

RELATÓRIO ANUAL 2013



TECNISA

Mais construtora por m²





SUMÁRIO

05	AO LEITOR
07	DIRETRIZES
08	SÍNTESE DE DESEMPENHO
12	TECNISA EM NÚMEROS
14	MAPA DE ATUAÇÃO
16	TRAJETÓRIA DA TECNISA
20	MENSAGEM DO PRESIDENTE
22	PERFIL DA TECNISA
32	GOVERNANÇA CORPORATIVA
40	CONTEXTO SETORIAL E ESTRATÉGIA
48	GESTÃO, ÉTICA E TRANSPARÊNCIA
56	DESEMPENHO SOCIAL
70	DESEMPENHO AMBIENTAL
84	DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO E OPERACIONAL
94	SOBRE O RELATÓRIO
96	INDICADORES GRI
102	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS





AO LEITOR

Olá!

O Relatório Anual 2013 da TECNISA apresenta aos clientes, colaboradores, acionistas e demais públicos interessados o desempenho empresarial e as expectativas da administração para o futuro. Mais do que uma prestação de contas, essa é uma ferramenta muito importante de comunicação para descrever como os negócios são geridos e geram valor nas esferas econômica, social e ambiental. Ao mesmo tempo, abre mais um canal de relacionamento com os principais públicos de interesse. **[GRI 3.1,3.3]**

Para conduzir esse diálogo com transparência e de acordo com as melhores práticas do mercado, a TECNISA adota a versão G3 das diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), reconhecida internacionalmente por estabelecer critérios de relato que permitem o acompanhamento da evolução das empresas ao longo dos anos e a comparabilidade de seus desempenhos.

O processo de definição do conteúdo e das abordagens do relato também considerou a opinião de representantes dos principais *stakeholders* da TECNISA – colaboradores, acionistas, clientes, corretores e fornecedores –, que apontaram temas relevantes que deveriam ser incluídos no documento (*veja mais detalhes no texto Sobre o Relatório*). As informações contidas neste relatório, com exceção daquelas relacionadas a dados financeiros, referem-se exclusivamente a empreendimentos construídos pela TECNISA, sem incorporarem conteúdos referentes a coligadas ou subsidiárias. **[GRI 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 4.14]**

No que diz respeito à estruturação do relatório, a TECNISA seguiu ainda os critérios da Associação Brasileira de Companhias Abertas (Abrasca), que reconhece, por meio de prêmio, os melhores relatórios anuais produzidos por empresas de capital aberto e capital fechado e por organizações da sociedade civil. **[GRI 3.2]**

Com periodicidade anual (a edição imediatamente anterior se referiu a 2012), os relatórios publicados pela TECNISA estão disponíveis para consulta no *site* da Companhia (www.tecnisa.com.br/relatorio-anual).

Na página 96 deste relatório, aparece um índice remissivo, que indica ao leitor onde encontrar informações e dados relativos aos indicadores GRI. Os interessados em contribuir com o processo de relato da Companhia podem encaminhar sugestões, críticas e comentários para o e-mail sustentabilidade@tecnisa.com.br **[GRI 3.4]**

Boa leitura.



DIRETRIZES

MISSÃO

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

VISÃO

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

VALORES

INTEGRIDADE

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

ATITUDE

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

RESULTADO

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

GENTE

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

MERITOCRACIA

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

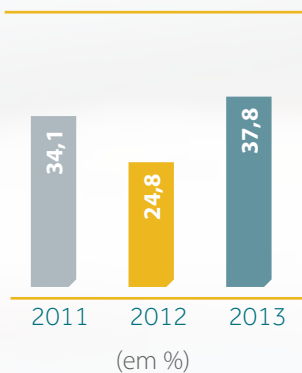
EXCELÊNCIA E QUALIDADE

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

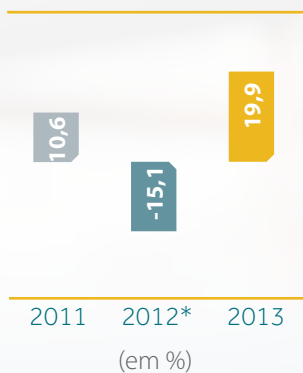
SÍNTESE DE DESEMPENHO

DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

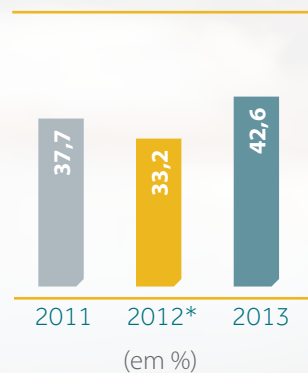
MARGEM BRUTA
AJUSTADA



MARGEM LÍQUIDA ANTES
DOS MINORITÁRIOS



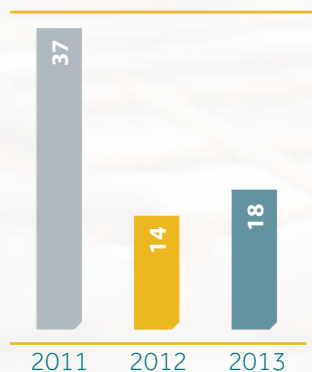
MARGEM BRUTA
A APROPRIAR



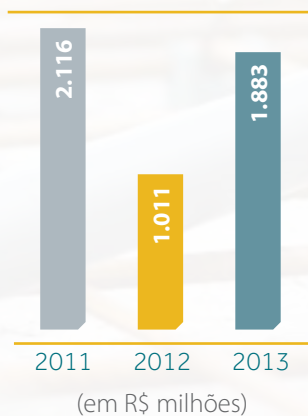
* Reapresentado

DESEMPENHO OPERACIONAL

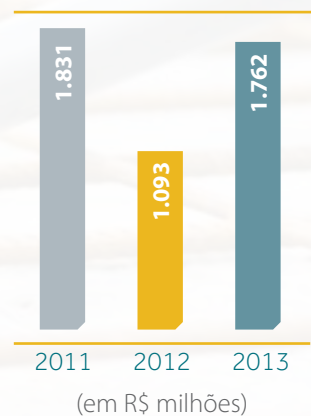
EMPREENHIMENTOS
LANÇADOS



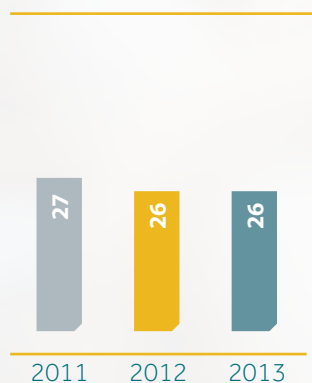
VGv DE LANÇAMENTOS
(PARCELA TECNISA)



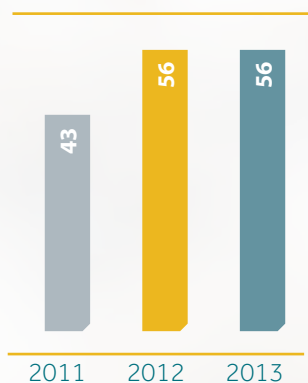
VENDAS CONTRATADAS*
(PARCELA TECNISA)



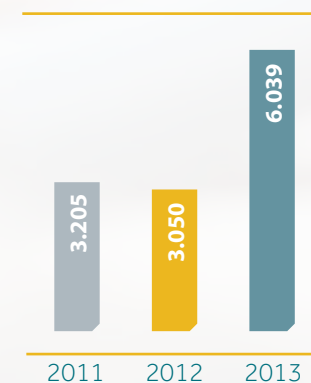
Nº DE CIDADES ONDE
A TECNISA ATUA



Nº DE CANTEIROS DE OBRAS
(TERCEIROS E TECNISA)



UNIDADES ENTREGUES
PARA OS CLIENTES

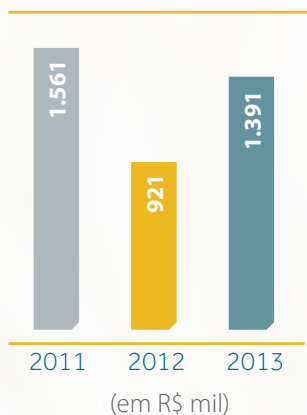


* Líquidas de distratos, incluindo permuta

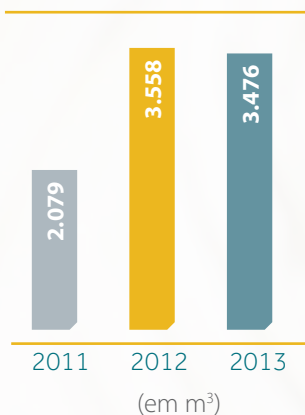
SÍNTESE DE DESEMPENHO

DESEMPENHO SOCIAL

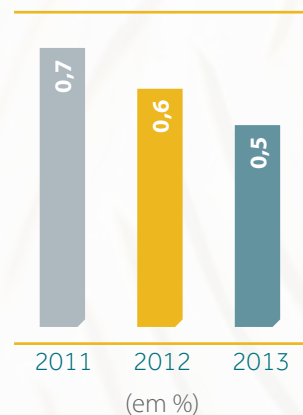
DOAÇÕES PARA PROJETOS
SOCIAIS [GRI EC1]



Nº DE COLABORADORES
DIRETOS [GRI LA1]

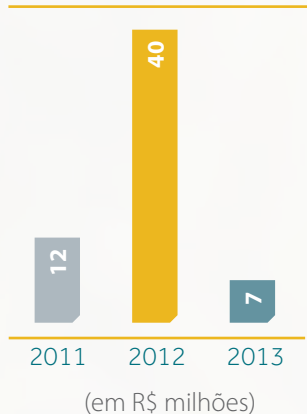


Nº DE ACIDENTES COM AFASTAMENTO
SUPERIOR OU IGUAL A 15 DIAS/Nº DE
COLABORADORES DIRETOS [GRI LA7]

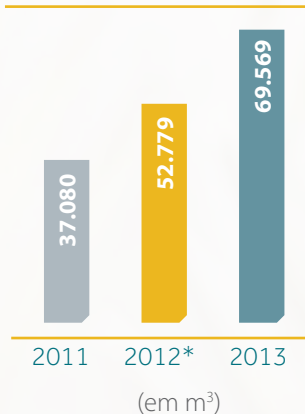


DESEMPENHO AMBIENTAL

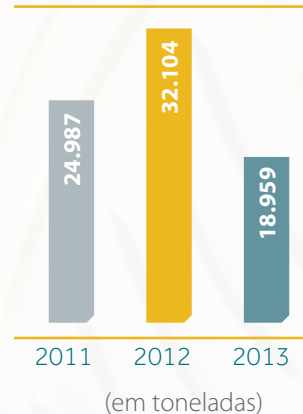
INVESTIMENTOS EM
CONTRAPARTIDA AMBIENTAL



