO PERIGOSOS (T) G4-EN23	2014	2015	2016 ⁴¹
Alvenaria	21.408.75	26.789	6.371
Gesso	2.196	2.051	205
Madeira	4.953	4.657	1.358
Metal	379	440	175
Recicláveis diversos	1.748	2.515	538
Resíduos sem segregação	3.023	757	845
TOTAL	33.709	37.209	9.492
% enviado segregado para ATT	91	98	91
% enviado misturado para ATT	9	2	9

▷ 1 A redução no volume de resíduos é consequência da diminuição do volume de obras da Companhia.

◇ **EFICIÊNCIA ENERGÉTICA**

Comprometida com o Programa Nacional de Eficiência Energética em Edificações (Procel Edifica), do Governo Federal, a TECNISA aposta no emprego de energias alternativas e mantém uma equipe dedicada a avaliar e viabilizar o uso de tecnologias que gerem eficiência energética ao longo do ciclo de vida do produto. O recém-lançado Arruda 168, no bairro de Alto de Pinheiros, em São Paulo, será o primeiro empreendimento da Companhia a utilizar energia gerada a partir de gás natural. Outras práticas já são realidade no bairro planejado Jardim das Perdizes (*leia mais a seguir*). Em 2016, o consumo de energia nas construções da TECNISA correspondeu a 1.649,868 GJ. A intensidade energética, que considera a razão kWh/m²/ano, foi de 169,39 GJ. No total, foram 9.740 m² de área construída. [G4-CRE1](#)

Redução do volume de obras impactou diretamente a quantidade de resíduos gerados em 2016

◇ **USO RACIONAL DA ÁGUA**

Cada vez mais, a TECNISA investe em tecnologias para reduzir o consumo de água durante a fase de utilização dos empreendimentos, como as válvulas de duplo acionamento nas bacias sanitárias e os restritores de vazão nos chuveiros. As economias geradas chegam, respectivamente, a 30% e 15%. As unidades também vêm sendo entregues com hidrômetros individuais. No ano, o consumo de água nas construções da Empresa (área de 9.740 m²) foi de 30.010 m³. A intensidade (consumo total/área de construção) foi de 3,08. [G4-CRE1](#)

◇ **OS DIFERENCIAIS DO JARDIM DAS PERDIZES**

Maior empreendimento da história da TECNISA, o bairro planejado Jardim das Perdizes, localizado na Barra Funda, zona oeste de São Paulo, é um dos mais completos exemplos de como a Companhia combina os preceitos de inovação e gestão ambiental para assegurar o uso racional dos recursos e gerar economia e conforto aos usuários.

As primeiras unidades residenciais foram entregues no início de 2016 – no mês de dezembro, o bairro já contava com 1.248 unidades entregues. As obras do projeto, que prevê a construção de 25 torres residenciais, duas comerciais, um hotel e um *mix* de lojas, seguem em andamento.

O Jardim das Perdizes foi o primeiro bairro do País a realizar o inventário de emissões de gases de efeito estufa (GEE) relativas ao período de execução de sua infraestrutura, seguindo a metodologia do programa brasileiro GHG Protocol. Outra iniciativa contemplou instalações subterrâneas nas calçadas do bairro para garantir a drenagem da água das chuvas, evitando sobrecarga em córregos e galerias da região.

Conheça, a seguir, outros diferenciais do Jardim das Perdizes, que já beneficiam os atuais usuários.

- ▶ Construído em um terreno de 250 mil metros quadrados, 20% do bairro são destinados a áreas verdes (parque central com 44 mil metros quadrados e três praças). Na fase de execução do projeto, a TECNISA contou com o apoio de um engenheiro agrônomo da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ-USP) para analisar as espécies de árvores mais adequadas àquela região, considerando aspectos de sombreamento das torres e controle de pragas.
- ▶ Pensando na eficiência energética, parte das torres residenciais e comerciais é abastecida com ener-

gia solar. Na torre multiuso Corporate Time, ainda em construção, a energia excedente vai alimentar o sistema de ar-condicionado, gerando uma economia de 25% em um prazo estimado de 10 anos. Algumas torres residenciais contam, ainda, com uma tecnologia japonesa de recirculação de água, que possibilita o aquecimento da água sem o uso de energia. Os novos empreendimentos residenciais também já possuem iluminação LED – na primeira fase do projeto, o LED era instalado apenas em espaços específicos, como os terraços.

- ▶ Para reduzir o consumo de água, as unidades também são entregues com bacias com válvulas de duplo acionamento, restritores de vazão para chuveiros e hidrômetros individuais. Para citar um exemplo, a torre Recanto Jacarandá, que conta com 396 unidades, tem economia potencial de 71.540 m³ de água por ano apenas com o uso de restritores de vazão nas duchas.
- ▶ Sugestão dos próprios clientes, o bairro conta com estações de recarga para veículos híbridos nas garagens, que também têm iluminação setorizada, evitando o desperdício de energia, e as chamadas vagas mão na roda, que facilitam o embarque e desembarque de objetos.
- ▶ As estações de bicicletas também foram sugestão dos clientes e ficam à disposição dos moradores. Com seguro contra acidentes e roubos incluído, cerca de 300 pessoas já são cadastradas como usuárias.
- ▶ Programa de monitoramento de ruído e tecnologias que garantem o conforto térmico e acústico.

◇ **CERTIFICAÇÕES NO JARDIM DAS PERDIZES** G4-CRE8

Cada vez mais, a TECNISA investe em tecnologias para reduzir o consumo de água durante a fase de utilização dos empreendimentos, como as válvulas de duplo acionamento nas bacias sanitárias e os restritores de vazão nos chuveiros. As economias geradas chegam, respectivamente, a 30% e 15%. As unidades também vêm sendo entregues com hidrômetros individuais.

▶ **Procel Edifica:** vinculada ao Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel) e ao Programa Brasileiro de Etiquetagem (Inmetro), o selo PBE Edifica reconhece a excelência em eficiência energética de edifícios, contemplando sistemas de aquecimento de água, ventilação e iluminação natural e o uso da água. São 1.524 unidades do Jardim das Perdizes etiquetadas;

▶ **LEED:** O edifício corporativo conquistou a certificação Leadership in Energy and Environmental Design (LEED). O emprego de tecnologias de ponta e a adoção de iniciativas de ecoeficiência (uso de material ambientalmente correto, uso racional de água e de energia e o gerenciamento de resíduos e emissões) foram essenciais para a obtenção do selo;

▶ **AQUA:** graças às boas práticas ambientais e sociais adotadas no Jardim das Perdizes, o bairro foi o primeiro da América Latina a conquistar, ainda em 2013, a certificação AQUA – categoria Bairros, adaptada para o Brasil pela Fundação Vanzolini.

Negócios

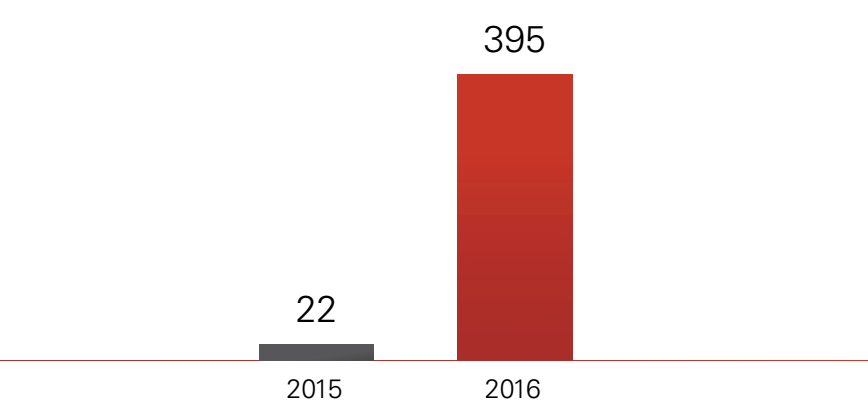
A adaptação da TECNISA ao atual cenário de mercado fez com que 2016 mantivesse a tendência do ano anterior, com medidas de gestão focadas na monetização de ativos. A redução de estoques, o controle da dívida corporativa, a disciplina em custos e o cuidado no planejamento de negócios, com postura seletiva em lançamentos, foram os principais destaques.

◇ RESULTADO OPERACIONAL

Os esforços em comercialização de estoques e velocidade de execução de obras contribuíram para o equilíbrio do negócio em 2016. Durante o ano, a Companhia retomou o ciclo de lançamentos com seis novos projetos, todos em São Paulo (SP) e região metropolitana, alinhados à nova estratégia de negócios, totalizando Valor Geral de Vendas (VGV) de R\$ 395 milhões, parcela TECNISA. O valor representa expressivo crescimento em relação a 2015, quando houve apenas um lançamento. Os novos empreendimentos abrangem modalidades de venda menos expostas aos efeitos de distratos – incluindo residenciais com unidades de até R\$ 400 mil, dentro do programa Pró-Cotista, elegíveis a repasses na planta e que contam com recursos subsidiados pelo FGTS; um empreendimento de alto padrão em Alto de Pinheiros, bairro nobre localizado

na zona oeste de São Paulo; e projetos focados em investidores, como uma torre corporativa no bairro planejado Jardim das Perdizes. Já as vendas contratadas brutas, parcela TECNISA, fecharam o ano em R\$ 957 milhões, uma redução de 21% em relação a 2015. A velocidade de vendas, medida pelo indicador Venda Sobre Oferta (VSO) Bruta a partir do cálculo "vendas contratadas / (estoque inicial + lançamentos no período)", alcançou 52% no consolidado do ano. As vendas contratadas líquidas ficaram em R\$ 372 milhões, 28% abaixo de 2015. Os distratos durante 2016 tiveram volume expressivo, somando R\$ 585 milhões. Cabe reforçar que as unidades distratadas retornam ao estoque para comercialização – embora afetem a operação no curto prazo. Com relação à carteira de terrenos (*land bank*), o VGV potencial ao fim do ano ficou em R\$ 5,8 bilhões, parcela TECNISA. Em 2016, não foram adquiridos novos terrenos. Em 31 de dezembro de 2016, R\$ 2.106 milhões da carteira, participação da Companhia, referiam-se a terrenos do bairro planejado Jardim das Perdizes. O maior volume de terrenos se manteve no segmento Premium (*veja gráficos*). Ao final do ano, 79% da carteira haviam sido adquiridas em dinheiro, 14% por meio de permutas puras e o restante por estruturas híbridas (dinheiro + permuta).

LANÇAMENTOS (% TECNISA) – EM R\$ MILHÕES

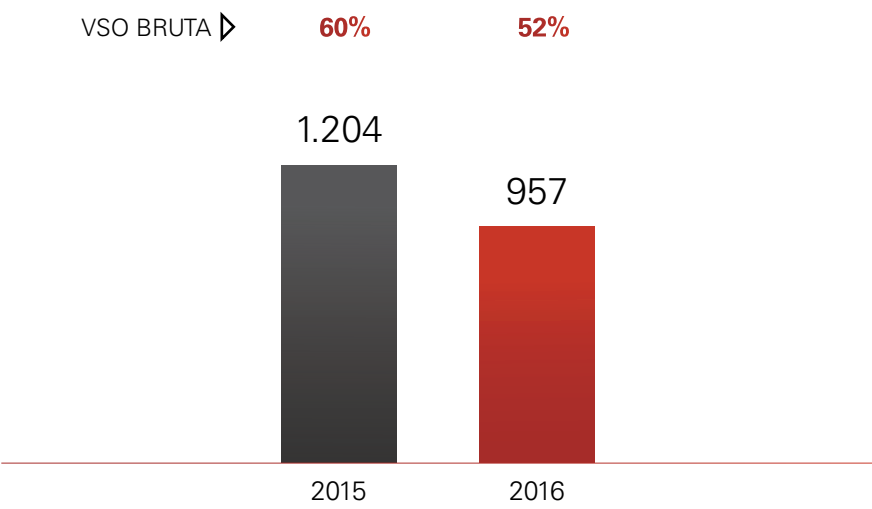


TRIMESTRE	2014	2015	2016
LANÇAMENTOS			
Empreendimentos lançados	11	1	6
Unidades lançadas	1.621	118	538
Área útil lançada (m²)	101.887	5.709	155.648
VGV lançado (R\$ mil) - 100%	813.840	27.343	404.235
VGV lançado (R\$ mil) - % TECNISA	653.419	21.874	395.039