ECONOMIA POTENCIAL DE ÁGUA EM
EMPREENHIMENTOS COM HIDRÔMETROS
INDIVIDUAIS DE CONSUMO E
DISPOSITIVOS ECONOMIZADORES
DE ÁGUA [GRI EN26]

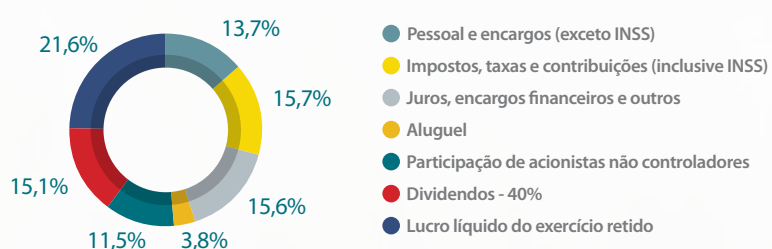


QUANTIDADE DE
MATERIAL RECICLADO
USADO EM OBRAS [GRI EN26]



* Errata: No Relatório Anual 2012, foi publicado o valor acumulado dos anos de 2010 a 2012. O valor publicado neste ano é referente a 2012, apenas. [GRI 3.10]

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



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

DVA PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2013 (Em R\$ mil) [GRI EC1]
TECNISA S.A. E CONTROLADAS

	Consolidado		
	2011	2012	2013
RECEITA	1.593.401	1.048.284	1.832.249
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS	(1.312.994)	(1.071.981)	(1.396.476)
VALOR ADICIONADO BRUTO	280.407	(23.697)	435.773
RETENÇÕES	(18.799)	(20.444)	(6.642)
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA COMPANHIA	261.608	(44.141)	408.454
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA	110.364	58.563	149.727
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR	371.972	14.422	558.181
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO	371.972	14.422	558.181

TECNISA EM NÚMEROS [GRI 2.8]

6,8

MILHÕES DE M²
LANÇADOS



213

EMPREENDIMENTOS
LANÇADOS



41.724 UNIDADES LANÇADAS, SENDO:

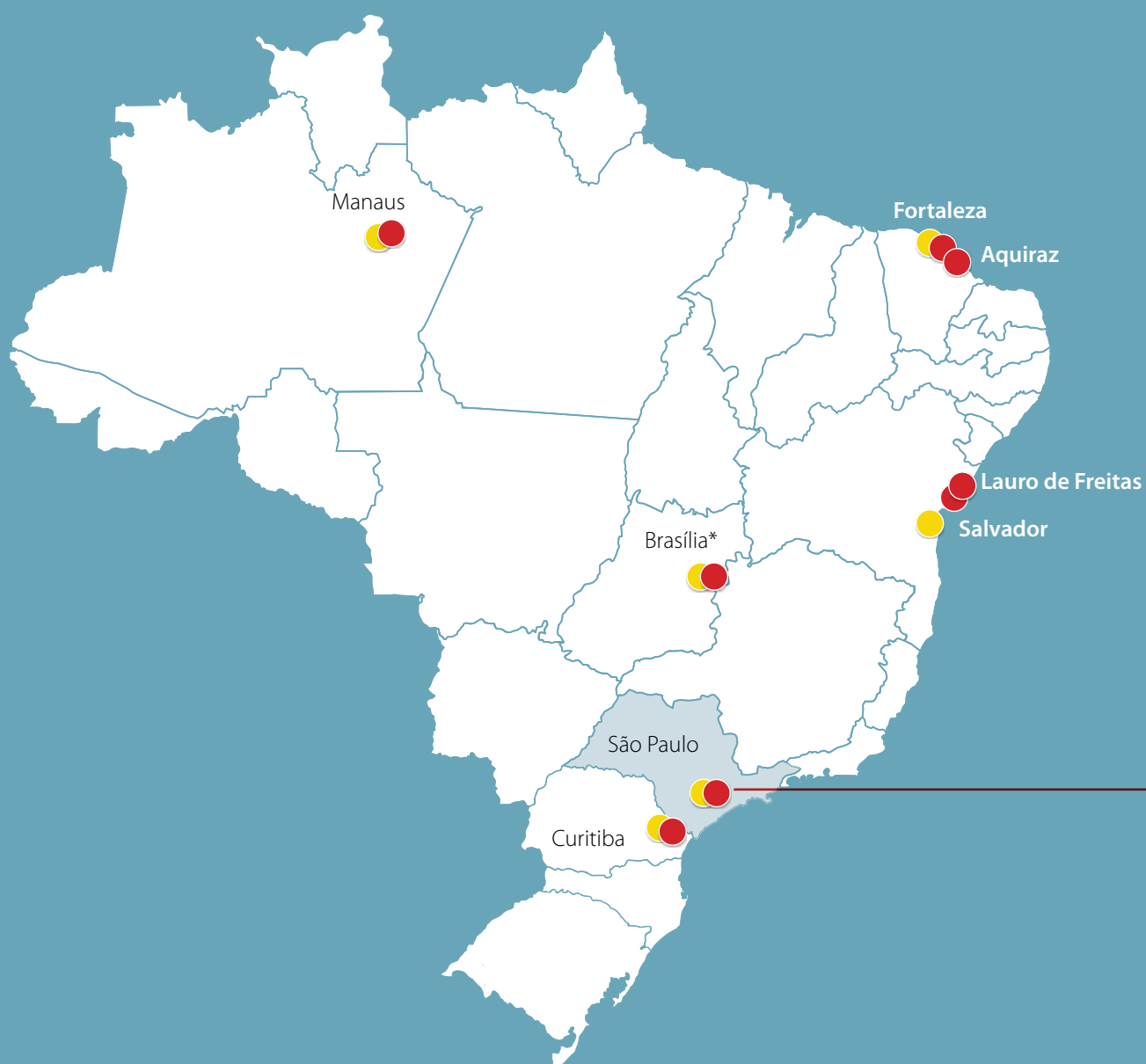
3.329 unidades comerciais  180 unidades de hotel

36.549 apartamentos residenciais  227 lotes

1.003 casas  436 flats



MAPA DE ATUAÇÃO [GRI 2.5, 2.7]



- Escritórios
- Empreendimentos

* Cidades-satélites do Distrito Federal:
Águas Claras, Gama e Samambaia





TRAJETÓRIA DA TECNISA

1977

- ▶ Inicia suas atividades, em 22 de setembro, sob o nome de TECNISA Engenharia e Comércio Ltda.

Décadas de 1980 e 1990

- ▶ Inova ao criar um programa de racionalização em obras, resultando na queda significativa do desperdício de materiais e na redução dos custos das obras.
- ▶ Introduz o conceito *grand space* no mercado, que consiste em oferecer uma área maior do que a ofertada pelos outros incorporadores para um mesmo padrão e número de quartos, sem acréscimo proporcional de preço.
- ▶ Cria o conceito *rooftop*, que transfere as áreas comuns de lazer do térreo para as coberturas dos edifícios.
- ▶ Torna-se a primeira construtora do Brasil a entregar seus empreendimentos com as áreas comuns equipadas e decoradas.
- ▶ Em 1996, conquista o Prêmio Master Imobiliário, do SECOVI-SP, na área de Engenharia, em reconhecimento à prática de racionalização de sistemas construtivos.

2000

- ▶ Inicia a comercialização de imóveis com equipe própria de vendas e pela internet.



2002

- ▶ Cria o Programa de Responsabilidade Social, voltado para o desenvolvimento de iniciativas diretamente relacionadas ao negócio da TECNISA.

2003

- ▶ Obtém as certificações ISO 9001 e PBQP-H (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat) nível A.
- ▶ Conquista o 1º Prêmio Amanco por um Mundo Melhor, de responsabilidade social. A TECNISA recebeu essa premiação por mais dois anos seguidos (2004 e 2005).

2004

- ▶ Aperfeiçoa sua estratégia de relacionamento com o cliente, cujas ações são reconhecidas pelo mercado com a conquista de diversas premiações, entre elas o Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente, o mais importante sobre o tema e do qual a Companhia se tornou vencedora por mais nove anos – de 2004 a 2011 e 2013.

2005

- ▶ Conquista o Prêmio Master Imobiliário de Responsabilidade Social, promovido pelo SECOVI-SP.

2006

- ▶ Torna-se a primeira empresa do mercado imobiliário brasileiro a ter um *blog* corporativo.



TRAJETÓRIA DA TECNISA

2007

- ▶ Abre seu capital e ingressa no Novo Mercado da BM&F BOVESPA, que reúne as companhias com as melhores práticas de governança corporativa.
- ▶ É indicada como uma das 150 Melhores Empresas para Trabalhar pelo *Guia Você S/A Exame*. A Companhia obteria esse mesmo reconhecimento em 2008 e 2009.

2008

- ▶ Inova com o uso de mídias sociais (Twitter, Orkut, Second Life, Facebook) para interação com os clientes.
- ▶ É a primeira empresa a ter vendas oriundas do Twitter, Second Life e do aplicativo para iPhone.
- ▶ Escolhida como uma das 100 Melhores Empresas para Trabalhar pela revista *Época* e pelo Great Place to Work.

2010

- ▶ Lança a linha TECNISA Flex, com empreendimentos desenvolvidos para a nova classe de consumidores brasileiros que tiveram incremento da renda.
- ▶ Inicia as ações de *open innovation*, estratégia de inovação aberta aos públicos de relacionamento.
- ▶ É eleita a empresa mais inovadora do Brasil no segmento imobiliário, pela revista *Época Negócios* e pela A.T. Kearney. Esse

reconhecimento foi concedido à Companhia também nos anos seguintes.

- ▶ Conquista o Prêmio Master Imobiliário, promovido pelo SECOVI-SP, na área de *Marketing*, pela estratégia de comunicação e relacionamentos nas redes sociais da internet.
- ▶ Conquista o 5º Prêmio Masterinstal, realizado pelo Sindicato da Indústria de Instalação, pelo programa corporativo Profissionais do Futuro.