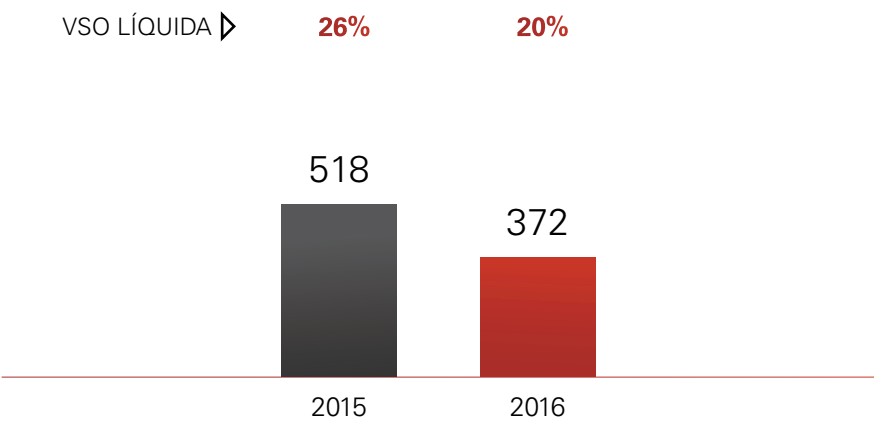
FORAM 6 NOVOS PROJETOS E UM TOTAL DE R\$ 395 MILHÕES DE VALOR GERAL DE VENDAS (VGV) - PARCELA TECNISA EM 2016

BREAKDOWN DA VENDA CONTRATADA EM 2016 (% TECNISA) – EM R\$ MILHÕES			
2016 (R\$ MILHÕES)	VENDA BRUTA	DISTRATOS	VENDA LÍQUIDA
Não Concluídos	473	-181	292
Concluídos	484	-404	80
TOTAL	957	-585	372

VENDAS CONTRATADAS BRUTAS (% TECNISA) – EM R\$ MILHÕES



VENDAS CONTRATADAS LÍQUIDAS (% TECNISA) – EM R\$ MILHÕES

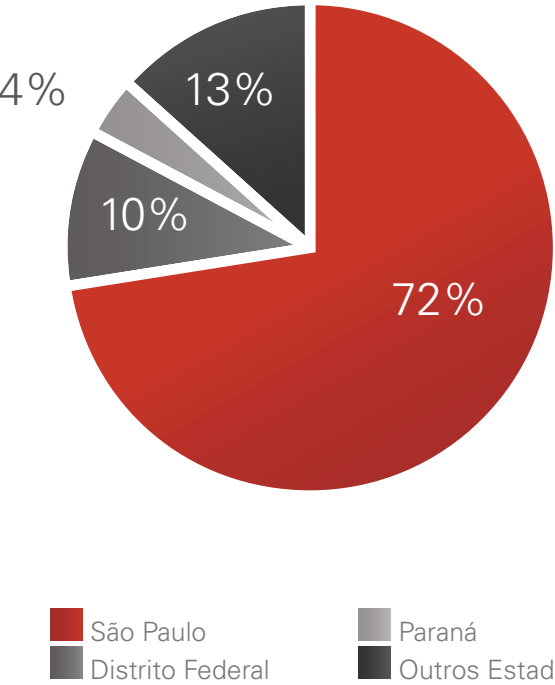


SÍNTESE DE VENDAS CONTRATADAS	2014	2015	2016
VENDAS CONTRATADAS			
Unidades vendidas	1.675	1.413	518
Área útil comercializada (m²)	104.359	98.083	56.812
Vendas brutas (R\$ mil) - 100%	1.437.393	1.437.231	1.193.532
Vendas brutas (R\$ mil) - % TECNISA	1.164.007	1.203.794	956.972
Vendas líquidas (R\$ mil) - 100%	829.490	607.876	385.070
Vendas líquidas (R\$ mil) - % TECNISA	651.213	518.083	371.647

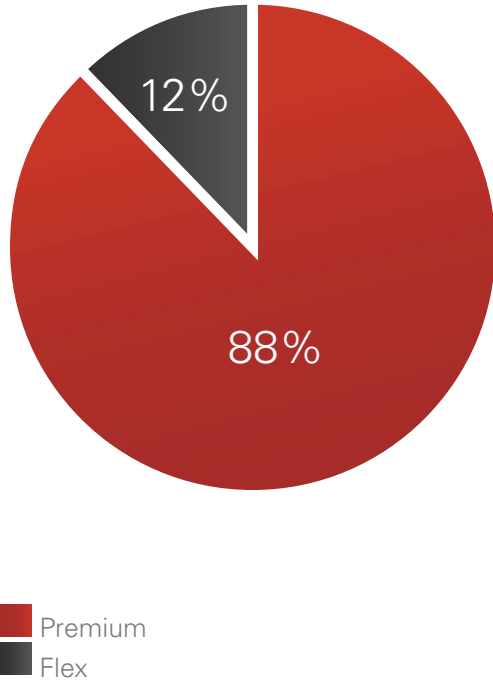
VENDAS CONTRATADAS	2014	2015	2016
Unidades vendidas – Premium	986	772	291
Área útil comercializada (m²) - Premium	64.864	65.694	42.437
Vendas líquidas (R\$ mil) - 100% - Premium	623.910	429.503	322.129
Vendas líquidas (R\$ mil) - % TECNISA - Premium	480.362	354.395	327.663
Unidades vendidas – Flex	689	641	227
Área útil comercializada (m²) - Flex	39.495	32.388	14.375
Vendas líquidas (R\$ mil) - 100% - Flex	205.580	178.373	62.941
Vendas líquidas (R\$ mil) - % TECNISA - Flex	170.850	163.688	53.984

LAND BANK

DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA (4T16)