2011

- ▶ Lança a Política de Sustentabilidade, com o objetivo de impulsionar e sistematizar sua evolução nas esferas econômica, social e ambiental.
- ▶ Recebe a aprovação para o desenvolvimento das obras de infraestrutura do Jardim das Perdizes.
- ▶ É escolhida como uma das três melhores empresas do Brasil em Gestão do Conhecimento e Inovação, pelo Prêmio MAKE (Most Admired Knowledge Enterprise), organizado pela The Knowledge Network Brasil.
- ▶ Cria o Fast Dating, ferramenta que estimula a participação de outras empresas em seu processo de inovação.
- ▶ Tem as ações TCSA3 incluídas pela primeira vez nos índices IBRX e IMOB da BM&F BOVESPA.
- ▶ Conquista o Prêmio Master Imobiliário, promovido pelo SECOVI-SP, na área de Engenharia, pela gestão da construção de empreendimentos com foco em eficiência e racionalização.

2012

- ▶ Conclui a infraestrutura do Jardim das Perdizes.
- ▶ Lança a Política de Relacionamento com Públicos de Interesse.
- ▶ Muda de sede em São Paulo.
- ▶ Alcança, para as dez primeiras torres lançadas do Jardim das Perdizes, a etiqueta de eficiência energética - PROCEL Edifica Nível A.
- ▶ Obtém o 1º lugar no ranking As Companhias Mais Inovadoras do Brasil, categoria Construção Civil, do anuário *Época Negócios* 360º.

2013

- ▶ Lança os primeiros edifícios do Jardim das Perdizes, o único bairro planejado lançado na cidade de São Paulo nos últimos 50 anos e conquista a certificação de alta qualidade ambiental AQUA para o bairro Jardim das Perdizes.

Obs.: reconhecimentos recebidos nesse ano estão descritos na página 28.

Os demais prêmios obtidos pela TECNISA em 2012 podem ser consultados no endereço <http://www.tecnisa.com.br/investidores>

MENSAGEM DO PRESIDENTE [GRI 1.1]



O ano de 2013 marcou um período de realizações e conquistas importantes para a TECNISA, que viu a eficiência e a rentabilidade nos negócios voltarem a patamares atrativos. Com um lucro líquido recorde de R\$ 221 milhões, recuperamos plenamente as perdas de 2012 e demonstramos, aos nossos clientes e acionistas, nossa força e competitividade no setor imobiliário.

O resultado financeiro foi um indicador importante para atestar a qualidade da gestão da Companhia, mas não deve ser o único a merecer destaque na trajetória do ano. Isso porque o alcance de tal desempenho foi consequência direta da execução de um amplo conjunto de iniciativas. Entre elas, está a implementação bem-sucedida da estratégia de reduzir os riscos de atraso e de variação dos custos planejados dos empreendimentos lançados pela Companhia nos últimos anos, mantendo-se o elevado padrão de qualidade que acompanha a marca TECNISA.

É preciso destacar o êxito obtido já nas primeiras fases do projeto Jardim das Perdizes - o bairro planejado mais moderno da cidade de São Paulo, construído em uma área de 250 mil m². Em 2013, os lançamentos vinculados a esse projeto atingiram um VGV (Valor Geral de Vendas) de quase R\$ 1,3 bilhão (parcela TECNISA). A velocidade de vendas também foi bastante satisfatória, resultado obtido, em grande parte, pela excelência e pelos diferenciais do projeto,



fruto de muito planejamento e de capacidade de realização, e que criaram um marco para a cidade de São Paulo e para o mercado imobiliário brasileiro em termos de rentabilidade, inovação, uso racional de recursos e planejamento urbano.

Na última década, a TECNISA cresceu consideravelmente e expandiu sua atuação para outras cidades do Brasil, particularmente entre 2008 e 2010. Para responder às demandas desses mercados, a Companhia enfrentou desafios relacionados à execução das obras, ao cumprimento dos prazos de entrega e à manutenção dos orçamentos planejados, principalmente com alguns parceiros locais. Por isso, assumiu diversos negócios como forma de buscar níveis de eficiência compatíveis com a sua missão, sua visão e seus valores.

Esse quadro fez com que a Companhia percebesse a necessidade de padronizar as práticas que a consolidaram como uma das maiores e mais importantes empresas do setor no país. Como consequência, ajustamos processos de controle com o objetivo de evitar desvios de prazo, custo e qualidade. No ano passado, também ajustamos e consolidamos diversos processos para fazer frente ao ritmo de crescimento dos anos anteriores, iniciando 2014 focados em fazer negócios mais rentáveis, de acordo com a demanda do mercado e atendendo às expectativas dos consumidores.

Devemos reconhecer, ainda, o empenho dos profissionais da TECNISA para superar as metas de 2013. A dedicação de todas as áreas, desde a parte técnica até as estruturas de

apoio às operações, foi decisiva para que conseguíssemos aumentar a eficiência e continuar nos diferenciando da concorrência com produtos e soluções inovadoras.

Também temos, continuamente, aprimorado os mecanismos de valorização dos colaboradores, criando incentivos inovadores – como o Programa Sócio-Cotista –, uma forma de reconhecer aqueles que se destacam no cumprimento das metas individuais de desempenho atreladas ao resultado efetivo dos empreendimentos.

A TECNISA segue aperfeiçoando sua gestão para inserir cada vez mais aspectos socioambientais nos seus projetos e no seu dia a dia. Os programas sociais que desenvolvemos há anos têm sido aprimorados, independentemente da *performance* financeira dos negócios. Esse compromisso se mantém por ser parte dos valores que regem as atividades da Companhia.

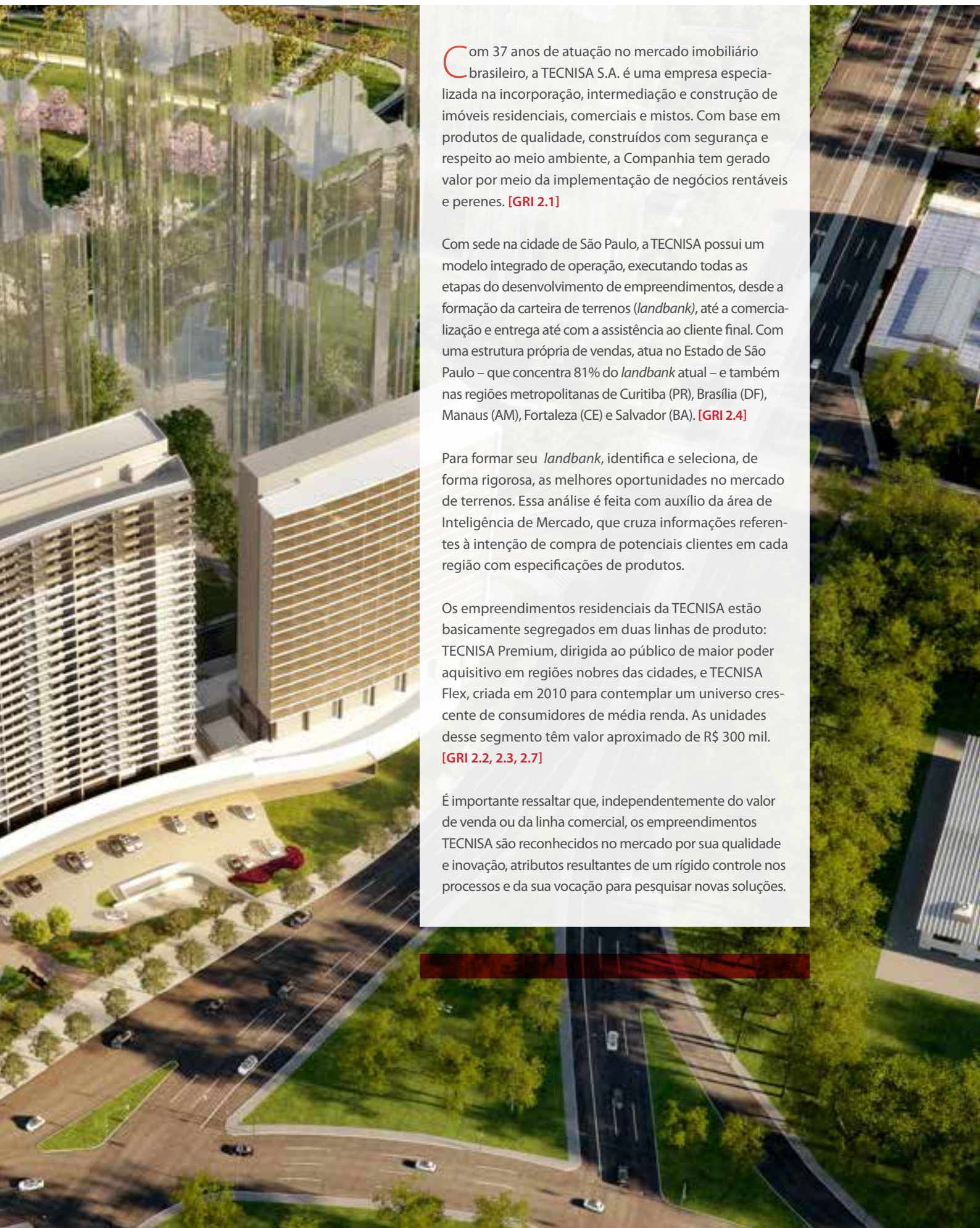
Por fim, destaco que o mercado imobiliário continuará a crescer no Brasil, em especial na Região Metropolitana de São Paulo, onde está a maior parte de nossos empreendimentos. O elevado nível de emprego e a oferta de crédito para a compra de imóveis permitem prever um bom ambiente para os negócios nos próximos anos. Com os ajustes feitos e as melhorias implementadas recentemente, a TECNISA está preparada para aproveitar as oportunidades e continuar a ser “mais construtora por m²”.

Meyer Joseph Nigri
Presidente

PERFIL DA TECNISA

COM 37 ANOS DE ATUAÇÃO
NO MERCADO IMOBILIÁRIO,
TECNISA É REFERÊNCIA DE
QUALIDADE, SEGURANÇA E
RESPEITO AMBIENTAL NA
EXECUÇÃO DE PROJETOS





Com 37 anos de atuação no mercado imobiliário brasileiro, a TECNISA S.A. é uma empresa especializada na incorporação, intermediação e construção de imóveis residenciais, comerciais e mistos. Com base em produtos de qualidade, construídos com segurança e respeito ao meio ambiente, a Companhia tem gerado valor por meio da implementação de negócios rentáveis e perenes. **[GRI 2.1]**

Com sede na cidade de São Paulo, a TECNISA possui um modelo integrado de operação, executando todas as etapas do desenvolvimento de empreendimentos, desde a formação da carteira de terrenos (*landbank*), até a comercialização e entrega até com a assistência ao cliente final. Com uma estrutura própria de vendas, atua no Estado de São Paulo – que concentra 81% do *landbank* atual – e também nas regiões metropolitanas de Curitiba (PR), Brasília (DF), Manaus (AM), Fortaleza (CE) e Salvador (BA). **[GRI 2.4]**

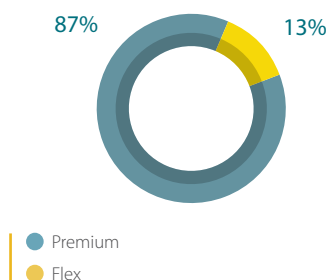
Para formar seu *landbank*, identifica e seleciona, de forma rigorosa, as melhores oportunidades no mercado de terrenos. Essa análise é feita com auxílio da área de Inteligência de Mercado, que cruza informações referentes à intenção de compra de potenciais clientes em cada região com especificações de produtos.

Os empreendimentos residenciais da TECNISA estão basicamente segregados em duas linhas de produto: TECNISA Premium, dirigida ao público de maior poder aquisitivo em regiões nobres das cidades, e TECNISA Flex, criada em 2010 para contemplar um universo crescente de consumidores de média renda. As unidades desse segmento têm valor aproximado de R\$ 300 mil. **[GRI 2.2, 2.3, 2.7]**

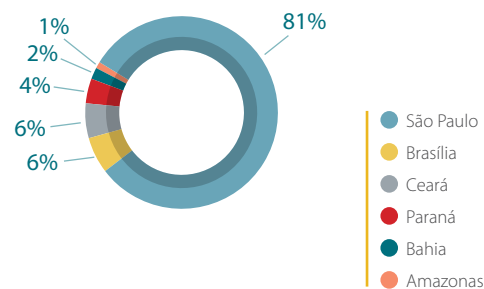
É importante ressaltar que, independentemente do valor de venda ou da linha comercial, os empreendimentos TECNISA são reconhecidos no mercado por sua qualidade e inovação, atributos resultantes de um rígido controle nos processos e da sua vocação para pesquisar novas soluções.

CARTEIRA DE TERRENOS

DISTRIBUIÇÃO POR PRODUTO



DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA



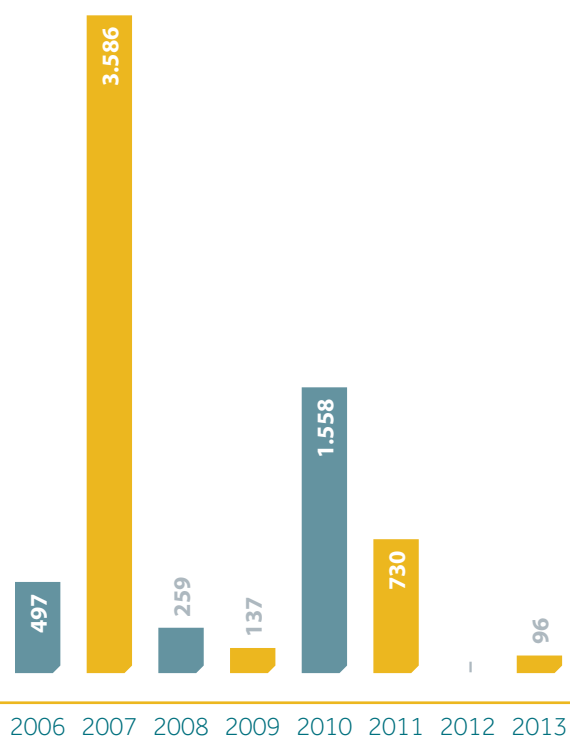
Como política de investimento, a TECNISA busca manter um *landbank* suficiente para o cumprir suas metas de lançamento. Em 2013, foram adquiridos terrenos que totalizam um Valor Geral de Vendas (VGV) para a TECNISA de R\$ 96 milhões. Somados aos terrenos já incorporados à carteira, o *landbank* da Companhia alcançou no final do ano um VGV potencial de R\$ 6.8 bilhões. **[GRI 2.8]**

Em 2013, a TECNISA realizou 18 lançamentos, sendo 14 na cidade de São Paulo, um em Osasco, um em Mogi das Cruzes e dois em Curitiba, somando projetos que totalizam R\$ 1,8 bilhão em VGV (parcela TECNISA) – um crescimento de 86% em relação a 2012. Um dos avanços da TECNISA no período foi a melhor distribuição desses lançamentos ao longo dos trimestres, favorecendo as vendas e evitando picos de execução e de entrega no futuro. **[GRI 2.8]**

Ao final do exercício, a TECNISA tinha 56 empreendimentos em construção. Um dos grandes destaques foi o lançamento das primeiras fases do bairro planejado Jardim das Perdizes, maior empreendimento da história da Companhia (*ver mais detalhes na página 26*) e com 78% das unidades já comercializadas. **[GRI 2.8]**

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

LANDBANK - % TECNISA - ANO DE AQUISIÇÃO





LANÇAMENTOS DE 2013 [GRI 2.7]

Nome comercial	Cidade	Estado	Unidades	% TECNISA	VGv total (em R\$ milhões)	VGv TECNISA (em R\$ milhões)	Marca
Máximo Mogi (Fase 2)	Mogi das Cruzes	SP	284	50%	44,20	22,10	Flex
Flex Tatuapé (Fase 1 - HIS)	São Paulo	SP	142	100%	24,20	24,20	Flex
Flex Tatuapé (Fase 2 - HMP)	São Paulo	SP	158	100%	51,70	51,70	Flex
JdP - Reserva Manacá (Fase 1)	São Paulo	SP	212	71%	465,00	330,62	Premium
JdP - Bosque Jequitibá (Fase 1)	São Paulo	SP	216	71%	339,00	241,03	Premium
Novo Centro	Curitiba	PR	214	35%	53,40	18,69	Premium
Flex Osasco II (Fase 2)	Osasco	SP	252	80%	58,80	47,04	Flex
JdP - Recanto Jacarandá	São Paulo	SP	396	71%	345,00	245,30	Premium
JdP - Bosque Jequitibá (Fase 2)	São Paulo	SP	104	71%	187,80	133,53	Premium
JdP - Bosque Araucária (Fase 1)	São Paulo	SP	108	71%	153,70	109,28	Premium
JdP - Reserva Manacá (Fase 2)	São Paulo	SP	108	71%	228,90	162,75	Premium
JdP - Bosque Araucária (Fase 2)	São Paulo	SP	104	71%	150,10	106,72	Premium
Voxy Ipiranga	São Paulo	SP	140	100%	70,40	70,40	Premium
Levitá	São Paulo	SP	64	100%	57,40	57,40	Premium
Inspira Business	Curitiba	PR	379	100%	118,20	118,20	Premium
Dolce Villa (Fase 1)	São Paulo	SP	128	100%	70,30	70,30	Premium
Line	São Paulo	SP	120	50%	60,30	30,15	Premium
Flex Sacomã (Fase 1)	São Paulo	SP	144	100%	43,30	43,30	Flex

JdP – Jardim das Perdizes

JARDIM DAS PERDIZES, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NA ZONA OESTE DE SÃO PAULO [GRI EN6, EN26]

Em 2013, a TECNISA lançou as primeiras fases do bairro planejado Jardim das Perdizes, o maior empreendimento de sua história e da cidade de São Paulo nos últimos 50 anos. A Companhia detém 71,1% de participação, em sociedade realizada com a PDG e a BV Empreendimentos. Localizado na Zona Oeste da capital paulista, o projeto ocupa 250 mil m², com 20% desse total destinado exclusivamente para áreas verdes.

Nessa primeira etapa, que incluiu o lançamento de dez das mais de 25 torres previstas, as vendas alcançaram um valor superior a R\$ 1 bilhão (parcela TECNISA), resultado que demonstra a eficiência na geração de negócios rentáveis com foco na qualidade e em diferenciais construtivos.

O parque e as demais áreas verdes do bairro ocupam cerca de 50 mil m² e foram finalizados antes do seu lançamento, assim como toda a infraestrutura necessária para o funcionamento do Jardim das Perdizes. Além disso, o projeto dos edifícios já lançados abrange diferenciais de sustentabilidade e bem-estar. Entre os principais, estão: iluminação das ruas do bairro em Led (para menor consumo de energia); aquecimento solar de água nos edifícios (fração solar de 40%); oferecimento de vagas de garagem preparadas para veículos elétricos; plantio de 2.200 árvores de mais de 40 espécies nativas; sistema de drenagem com 100% da água de chuva sendo infiltrada no terreno; aproveitamento de resíduos de demolição para execução das ruas; monitoramento das emissões de gases de efeito estufa para execução da infraestrutura do bairro; pisos permeáveis na pista de *cooper* e na ciclovia e a compensação do terreno na implantação inicial para evitar transporte de terra pela cidade.

Por essas e outras características, o Jardim das Perdizes se tornou uma referência na trajetória da Companhia e no mercado imobiliário brasileiro. Alguns reconhecimentos externos reforçam esta conquista e atestam a excelência do planejamento e do produto. Um deles é a certificação AQUA – Bairros e Loteamentos, inspirada na certificação francesa Dérmarche HQE (Haute Qualité Environnementale) e adaptada para a



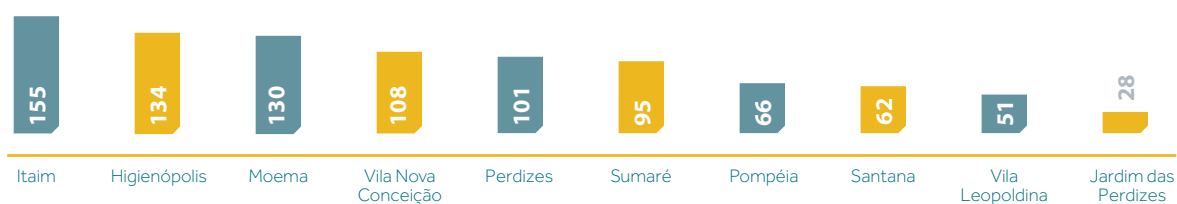
realidade brasileira pela Fundação Vanzolini. O Jardim das Perdizes foi o primeiro bairro brasileiro a conquistar essa certificação, que reconhece projetos com alta qualidade ambiental.

A segunda distinção foi a obtenção da etiqueta Procel Edifica, para as dez primeiras torres do empreendimento, no Nível A (máximo) do Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica, que atesta a eficiência energética de edifícios residenciais considerando aspectos como conforto térmico e potencial de redução do consumo de energia com base em melhores condições de iluminação e ventilação naturais, além de incentivar iniciativas relativas ao uso racional da água.