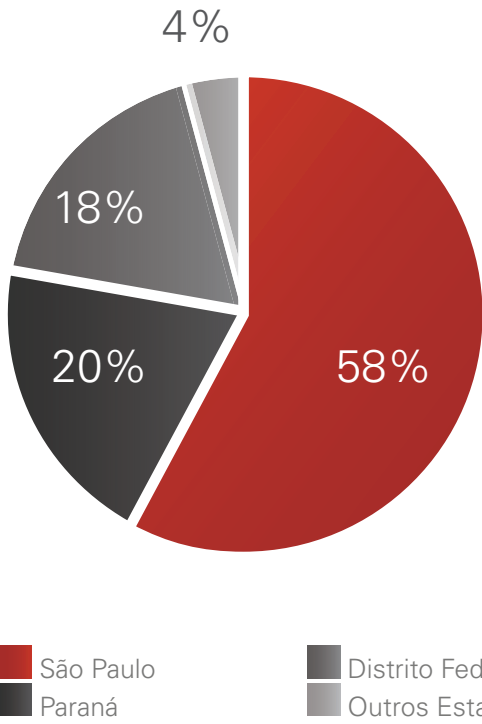
DISTRIBUIÇÃO POR SEGMENTO (4T16)



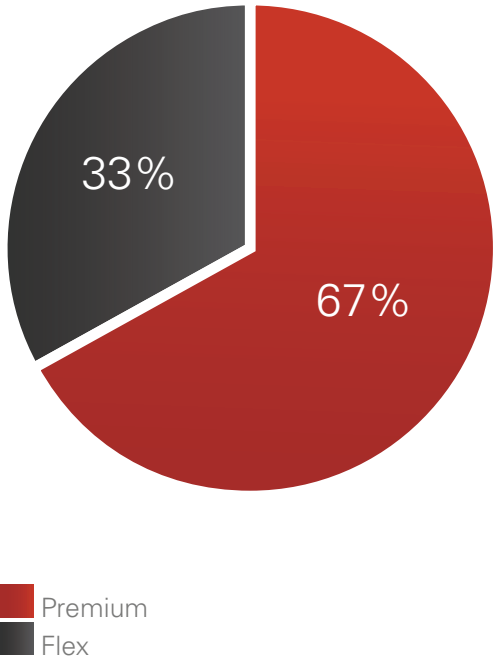
◇ ESTOQUE A VALOR DE MERCADO

A Empresa encerrou o ano com R\$ 1.995 milhões em Estoque a Valor de Mercado, dos quais R\$ 1.446 milhões referentes à participação TECNISA. O estoque de unidades concluídas representa 61 % do total.

DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA (4T16)



DISTRIBUIÇÃO POR SEGMENTO (4T16)



LAND BANK	2014	2015	2016
Landbank (R\$ milhões) - 100%	8.970	8.791	8.046
Landbank (R\$ milhões) - % TECNISA	7.232	6.508	5.803

EM 2016, A COMPANHIA RETOMOU O CICLO DE LANÇAMENTOS COM FOCO NO MERCADO PAULISTA – EM LINHA COM SUA ESTRATÉGIA

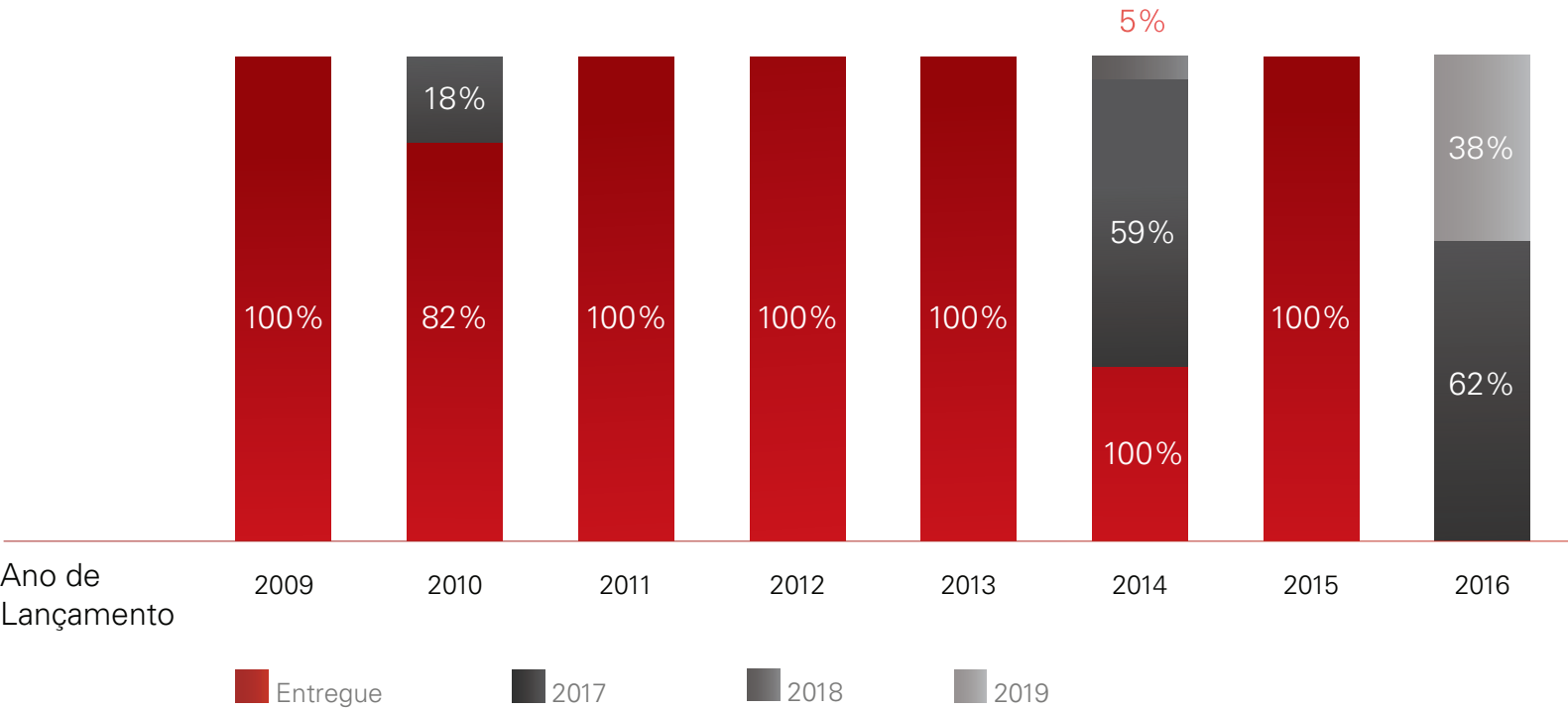
2016	R\$ MM 100%	A.V. (%)	R\$ MM % TECNISA	A.V. (%)	ÁREA ÚTIL (M²)	A.V. (%)	UNIDADES	A.V. (%)
Unidades em estoque	1.995,3	100,0%	1.445,7	100,0%	301.279	100,0%	3.999	100,0%
Lançamentos 2017	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Lançamentos 2016	107,0	5,4%	107,0	74%	12.370	4,1%	202	5,1%
Lançamentos 2015	12,3	0,6%	9,8	0,7%	2.932	1,0%	62	1,6%
Lançamentos 2014	217,3	10,9%	123,1	8,5%	25.250	8,4%	343	8,6%
Lançamentos 2013	755,0	37,8%	485,1	33,6%	90.221	29,9%	814	20,4%
Lançamentos 2012	276,1	13,8%	250,9	17,4%	40.718	13,5%	684	17,1%
Lançamentos 2011	400,2	20,1%	270,3	18,7%	75.405	25,0%	985	24,6%
Lançamentos 2010	201,7	10,1%	179,5	12,4%	49.570	16,5%	865	21,6%
Lançamentos 2009	2,6	0,1%	1,3	0,1%	449	0,1%	4	0,1%
Lançamentos 2008	7,5	0,4%	6,8	0,5%	1.493	0,5%	14	0,4%
Lanç. Anteriores a 2008	15,7	0,8%	12,0	0,8%	2.869,9	1,0%	26,0	0,7%
Concluídas	1.330,1	66,7%	878,3	60,8%	208.576,5	69,2%	2.332	58,3%
Em construção	558,2	28,0%	460,4	31,8%	80.332,1	26,7%	1.465	36,6%
Obras não iniciadas	107,0	5,4%	107,0	74%	12.370	4,1%	202	5,1%

◇ ENTREGAS E REPASSES

As entregas somaram R\$ 2,2 bilhões em 2016, recorde histórico da Companhia. Em 2016, os repasses a instituições financeiras também registraram um recorde de R\$ 838 milhões, 11 % acima de 2015, contribuindo na redução do endividamento corporativo. Isso equivale a um total de 3.289 unidades repassadas.

ENTREGA DE EMPREENDIMENTOS	2014	2015	2016
Empreendimentos concluídos	38	23	32
Unidades entregues	8.048	4.711	6.557
VGV entregue (R\$ mil) - % TECNISA	1.988.917	1.849.763	2.230.340
Unidades repassadas	3.351	3.184	3.289
VGV repassado (R\$ mil) - % TECNISA	819.584	758.821	838.463

ANO DE ENTREGA POR ANO DE LANÇAMENTO



REPASSE	2016	2015	2016 X 2015	2014	2016 X 2014
Unidades repassadas	3.289	3.184	3,3%	3.351	-1,9%
Saldo devedor repassado (R\$ mil)	838.463	758.821	10,5%	819.584	2,3%



Desempenho econômico-financeiro

A TECNISA encerrou 2016 com receita líquida consolidada de R\$ 329 milhões, 72% abaixo de 2015. Já a receita operacional bruta foi de R\$ 341 milhões no ano, 73% de queda.

Parte dessa queda se deve ao fim da consolidação, desde novembro de 2015, dos resultados das Sociedades de Propósito Específico (SPEs) Windsor Investimentos Imobiliários Ltda. e JDP E1 Empreendimentos Imobiliários Ltda., desenvolvedoras do projeto Jardim das Perdizes, que passaram a ser contabilizadas pelo método da equivalência patrimonial.

Outra explicação para a variação é da menor apropriação de resultados por conta da evolução financeira das obras, em função do baixo volume de lançamentos nos últimos anos e do alto nível de entregas – o que causou, por sua vez, diminuição no número de canteiros de obra ativos.

Com relação ao custo dos imóveis vendidos e dos serviços prestados, o valor em 2016 chegou a R\$ 406 milhões, 55% abaixo dos R\$ 913 milhões de 2015. Essa variação se explica pela oscilação do volume de vendas contratadas. Com a baixa em lançamentos nos últimos dois anos e com o aumento no volume de entregas, foi necessário menor desembolso para execução de obras.

Os encargos financeiros apropriados ao custo dos imóveis vendidos, na figura de dívidas ligadas a projetos e financiamento à produção, somaram R\$ 76 milhões no ano, 52% abaixo dos R\$ 157 milhões em 2015.

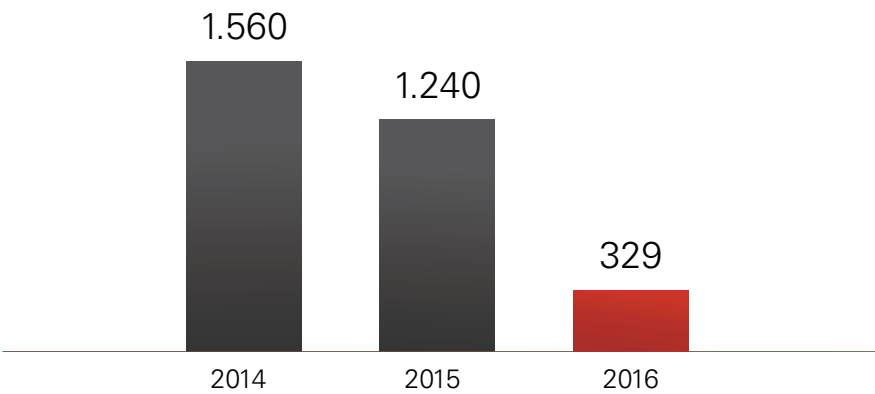
Com relação à margem e ao lucro/prejuízo bruto, em 2016 a TECNISA teve prejuízo bruto de R\$ 78 milhões e margem bruta de -24%, em comparação ao lucro bruto de R\$ 326 milhões em 2015. Excluindo os efeitos dos encargos financeiros apropriados ao custo dos imóveis vendidos, a margem bruta ajustada ficou em 0,5%.