De todas as torres planejadas inicialmente para o Jardim das Perdizes, a previsão é que a maioria delas tenha



NÚMERO DE TORRES EM ÁREAS SEMELHANTES



unidades residenciais. Estão previstos também pelo menos uma torre corporativa, uma de salas comerciais e um hotel, além de um *stripmall*. Esse complexo oferecerá aos moradores e usuários um padrão único no mercado em termos de qualidade de vida, bem-estar, conforto e praticidade de uso.

Outro grande diferencial do bairro será seu baixo adensamento. Para efeito de comparações, numa área equivalente à do terreno, bairros paulistanos como Moema, Higienópolis e Itaim Bibi concentram 130 torres ou mais.

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS [GRI 2.10]

- ▶ Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente: o prêmio mais importante concedido às empresas que possuem as melhores práticas de atendimento ao cliente.
- ▶ As empresas mais inovadoras do Brasil (*Best Innovator*): Prêmio promovido pela consultoria A.T. Kearney e *Época Negócios*. A TECNISA foi eleita em 2013, como a 15ª empresa mais inovadora do Brasil, sendo a única finalista do setor da construção civil.
- ▶ Master Imobiliário - O prêmio mais importante do setor da construção civil. Eleita com o *case* "Jardim das Perdizes", na categoria Soluções Urbanísticas, concorrendo com 65 *cases* de todo o Brasil.
- ▶ Reconhecimento do Facebook pela estratégia comercial digital adotada pela Companhia ao aderir à rede social no lançamento do Jardim das Perdizes, tornando-se *benchmark* em vendas de imóveis.



Alugue o apartamento ideal usando apenas um dedo.



Não está em dúvida? É possível escolher o apartamento ideal usando apenas um dedo. Com o aplicativo TECNISA, você pode encontrar o imóvel perfeito para você em apenas um clique. O aplicativo está disponível para iPhone e Android.

TECNISA
Mais construtora por m²

Reduzir o consumo de energia começa na escolha do seu imóvel.



A primeira e única construtora do mundo a implementar o seu projeto ambiental no nível de São Paulo, com o selo de eficiência energética PROCEL, Edifício Verde A.

TECNISA
Mais construtora por m²

Até o guru do marketing mundial sabe que a Tecnisa está sempre à frente.



TECNISA
Mais construtora por m²

Toda construtora constrói prédios. Mas só a Tecnisa constrói o melhor ambiente para se trabalhar.



TECNISA
Mais construtora por m²

What are you doing?



Exatamente mais coisa que a Tecnisa e a primeira empresa do mercado imobiliário a entrar em ação com Twitter, só a mais construtora por m².

TECNISA
Mais construtora por m²

Advinhe qual é a construtora que está entre as empresas mais tecnológicas do Brasil.



TEC

TECNISA
Mais construtora por m²

Imóvel também é coisa de amigo. TECNISA, agora, no Facebook.



facebook **TECNISA**
Mais construtora por m²

PELA 3ª VEZ, A EMPRESA MAIS INOVADORA DO MERCADO IMOBILIÁRIO.



TECNISA
Mais construtora por m²

Este é o reflexo de muito trabalho.



TECNISA
Mais construtora por m²

Quem não mede esforços em inovar sempre sai ganhando.



TECNISA
Mais construtora por m²

Não se faz dezenas de milhares de clientes e amigos sem entender a língua deles.



TECNISA
Mais construtora por m²

Pela 4ª vez a TECNISA foi eleita a empresa mais inovadora do mercado imobiliário.



TECNISA
Mais construtora por m²

ATIVOS INTANGÍVEIS

Ao longo dos anos, a TECNISA desenvolveu diferenciais competitivos que fortalecem seu posicionamento de mercado e sua interação com os diversos públicos. A Companhia vê esses diferenciais como parte de um conjunto de ativos intangíveis que distinguem e qualificam sua trajetória. No entendimento da TECNISA, seus ativos intangíveis mais importantes são os seguintes:

Marca e filosofia empresarial

A marca TECNISA é reconhecida no mercado pela qualidade de seus produtos e pela busca da satisfação dos clientes. A filosofia “Mais Construtora por m²” direciona o modelo de atuação da Companhia, focado em valores éticos e na melhoria contínua das práticas construtivas e do relacionamento com os públicos estratégicos.

A consolidação e a manutenção desses atributos são asseguradas pela atuação de uma equipe altamente capacitada, que trabalha de maneira constante para o desenvolvimento de empreendimentos meticulosamente projetados e construídos, e a criação de inovações que gerem satisfação, bem-estar e conforto aos clientes.

Gestão do conhecimento e inovação

O capital intelectual e o conhecimento desenvolvido dentro da Companhia são ativos intangíveis significativos para que a TECNISA se diferencie no mercado imobiliário. Por isso, o processo de gestão do conhecimento e incentivo à inovação da Companhia foi reestruturado para que os colaboradores e clientes possam contribuir, de maneira ainda mais consistente, com o desenvolvimento de novas ideias e projetos.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento é considerada estratégica, pois permite a troca de experiências e resultados entre diferentes áreas, num processo

colaborativo que agrega valor aos imóveis e aumenta a competitividade da Companhia. Essa gestão é feita por meio de ferramentas *online*, redes sociais, *workshops* e outras iniciativas de interação entre colaboradores, fornecedores, clientes, representantes do mercado e até concorrentes.

Dentro da TECNISA, a gestão do conhecimento envolve a criação de um ambiente propício para a geração de ideias – independentemente do nível hierárquico do colaborador – e segue as etapas de captação de sugestões, avaliação da viabilidade e potencial dos projetos, e o desenvolvimento de programas pilotos para implantação das soluções.

Por meio da Escola Corporativa, iniciativa que visa capacitar e desenvolver, principalmente, as competências gerenciais e comportamentais, os líderes da Companhia são incentivados a desenvolver a gestão do conhecimento de suas áreas, levando em consideração suas especificidades.

A Companhia também possui um processo de *open innovation* estruturado, por meio do qual estimula a incorporação de conhecimentos vindos de diferentes setores da sociedade. Com o Fast Dating, por exemplo, a TECNISA recebe empreendedores que apresentam soluções e inovações para produtos e serviços em um evento periódico que conta com a participação de gestores de diferentes áreas da Companhia.

Nesses encontros, os expositores têm 20 minutos para apresentar suas ideias e seus projetos, que são avaliados por uma comissão interna segundo critérios objetivos. Os autores das propostas que despertam maior interesse são, então, convidados para uma nova reunião.

Outra ferramenta para a participação dos *stakeholders* é o portal TECNISA Ideias, criado em 2010 com a finalidade de ser um canal que centraliza sugestões e colaborações de consumidores, estudantes e profissionais, por exemplo. Assim, a Companhia tem conseguido identificar tendências e ser mais ágil na resposta às demandas do mercado imobiliário, materializando sugestões em novos projetos.

Mais um exemplo de interação com os diversos públicos é o Grupo de RH das Empresas Construtoras e Incorporadoras (GRHECI), equipe de trabalho que reúne colaboradores da TECNISA e de outras empresas do setor e que busca desenvolver padrões, ferramentas, pesquisas e estudos para aprimorar as práticas de trabalho na construção civil. O GRHECI é uma iniciativa amplamente reconhecida entre profissionais e empresas do mercado imobiliário.

Por fim, a criação em 2013 do grupo de estudos sobre a norma de desempenho, envolvendo três empresas concorrentes, tem se mostrado bastante produtiva para reduzir custos e tempo de desenvolvimento tecnológico, por meio de reuniões quinzenais.

Colaboradores

A capacitação e o desenvolvimento técnico de seus colaboradores é um dos pilares do sucesso da estratégia da TECNISA. Assim, a Companhia investe em programas de treinamento e na melhoria contínua das condições de trabalho, com foco no aumento da segurança das atividades construtivas, nas oportunidades de crescimento profissional e na identificação de líderes que possam consolidar os valores e a cultura da Companhia (*saiba mais na página 58*).

Clientes

O reconhecimento dos clientes da qualidade e dos diferenciais da TECNISA é um aspecto significativo para a geração de resultados no mercado imobiliário, além de ser um dos principais valores da Companhia. Por isso, a Companhia está voltada para estabelecer relacionamentos diferenciados com esse público, que são pautados em eficiência na resolução de eventuais problemas, na transparência para lidar com a demanda dos consumidores e na superação das expectativas com produtos de qualidade e soluções inovadoras.

A TECNISA também investe continuamente em canais de relacionamento profissionais e estruturados, entre outros, por meio da internet e de centrais de autoatendimento. Em 2013, a Companhia concluiu a instalação de uma Unidade de Resposta Audível (URA) e o desenvolvimento do Portal do Cliente, ferramentas que proporcionaram ganhos de eficiência nas operações de atendimento aos consumidores (*leia sobre o assunto na página 63*).

Outras vantagens competitivas da Companhia

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

A photograph of a modern building with a large glass facade and a white overhanging roof. Several people are walking on the sidewalk in front of the building. A red rectangular box is overlaid on the lower right portion of the image, containing white text.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

MODELO DESENVOLVIDO PELA
COMPANHIA TEM COMO PILARES
A ÉTICA, A TRANSPARÊNCIA E O
EQUILÍBRIO NA INTERAÇÃO COM
OS DIVERSOS PÚBLICOS

Na condição de empresa de capital aberto, a TECNISA possui um modelo de governança que preconiza a agilidade e o equilíbrio de interesses nos processos de tomada de decisão. A ética e a transparência são princípios fundamentais na interação com os diversos públicos. Todos os procedimentos de gestão e institucionais são pautados pela Missão, pela Visão e pelos Valores corporativos (*veja mais detalhes na página 7*), pelas normas do Estatuto Social e pelas regras do Código de Conduta e Ética.

A atuação da Companhia também é regida pela Lei das Sociedades por Ações e pelo Regulamento do Novo Mercado da BM&FBOVESPA, que reúne as empresas de capital aberto com as melhores práticas de governança corporativa. Na relação com os acionistas e o mercado financeiro, a TECNISA possui políticas claras de divulgação de informações, negociação de valores mobiliários e de distribuição de dividendos (*veja na página 38*).





A Assembleia Geral Ordinária de Acionistas (AGO) é o órgão máximo de governança, tendo como poderes principais: eleger ou destituir os membros do Conselho de Administração, fixar a remuneração dos conselheiros e diretores, aprovar as contas do exercício dos administradores e reformar o Estatuto Social. A Assembleia se reúne uma vez por ano ou, a qualquer tempo, em situação extraordinária.