As despesas com vendas, que contemplam custos com publicidade e propaganda e manutenção e depreciação dos stands de venda, fecharam 2016 em R\$ 35 milhões, representando 4% da venda bruta.

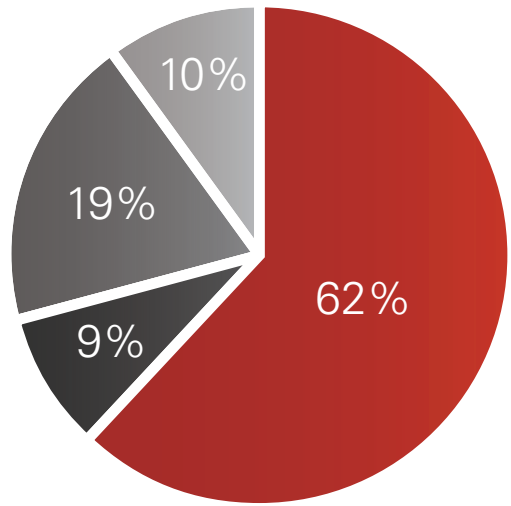
Outro importante indicador é o EBITDA (lucro líquido antes do imposto de renda e contribuição social, do resultado financeiro líquido e das despesas sem impacto de caixa – depreciação, amortização e ágio). Em 2016, houve prejuízo de R\$ 455 milhões, com uma margem EBITDA de -138%. Esse resultado foi impactado negativamente pela constituição de provisões para distratos, bem como para a remensuração dos custos dos terrenos e apartamentos em estoque. Incorporando os encargos financeiros apropriados no Custo dos Imóveis Vendidos no cálculo e as despesas com stock option, que não têm impacto de caixa, o EBITDA ajustado totaliza um prejuízo de R\$ 379 milhões, com margem EBITDA ajustada de -115% no ano de 2016.

Ao fim do ano, como resultado do elevado nível de distratos e do baixo volume de lançamentos nos últimos anos, a base de receitas ficou comprometida, o que prejudicou a diluição de custos fixos.

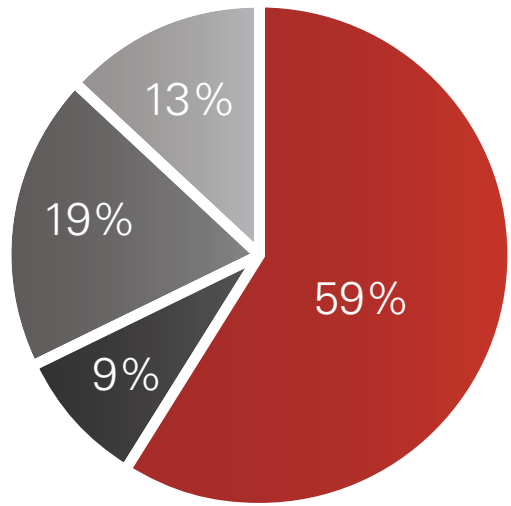
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA – EM R\$ MILHÕES



CUSTO DOS IMÓVEIS VENDIDOS E SERVIÇOS PRESTADOS (4T16)



CUSTO DOS IMÓVEIS VENDIDOS E SERVIÇOS PRESTADOS (2016)



Obras Terrenos Custo financeiro Incorporação e outros



LUCRO/PREJUÍZO E MARGEM BRUTA AJUSTADA

INDICADORES FINANCEIROS	2014	2015	2016
Receita operacional líquida	1.560.366	1.239.579	328.675
Lucro bruto ajustado	614.006	483.981	(1.582)
Margem bruta ajustada (%)	39,4%	39,0%	-0,5%
EBITDA ajustado	382.839	425.922	(379.067)
Margem EBITDA ajustada (%)	24,5%	34,4%	-115,3%
Lucro líquido do período	155.351	237.551	(448.981)
Margem líquida (%)	10,0%	19,2%	-136,6%
Lucro por ação (ex-tesouraria)	0,8657	1,3692	(1,6416)

EBITDA	2014	2015	2016
Receita líquida	1.560.366	1.239.579	328.675
Lucro líquido antes do imposto de renda e contribuição social	244.312	322.148	(450.402)
(-) Resultado financeiro	(61.139)	(72.225)	(14.675)
(+) Depreciação/amortização/ágio	24.109	13.943	9.866
EBITDA	207.282	263.866	(455.211)
Margem EBITDA (%)	13,3%	21,3%	-138,5%
(+) Encargos financeiros no CIV	166.813	157.003	76.129
(+) Stock options	8.744	5.053	15
EBITDA ajustado	382.839	425.922	(379.067)
Margem EBITDA ajustada (%)	24,5%	34,4%	-115,3%

◇ **DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS**

Foco da gestão nos últimos anos, as despesas apresentaram trajetória de queda durante 2016, refletindo o processo de readequação da TECNISA a uma operação menor, focada em São Paulo e com maior rentabilidade média dos projetos. Medidas como a diminuição de funcionários administrativos, redução de área ocupada na sede administrativa, fechamento

de escritórios regionais e revisão de contratos de prestadores de serviços fizeram com que, no ano, as despesas gerais e administrativas somassem R\$ 113 milhões, 32% a menos do que os R\$ 165 milhões de 2015 e 38% a menos do que o total de despesas em 2014.

DESPESA ADMINISTRATIVA E HONORÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO	2014	2015	2016
Pessoal	(58.252)	(55.018)	(36.848)
Ocupação	(20.107)	(17.393)	(6.586)
Utilidades e serviços	(15.107)	(13.813)	(9.922)
Serviços de Terceiros	(23.222)	(24.783)	(18.912)
Marketing Institucional	(1.052)	(936)	(52)
Depreciação e amortização	(11.272)	(13.918)	(5.310)
Despesas gerais	(29.098)	(13.554)	(24.978)
Honorários da administração	(23.569)	(25.711)	(10.202)
Despesa administrativa	(181.679)	(165.126)	(112.810)
Desp. administrativa / Vendas brutas	-15,6%	-13,7%	-11,8%
Desp. administrativa / Receita líquida	-11,6%	-13,3%	-34,3%