A ADMINISTRAÇÃO [GRI 4.3]

A condução das atividades empresariais, propriamente dita, é realizada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Estatutária.

O Conselho é responsável pela definição da estratégia geral da Companhia, pela eleição dos diretores e pelo acompanhamento da gestão executiva desenvolvida pela Diretoria.

O órgão, que pode ser formado por no mínimo cinco e no máximo sete conselheiros, passou a ser formado em de abril de 2014 por cinco membros, sendo quatro (80%) deles independentes (com dois na condição de representantes dos acionistas minoritários). Os integrantes do Conselho de Administração têm mandato unificado de dois anos, podendo ser reeleitos por igual período.

COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO [GRI 4.2, 4.3]

Nome	Cargo	Eleição	Mandato
Ricardo Barbosa Leonardos	Presidente e membro independente	3/4/2014	Até Assembleia Geral Ordinária (AGO) de 2016
Meyer Joseph Nigri	Vice-Presidente	3/4/2014	Até AGO de 2016
Carlos Alberto Júlio	Membro Independente	3/4/2014	Até AGO de 2016
Luis Felipe Teixeira do Amaral	Membro Independente (minoritários)	3/4/2014	Até AGO de 2016
Rogério Paulo Calderón Peres	Membro Independente (minoritários)	3/4/2014	Até AGO de 2016

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



COMPOSIÇÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA [GRI 4.2]

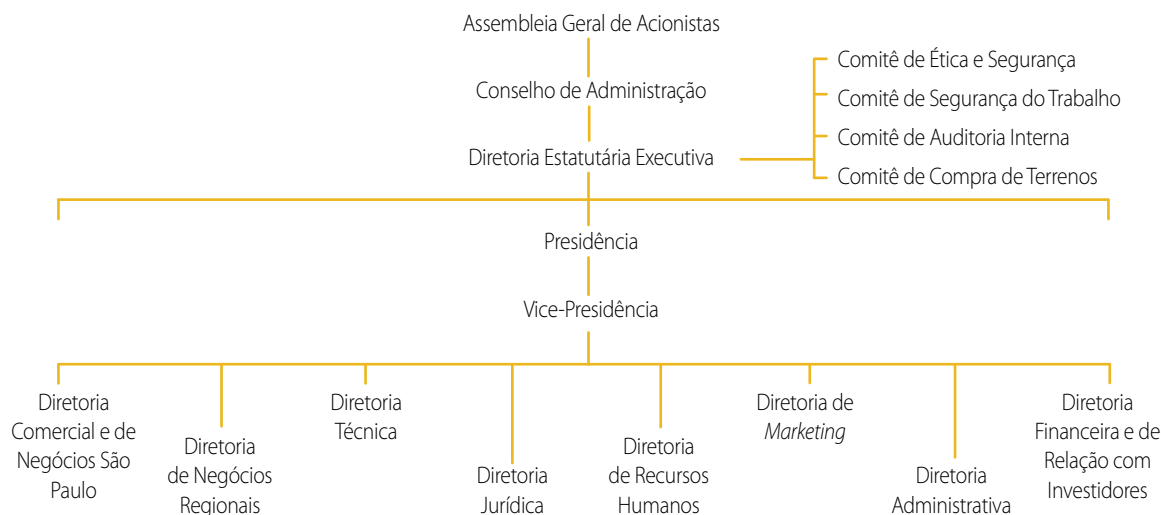
Nome	Cargo	Eleição	Mandato
Meyer Joseph Nigri	Diretor Presidente	8/4/2014	Até Assembleia Geral Ordinária (AGO) de 2016
Joseph Meyer Nigri	Diretor Vice-Presidente	8/4/2014	Até AGO de 2016
Douglas Duarte	Diretor Comercial e de Negócios São Paulo	8/4/2014	Até AGO de 2016
Enzo Biagio Riccetti	Diretor de Negócios Regionais	8/4/2014	Até AGO de 2016
Fábio Villas Bôas	Diretor Técnico	8/4/2014	Até AGO de 2016
José Carlos Lazaretti Júnior	Diretor Jurídico	8/4/2014	Até AGO de 2016
Marcello Diegues Zappia	Diretor de Recursos Humanos	8/4/2014	Até AGO de 2016
Romeo Deon Busarello	Diretor de <i>Marketing</i>	8/4/2014	Até AGO de 2016
Tomás Laszlo Banlaky	Diretor Administrativo	8/4/2014	Até AGO de 2016
Vasco de Freitas Barcellos Neto	Diretor Financeiro e de Relação com Investidores	8/4/2014	Até AGO de 2016

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

No primeiro trimestre de 2014, a TECNISA aprimorou sua estrutura de gestão com o objetivo de o presidente do Conselho de Administração não ocupar simultaneamente um cargo na Diretoria Executiva. Assim, a partir deste ano, o órgão passou a ser presidido por Ricardo Barbosa Leonardos, com mandato até 2016. [GRI 4.2]

Já a Diretoria Estatutária responde pela implementação e execução das diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração. Os diretores são escolhidos pelos conselheiros e também têm mandato de dois anos, podendo ser reeleitos. Ao final de 2013, a Diretoria era formada por dez membros – o presidente, o vice-presidente e oito diretores. No ano que passou,

ORGANOGRAMA [GRI 4.1]



a Companhia promoveu uma reestruturação da Diretoria, com o objetivo de obter um maior alinhamento dos processos aos objetivos dos negócios. Assim, as Diretorias de Negócios Premium e Flex foram renomeadas, respectivamente, para Diretoria de Negócios São Paulo e Diretoria de Negócios Regionais. Mais do que uma mudança na nomenclatura, a alteração demonstrou o foco da TECNISA em buscar rentabilidade em todos os seus negócios, independentemente dos segmentos aos quais estejam vinculados os empreendimentos. Além disso, a Diretoria de Recursos Humanos foi incorporada à Diretoria Estatutária e a Diretoria de Serviços Compartilhados foi consolidada na estrutura da Diretoria Financeira.

COMITÊS

À Diretoria Estatutária Executiva estão vinculados quatro comitês não estatutários de assessoramento e apoio. São eles: Comitê de Ética e Segurança, Comitê de Segurança do Trabalho, Comitê de Auditoria Interna e Comitê de Compra de Terrenos (*saiba mais na página 50*).

FISCALIZAÇÃO

O acompanhamento das contas da Companhia e dos atos dos órgãos da administração é feito por auditoria externa independente (Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes) e pelo Conselho Fiscal, instalado desde 2007 e aprovado para o exercício de 2014.

REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES

A política de remuneração da TECNISA para seus colaboradores em geral segue as melhores práticas do mercado, com o objetivo de atrair e reter talentos profissionais que demonstrem qualificação técnica, competência e perfil para desempenharem suas funções.

O montante destinado à remuneração dos membros do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e da Diretoria é definido pela Assembleia Geral da Companhia, considerando indicadores relacionados ao alcance de metas operacionais ligadas a volume de vendas, margem de lucro, gestão de processos, gestão de pessoas e relacionamentos com os públicos, entre outros aspectos.

Os conselheiros recebem remuneração fixa e não têm direito a parcelas variáveis, como bônus ou participação nos lucros. A remuneração da Diretoria Estatutária, por sua vez, é composta por um salário fixo, benefícios, bônus e plano de opções de compra de ações (*retention*).

Desde 2013, a TECNISA também pratica uma modalidade de remuneração variável por meio da qual diretores e gestores recebem participações virtuais de empreendimentos aos quais estão relacionados, participando diretamente do resultado dos empreendimentos lançados. Com essa iniciativa, a Companhia



COMPOSIÇÃO DO CONSELHO FISCAL

Nome	Cargo	Eleição	Mandato
Luciano Douglas Colauto	Presidente	3/4/2014	Até Assembleia Geral Ordinária (AGO) de 2015
Ricardo Scalzo	Membro Efetivo	3/4/2014	Até AGO de 2015
Vanderlei Dominguez da Rosa	Membro Efetivo (minoritários)	3/4/2014	Até AGO de 2015
Márcio Álvaro Moreira Caruso	Membro suplente	3/4/2014	Até AGO de 2015
Nelmir Rosas	Membro suplente	3/4/2014	Até AGO de 2015
Paulo Roberto Franceschi	Membro suplente (minoritários)	3/4/2014	Até AGO de 2015

entende que estimula os profissionais a terem um comprometimento ainda maior com o cumprimento de metas relacionadas à execução das obras, à venda com margem e ao controle de despesas, promovendo senso de dono, meritocracia, além de estarem alinhados ao ciclo do negócio e seu desempenho.

MERCADO DE CAPITALIS

As ações da TECNISA são negociadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA sob o código TCSA3. Os papéis da Companhia alcançaram, em 2013, uma valorização de 11,2%, um dos melhores desempenhos entre as empresas do setor imobiliário.

DESEMPENHO DAS AÇÕES EM 2013

TCSA3	IBOVESPA	Índice Imobiliário
11,2%	-15,5%	-26,4%

Todas as ações emitidas pela TECNISA são ordinárias e, portanto, dão direito a voto nas Assembleias Gerais de Acionistas. Além de uma diretoria específica e de canais de relacionamento com os investidores, a Companhia possui

políticas que direcionam sua atuação com os acionistas. São elas:

Política de Divulgação

Disciplina os procedimentos internos para divulgação de atos ou fatos relevantes da TECNISA, conforme a regulamentação em vigor. Ela também tem o objetivo de manter a transparência e a ética no relacionamento com investidores, analistas e demais públicos do mercado de capitais.

Política de Dividendos

Trata da divisão dos dividendos a que os acionistas da Companhia têm direito. O Estatuto Social da TECNISA obriga que, no mínimo, 25% do lucro líquido ajustado seja distribuído como dividendos. Em 2013, a Companhia distribuiu o equivalente a 40% do lucro líquido ajustado, totalizando R\$ 84 milhões em dividendos.

Política de Negociação

Fixa limites e parâmetros para a negociação com valores mobiliários de emissão da Companhia por administradores, a fim de evitar questionamentos com relação ao uso indevido de informações relevantes não divulgadas ao mercado.

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA DA TECNISA [GRI 2.8]

	Data Base:	10/04/14
	Ações Ordinárias	% Capital Total
Jar Participações Ltda. (1) (2)	79.999.998	44,4%
Meyer Joseph Nigri	13.226.011	7,3%
Esposa e Filhos de Meyer Joseph Nigri	5.743.138	3,2%
Conselho de Administração	173.513	0,1%
Diretoria	292.003	0,2%
Conselho Fiscal	0	0,0%
Geração Futuro (3)	11.625.364	6,5%
Squadra Investimentos (4)	19.667.546	10,9%
Perfin (5)	11.696.752	6,5%
Ações em Tesouraria	546.081	0,3%
Outros Acionistas	37.029.594	20,6%
Total	180.000.000	100%

(1) O Sr. Meyer Joseph Nigri detém 99,9% das quotas do capital social da Jar Participações Ltda.