R\$ 113 milhões
em despesas gerais e administrativas, 32% abaixo de 2015

◇ **DÍVIDA**

A redução do endividamento corporativo foi uma das prioridades da TECNISA ao longo de 2016, com medidas como o aumento de capital (*leia mais em* Estratégia e Investimentos). O endividamento líquido consolidado de 2016 ficou em R\$ 893 milhões, redução em parte justificada pela alienação da SPE Mariara Investimentos Imobiliários Ltda. ("Mariara"), sociedade detentora dos direitos e obrigações do empreendimento imobiliário denominado Corporate Time, subcondomínio corporativo do projeto Jardim das Perdizes, que beneficiou o resultado com a transferência de uma dívida no valor de R\$ 166 milhões (data-base de novembro de 2016), bem como de obrigações de construção. Do endividamento total, R\$ 428 milhões correspondem a dívidas corporativas (das quais R\$ 143 milhões com vencimento em 2017) e R\$ 639 milhões correspondem a dívidas de financiamento à produção, essa última amortizada por meio do repasse de recebíveis. No ano, o endividamento total ficou 20,6% abaixo de 2015, com queda tanto na dívida de curto prazo quanto na de longo prazo.

ENDIVIDAMENTO	2014	2015	2016
Patrimônio líquido ¹	1.700.318	1.712.013	1.448.085
Caixa e Equivalentes de Caixa	251.831	99.026	12.117
Títulos e Valores Mobiliários - LP	79.430	133.279	161.901
Total das disponibilidades e aplic. financeiras	257.182	246.584	174.018
(-) Debêntures	(296.139)	(151.537)	(23.828)
(-) Outras dívidas corporativas	(378.145)	(295.859)	(404.170)
Endividamento líquido (ex-SFH)	(417.102)	(200.812)	(253.980)
Endividamento líquido (ex-SFH) / Patrim. líquido	-24,5%	-11,7%	-17,5%
(-) Financiamento à produção	(1.694.648)	(897.013)	(639.031)
Endividamento líquido	(2.111.750)	(1.097.825)	(893.011)
Endividamento líquido / Patrim. líquido	-124,2%	-64,1%	-61,7%
Geração (Consumo) de caixa ajustado ²	(83.092)	1.060.624	37.932
Geração (Consumo) de caixa ajustado, sem IFRS ²	(32.315)	684.082	285.530

►1 Patrimônio líquido inclui participação de minoritários.

►2 Geração de caixa, mediada pela variação da dívida líquida, de 2016, 2015 e 2014 ajustados, respectivamente, em R\$ 33 milhões, R\$ 47 milhões e R\$ 99 milhões em função do pagamento de dividendos e da recompra de ações. Adicionalmente, no período de 2016, foram descontados R\$ 200 milhões referentes ao aumento de capital.



O RELATÓRIO

NESTE CAPÍTULO
ÍNDICE GRI



A TECNISA S.A. comunica, por meio deste *Relatório Anual*, indicadores, projetos, dados e conteúdos que proporcionam ao mercado e à sociedade um retrato da *performance* empresarial durante o ano de 2016. Mais uma vez inspirado pelas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), na versão G4, opção Essencial, e pelos critérios difundidos pela Associação Brasileira de Companhias Abertas (Abrasca), o documento apresenta informações quantitativas de 1º de janeiro a 31 de dezembro, incluindo a estratégia, a descrição do modelo de negócios e detalhes sobre os desafios enfrentados e avanços conquistados no período. [G4-28](#), [G4-32](#)

A definição de conteúdo se baseou no último processo de materialidade (*leia mais em* [Relações e Impactos](#)), que permitiu à TECNISA identificar os te-

mas financeiros e não financeiros mais relevantes na perspectiva dos públicos interno e externo. Em 2017, foi feita uma revisão geral dos assuntos priorizados. [G4-18](#)

O escopo dos dados abrange todas as operações próprias da Companhia, no modelo das Demonstrações Financeiras. Os indicadores de desempenho social e ambiental não foram auditados. Já os dados financeiros foram auditados pela Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes. O relatório não passou, porém, por verificação externa específica. [G4-17](#), [G4-33](#)

Construído em um momento complexo e difícil para a Empresa, este relato mantém o compromisso com a ampla divulgação de indicadores e dados para a sociedade brasileira – incluindo clientes, colaboradores, comunidades, fornecedores, governos e instituições.



◆ SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI

CONTEÚDO GERAL					ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	VERIFICAÇÃO EXTERNA	OMISSÃO			
ASPECTO	DESCRIÇÃO											
Estratégia e análise	G4-1 Mensagem do presidente				Aspectos materiais identificados e limites	G4-21 Limite, fora da organização, de cada aspecto material						
	G4-2 Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades					G4-22 Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	Casos são descritos e apresentados em notas de rodapé.					
	G4-3 Nome da organização											
Perfil organizacional	G4-4 Principais marcas, produtos e/ou serviços					G4-23 Alterações significativas de escopo e limites de aspectos materiais em relação a relatórios anteriores	Em função da redução do volume de obras em 2016, os indicadores ambientais e operacionais foram afetados. Detalhes sobre esse impacto são descritos ao longo do relato.					
	G4-5 Localização da sede da organização											
	G4-6 Países onde estão as principais unidades de operação ou as mais relevantes para os aspectos da sustentabilidade do relatório											
	G4-7 Tipo e natureza jurídica da propriedade				Engajamento de stakeholders	G4-24 Lista de grupos de stakeholders engajados pela organização	G4-25 Base usada para a identificação e seleção de stakeholders para engajamento	G4-26 Abordagem para envolver os stakeholders	G4-27 Principais tópicos e preocupações levantadas durante o engajamento, por grupo de stakeholders			
	G4-8 Mercados em que a organização atua											
	G4-9 Porte da organização											
	G4-10 Perfil dos empregados				Perfil do relatório	G4-28 Período coberto pelo relatório	G4-29 Data do relatório anterior mais recente	G4-30 Ciclo de emissão de relatórios	G4-31 Contato para perguntas sobre o relatório ou seu conteúdo			
	G4-11 Percentual de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva		100% dos colaboradores são abrangidos por acordos de negociação coletiva (exceto estatutários).							Aspectos materiais identificados e limites	G4-32 Opção da aplicação das diretrizes e localização da tabela GRI	G4-33 Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório
	G4-12 Descrição da cadeia de fornecedores da organização											
	G4-13 Mudanças significativas em relação a porte, estrutura, participação acionária e cadeia de fornecedores											
	G4-14 Descrição sobre como a organização adota a abordagem ou princípio da precaução											
	G4-15 Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente											
	G4-16 Participação em associações e organizações									Governança	G4-34 Estrutura de governança da organização	G4-43 Medidas tomadas para aprimorar o conhecimento do mais alto órgão de governança sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais
	G4-17 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas e entidades não cobertas pelo relatório											
G4-18 Processo de definição do conteúdo do relatório												
Aspectos materiais identificados e limites	G4-19 Lista dos temas materiais				Ética e integridade	G4-56 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização	G4-58 Mecanismos internos e externos para comunicar preocupações sobre comportamentos não éticos					
	G4-20 Limite, dentro da organização, de cada aspecto material											

CONTEÚDO ESPECÍFICO				
ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	VERIFICAÇÃO EXTERNA	OMISSÃO
CATEGORIA ECONÔMICA				
Desempenho econômico	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído			
	G4-EC4 Ajuda financeira significativa recebida do governo			
Presença no mercado	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-EC5 Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local, por gênero, em unidades operacionais importantes			
CATEGORIA AMBIENTAL				
Energia	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-EN7 Reduções nos requisitos energéticos de produtos e serviços			
	G4-CRE1 Consumo de energia no ciclo de vida de uso do edifício			
	G4-CRE2 Consumo de água no ciclo de vida de uso do edifício			

A TECNISA não reportará este indicador com relação ao ano de 2016, em função de ajustes no parâmetro de cálculo e da ausência de pesquisas para a região de São Paulo que possam embasar a Companhia. Será medida a economia ao longo de um ano, para futura divulgação.

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	VERIFICAÇÃO EXTERNA	OMISSÃO
Efluentes e resíduos	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-EN23 Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição			
	G4-EN25 Peso total de resíduos transportados, considerados perigosos			
Produtos e serviços	G4-DMA Forma de gestão			
Geral	G4-EN28 Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, discriminados por categoria de produtos		Não foram realizadas iniciativas.	
	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-EN31 Total de investimentos e gastos com proteção ambiental			
CATEGORIA SOCIAL – PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE				
Emprego	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-LA1 Número total e taxa de novas contratações de funcionários e de rotatividade de empregos, por faixa etária, gênero e região			
	G4-LA2 Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral			
	G4-DMA Forma de gestão			
Saúde e segurança do trabalho	G4-LA5 Percentual de empregados representados em comitês formais de segurança e saúde		100% dos colaboradores estão representados em comitês de segurança e saúde.	
Treinamento e educação	G4-LA6 Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de óbitos relacionados ao trabalho, discriminados por região e gênero			
	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-LA9 Média de horas de treinamento por ano			
	G4-LA10 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua			
	G4-LA11 Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira			

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	VERIFICAÇÃO EXTERNA	OMISSÃO
Diversidade e igualdade de oportunidades	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-LA12 Composição dos grupos responsáveis pela governança e discriminação de empregados por categoria funcional			
Igualdade de remuneração entre homens e mulheres	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-LA13 Proporção da remuneração entre mulheres e homens, discriminadas por categoria funcional e unidades operacionais relevantes			
CATEGORIA SOCIAL – DIREITOS HUMANOS				
Investimentos	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-HR2 Total de horas de treinamento de empregados em políticas de direitos humanos e percentual de empregados treinados			
Não discriminação	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-HR3 Número total de casos de discriminação e medidas corretivas tomadas	Não houve casos em 2016.		
Trabalho infantil	G4-HR5 Operações e fornecedores identificados como de risco para a ocorrência de casos de trabalho infantil e medidas tomadas		As auditorias realizadas periodicamente não identificaram nenhum risco relacionado à ocorrência de trabalho infantil nas obras próprias e de parceiros da TECNISA.	

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	VERIFICAÇÃO EXTERNA	OMISSÃO
CATEGORIA SOCIAL – SOCIEDADE				
Combate à corrupção	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-S04 Percentual de empregados treinados em políticas e procedimentos anticorrupção			
	G4-S05 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	Não houve nenhum caso de corrupção confirmado em 2016.		
Políticas públicas	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-S06 Políticas de contribuições financeiras para partidos políticos, políticos ou instituições	Não houve contribuições no ano de 2016.		
CATEGORIA SOCIAL – RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO				
Rotulagem de produtos e serviços	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-PR5 Resultados de pesquisas medindo a satisfação do cliente			
	G4-CRE8 Tipo e número de certificações sustentáveis, rotulagens e classificações – voluntárias ou obrigatórias – para a construção, gestão, ocupação e requalificação do empreendimento			
Conformidade	G4-DMA Forma de gestão			
	G4-PR9 Multas por não conformidade relativas ao fornecimento e uso de produtos e serviços	Não houve multas no período.		

INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

TECNISA S.A.
Av. Brigadeiro Faria Lima, 3.477 – Bloco B –
5.º andar
CEP 04538-133 São Paulo – SP
Tel.: 11 3708 1000

CRÉDITOS

- > Coordenação geral TECNISA S.A.
Juliana Pinheiro
- > Gestão de indicadores GRI
Stephano Slepicka Lattanzi
- > Apoio:
Felipe Meira Dias, Hamilton Miyamoto,
Gustavo Reis, Rafael Fraga Siqueira, Simone
Santos, Nuno Neves, Carlos Paiva, Cristiane
Santini Piacentini, Patrícia Caroline Silva,
Juliana Ida Venturella, Maurício Bernardes,
Luana Sato, Eduardo Tassi Damião, Vanessa
Souza, Mônica Mendonça, Carlos Eduardo
Ricardo, Regina Biaggi, Paola Carrara,
Eduardo Brandão, Camila Oriente
- > Consultoria GRI, coordenação editorial e design
REPORT SUSTENTABILIDADE
Fábio Valverde (gestão e relacionamento),
Marina Dall'anese (consultoria GRI), Guto
Lobato e Talita Fusco (conteúdo), Leandro Lopes
(projeto gráfico), Diego Ribeiro (diagramação).
- > Revisão
Alícia Toffani
- > Fotografia
Acervo Tecnisa
- > Família tipográfica
Univers LT Std