(2) O total de ações detidas pela JAR Participações Ltda. apresentado no livro de custódia é de 79.799.998 ações, sendo que 200.000 ações encontram-se emprestadas ao BTG Pactual S.A. e, dessa forma, continuam sob titularidade da Jar Participações Ltda., nos termos do Contrato de Empréstimo Diferenciado, celebrado em 23/08/2013, com prazo de vigência de 360 dias.

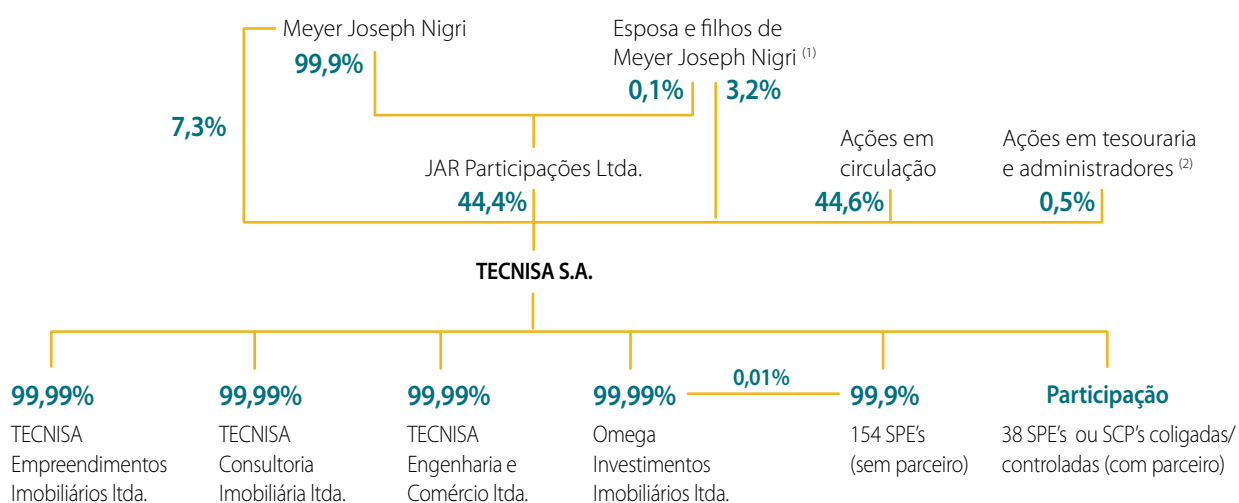
(3) Fundos administrados pela instituição Banco Geração Futuro de Investimento S.A.

(4) Fundos administrados pelas instituições Squadra Investimentos – Gestão de Recursos Ltda. e Squadra Investments – Gestão de Recursos Ltda.

(5) Fundos administrados pelas instituições Perfin Administração de Recursos Ltda ("Gestora").



ESTRUTURA SOCIETÁRIA [GRI 2.3, 4.3]



⁽¹⁾ Incluindo a posição de Sr. Joseph Meyer Nigri

⁽²⁾ Excluindo a posição de Sr. Joseph Meyer Nigri

CONTEXTO SETORIAL E ESTRATÉGIA

NUM CENÁRIO DE RECUPERAÇÃO
SETORIAL, TECNISA BUSCA
AMPLIAR A EFICIÊNCIA, A
RENTABILIDADE E A SATISFAÇÃO
DOS CLIENTES



P principal foco de atuação da TECNISA, o mercado imobiliário na cidade de São Paulo teve, em 2013, um desempenho significativamente melhor do que o apresentado nos últimos dois anos. De acordo com dados divulgados pelo Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo (SECOVI-SP), a comercialização de imóveis na capital paulista cresceu 23,6% e o número de lançamentos alcançou uma elevação de 16,4% em relação a 2012.

Esses números sinalizam um período de recuperação para o segmento, que teve um desempenho acima do esperado pelas empresas após uma fase de menor volume de negócios nos dois anos anteriores. Entre os bairros de São Paulo com o maior número de lançamentos, destacou-se a região da Barra Funda, onde está localizado o Jardim das Perdizes, o maior empreendimento da história da TECNISA e o maior da cidade nos últimos 50 anos.

Um dos fatores que contribuíram para a recuperação do setor em 2013 foi o crescimento da oferta de crédito imobiliário no Brasil. De acordo com dados da Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (ABECIP), o total financiado no ano com recursos da caderneta de poupança atingiu R\$ 109,2 bilhões, alta de 32% na comparação a 2012. Outros aspectos positivos foram a baixa inadimplência (taxa de 1,8% para atrasos acima de 90 dias) e a relação de aproximadamente 65% entre o valor do financiamento e o do imóvel, limitando a 35% o pagamento direto pelo consumidor durante a fase de construção.

Contudo, o baixo crescimento da economia brasileira nos últimos dois anos, a pressão inflacionária e as eleições poderão ter reflexos no mercado durante 2014. Em discussão na Câmara Municipal, o novo Plano Diretor Estratégico para a cidade de São Paulo também poderá impactar o setor. Nesse cenário, a expectativa é que o mercado imobiliário alcance no ano volume de lançamentos e vendas próximo ao de 2013.

No longo prazo, fatores como o déficit habitacional, o aumento da renda, a manutenção dos níveis de empregabilidade, o crescimento e a maior longevidade da população, além do decréscimo do número médio de pessoas por habitação, permitem prever um aumento da demanda por novos imóveis. Por outro lado, permanecem entre os maiores desafios do segmento a carência de mão de obra qualificada e o aumento do preço dos insumos, refletindo em custos maiores para os empreendimentos, dependendo cada vez mais de processos de gestão eficientes para a viabilização de novos projetos.





ESTRATÉGIAS DA TECNISA

A TECNISA busca incessantemente a eficiência e a rentabilidade nos negócios, tendo como premissa a satisfação dos clientes e o foco na entrega de imóveis com qualidade, segurança e nos prazos estabelecidos.

A expansão dos negócios e a diversificação geográfica iniciadas após a abertura do capital da Companhia, em 2007, trouxeram impactos importantes, como a necessidade de uma administração mais próxima dos parceiros para coibir o aumento dos custos das obras, bem como para controlar, de forma mais detalhada, seus cronogramas de execução.

Além disso, a realidade particular de cada um dos mercados imobiliários com atuação da Companhia, em termos de perfil de clientes, de demanda, aspectos culturais e a própria concorrência local, impôs a necessidade de uma atuação mais direta da TECNISA, inclusive assumindo a execução de parte das obras.

Hoje, adicionalmente ao mercado de São Paulo, a TECNISA atua nas cidades de Curitiba, Brasília, Manaus, Fortaleza e Salvador, praças em que tem reduzido o número de parcerias, limitadas às empresas com quem compartilha valores e princípios, e que têm comprovada capacidade de execução dentro dos padrões estabelecidos pela Companhia.

Em Curitiba e Brasília, a TECNISA mantém equipes próprias de vendas e realizou, ao longo dos últimos trimestres, investimentos para a compra de terrenos, nos quais serão lançados novos empreendimentos nos próximos anos. Nas demais localidades fora do Estado de São Paulo, estuda-se a melhor maneira para direcionar seus investimentos e projetos futuros.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

No último ano, período em que registrou o maior lucro de sua história, a Companhia analisou e reestruturou diversos processos internos com o objetivo de alinhar seu forte crescimento dos últimos anos aos padrões de excelência pelos quais é reconhecida no mercado. Outro foco importante foi acelerar a conclusão das obras assumidas em 2012, que anteriormente eram executadas por empresas parceiras. A expectativa é que os maiores desafios dessa natureza estejam superados no segundo semestre de 2014.

A TECNISA também deu início ao Projeto Evoluir (veja na página 49), focado na manutenção de prazos e custos



preestabelecidos para as obras. A iniciativa busca avaliar toda a cadeia produtiva de um empreendimento e implementar as melhorias para atingir os resultados. Um exemplo desse trabalho ocorre na etapa de fornecimento, com a adoção de um novo sistema para suprimentos que oferece maior agilidade e governança do processo. Já a gestão administrativa das obras deixou de estar a cargo dos engenheiros residentes, sendo agora incumbência de uma diretoria independente e exclusiva.

Outra iniciativa fruto da estratégia está relacionada à prospecção e ao desenvolvimento de loteamentos urbanos, por meio da marca TECNISA Urbanismo. Após o lançamento do bairro planejado Jardim das Perdizes, na Zona Oeste da cidade de São Paulo, a Companhia desenvolveu conhecimentos e experiências que a colocam em posição de destaque para investir nesse segmento, que se caracteriza pela geração de valor no médio e longo prazos, auxiliando na sustentabilidade e diversificação dos negócios.

GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

Para a TECNISA, os conceitos relacionados ao tema da sustentabilidade têm sido uma fonte de inspiração para seus projetos e, em alguns casos, um diferencial competitivo em sua atuação no mercado imobiliário. Com essa visão, a Companhia possui desde 2011 uma Política de Sustentabilidade (*veja na página 46*), que orienta as iniciativas empresariais e contribui para a incorporação, de maneira contínua, de boas práticas aos processos e projetos.

Um exemplo de como a TECNISA atua nesse campo é o próprio bairro planejado Jardim das Perdizes, vencedor do Prêmio Master Imobiliário do Secovi-SP em 2013, na categoria Soluções Urbanísticas. Os projetos urbanístico, de arquitetura, de paisagismo e de engenharia aproveitaram, de forma harmônica, equilibrada e racional, todo o potencial do terreno de mais de 250 mil m², utilizando as mais modernas técnicas de engenharia para criar um ícone em termos de sustentabilidade para a capital paulista. No local, um parque de 44 mil m² foi criado e doado à cidade de São Paulo, para que seja de uso público.



A grande e diversificada oferta de serviços na região e sua proximidade com meios de elevada capacidade de transporte coletivo (trens e metrô) promovem o aumento da mobilidade urbana da cidade e melhoram significativamente a qualidade de vida das pessoas. Além disso, o bairro também oferece pavimentação com permeabilidade na pista de *cooper* e na ciclovia e um sistema de infiltração de 100% da água da chuva, evitando a drenagem para a rede pública e contribuindo para o controle de alagamentos da região. Outro ponto de destaque do projeto foi o desenvolvimento de diversas ações para diminuir os impactos ambientais da demolição de prédios antigos e a construção dos novos imóveis. **[GRI EN 26]**

INOVAÇÃO

A TECNISA é reconhecida como uma das empresas mais inovadoras do mercado imobiliário e, em 2013, conquistou pelo quarto ano consecutivo o Prêmio Best Innovator, que reúne mais de 100 empresas de diferentes segmentos. Considerando todos os segmentos que participaram do *ranking* nacional, a Companhia ficou entre as 15 empresas mais inovadoras. Além disso, é a única do setor da

construção civil a integrar o *ranking* elaborado pela consultoria internacional A.T. Kearney em 15 países e publicado no Brasil pela revista *Época Negócios*.

A inovação é vista na TECNISA como um meio de promover o crescimento sustentável dos negócios, cujo processo está voltado para quatro focos:

1. Desenvolvimento de produtos que tenham elevada atratividade no segmento;
2. Aprimoramento de métodos, processos e formas de gestão para o aumento de eficiência e a redução do ciclo de negócios;
3. Aumento na geração de lucro;
4. Idealização de produtos e serviços que promovam a melhoria contínua do relacionamento.

O processo para o desenvolvimento de inovações na TECNISA é integrado e envolve diversas áreas. Como forma de incentivar a busca por novas soluções, alguns

gestores possuem até 30% de sua remuneração variável atrelada à concepção e à implementação de projetos inovadores.

Além disso, existem diversos canais para captação de novas ideias e um fluxo para avaliação e desenvolvimento das sugestões. A Companhia conta, por exemplo, com o TECNISA Lab e o Back-to-School, programa que leva os líderes a passarem por aulas, treinamentos e palestras com especialistas de empresas que são referência na área de inovação.

As inovações apresentadas em canais como o Fast Dating, o portal TECNISA Ideias e as redes sociais, além das outras ferramentas, são analisadas e filtradas por uma curadoria, considerando os desejos dos clientes, a facilidade de implementação, a viabilidade e a sinergia com a marca. Após avaliação por especialistas, as ideias selecionadas seguem para as próximas etapas de desenvolvimento e implementação.

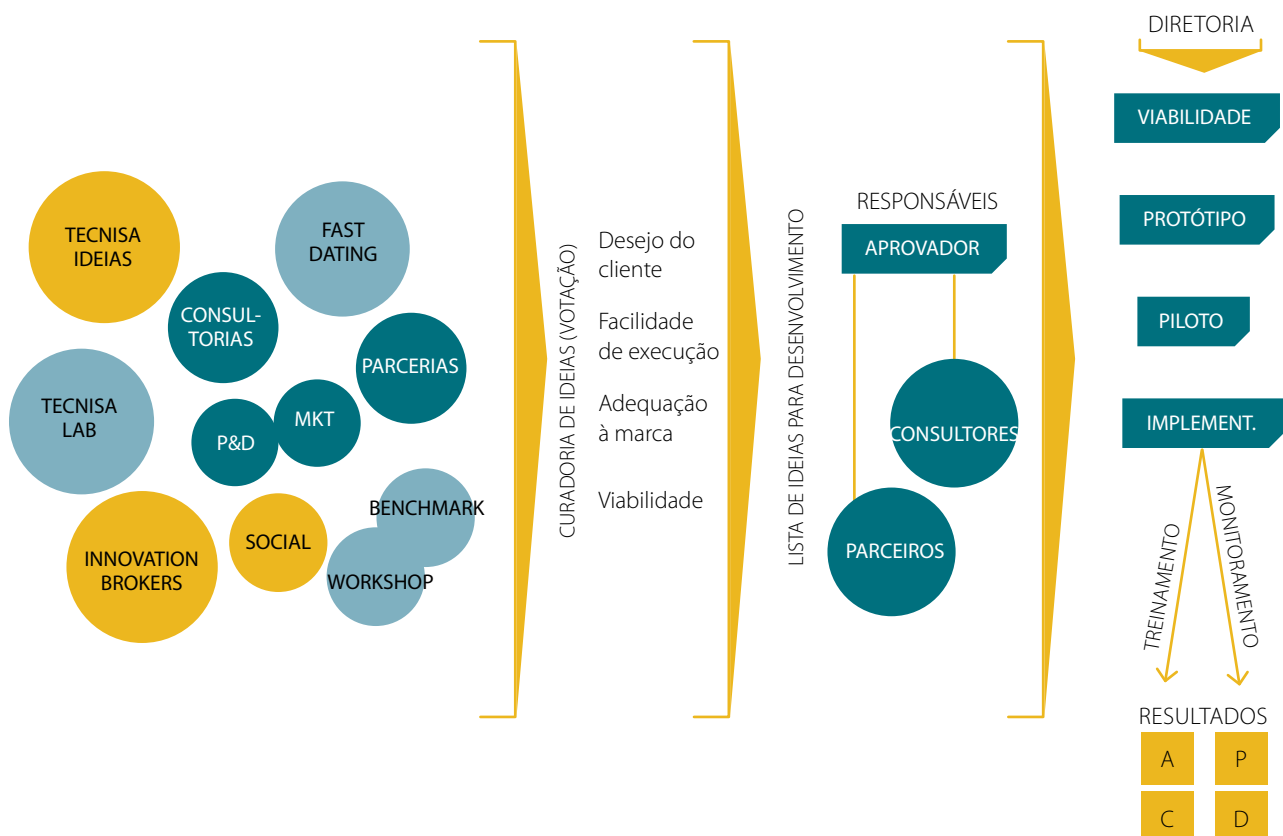
As inovações podem gerar produtos que se tornam diferenciais nos empreendimentos da TECNISA. Esses itens, com seus custos estimados, passam a compor um cardápio para

que o gestor de cada projeto escolha aqueles que devem ser incorporados a um lançamento. Depois de aprovados, esses diferenciais passam a integrar uma cartilha que auxilia os corretores no processo de venda. Por fim, após a entrega do empreendimento, em alguns casos, uma pesquisa de satisfação com os clientes é realizada para verificar os impactos e benefícios de tais diferenciais.

Um exemplo prático de como esse processo funciona é a previsão de instalação de algumas estações de recarga para veículos híbridos e elétricos nas garagens dos edifícios lançados nas primeiras fases do Bairro Jardim das Perdizes.

O estande de vendas montado no bairro, o maior da América Latina, com seus 5 mil m² e capacidade para receber mais de 2.500 pessoas simultaneamente, também evidencia o empreendedorismo e a vocação pela inovação da TECNISA em suas práticas. Além de apresentar uma maquete de cerca de 300 m² do empreendimento, o espaço foi planejado para que os clientes não só possam visualizar os apartamentos decorados mas também tenham acesso a informações sobre o bairro.

FLUXO DA INOVAÇÃO





POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE DA TECNISA

Objetivo

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

Descrição da Política

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

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

Além disso, devem ser geridos os resíduos decorrentes dos processos produtivos da Companhia, de forma a reduzir a sua geração e assegurar a sua destinação compromissada, procurando alternativas para a sua

reutilização, no médio prazo, quando houver ensaios e tecnologia que subsidiem essa reutilização de forma segura.

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

Visão e responsabilidades da Diretoria em relação à Política

- ▶ Desenvolver ações para que as diretrizes adotadas pela TECNISA sejam replicadas nas obras de parceiros.
- ▶ Ter o compromisso de adquirir 100% da madeira tropical com certificação da Forest Stewardship Council (FSC) e monitorar o procedimento de gestão para tratar do insumo continuamente.
- ▶ Implantar sistemas de monitoramento dos principais recursos utilizados nos canteiros de obras que permitam reconhecer, avaliar e controlar o desperdício de materiais e a geração de resíduos.
- ▶ Analisar e revisar continuamente os processos de desenvolvimento de produto e produção de obras, visando reduzir a geração de resíduos e o consumo de recursos



não renováveis, por intermédio do desenvolvimento de novas tecnologias de qualidade comprovada.

- ▶ Reportar à Diretoria sugestões de melhoria e inovações que tenham reflexos positivos na mitigação dos impactos ambientais, nas fases de projeto, construção, uso e operação.
- ▶ Fomentar a mobilização e o engajamento dos fornecedores parceiros para mitigação do impacto ambiental e a promoção do desenvolvimento social ao longo da cadeia produtiva.
- ▶ Atender aos padrões estabelecidos nessa política em localidades em que haja legislações ambientais menos restritivas.
- ▶ Promover o permanente desenvolvimento de sua equipe de trabalho, por meio de programas de alfabetização e capacitação profissional.
- ▶ Promover a divulgação das ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, por meio de campanhas e treinamentos de colaboradores, assim como estimular o

compartilhamento de novas ideias.

- ▶ Promover a transparência nas relações da Companhia com os seus públicos, criando canais e ambientes que favoreçam essa comunicação.
- ▶ Promover a divulgação da Política de Sustentabilidade aos públicos com os quais a TECNISA se relaciona.

Mitigação de riscos

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

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



GESTÃO, ÉTICA E TRANSPARÊNCIA

COM FOCO NO PLANEJAMENTO, CONTROLE E PRODUTIVIDADE OPERACIONAL, COMPANHIA APRIMORA PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E RETOMA NÍVEIS DE EXCELÊNCIA NA EXECUÇÃO E NO GERENCIAMENTO DE CUSTOS E PRAZOS



O retorno aos resultados positivos evidenciados em 2013 pela TECNISA tem relação direta com as mudanças e os aprimoramentos implementados em sua gestão nos anos anteriores. Após um período de grande crescimento em seus negócios, inclusive com a diversificação geográfica e a expansão das operações para outros estados brasileiros, a Companhia decidiu reunir todos os processos administrativos – relacionados com contas a pagar e receber, tesouraria, crédito imobiliário, entre outros, no Centro de Serviços Compartilhados (CSC), estrutura criada em 2012 e que responde à Diretoria Financeira.

No último ano, após atender às metas de melhoria nas áreas de *back office*, a TECNISA intensificou e concentrou seus esforços na retomada da entrega das obras dentro dos prazos e custos estabelecidos. Para isso, foi criado o Projeto Evoluir, que abrange 72 iniciativas e cujos resultados poderão ser mensurados efetivamente a partir de 2014.

O objetivo dessa ação é atacar as causas dos atrasos de obra e desvios de orçamento, com uma visão sistêmica, em toda a cadeia produtiva. Para tanto, com apoio de consultoria especializada, foi realizado um diagnóstico em 13 canteiros, trabalho que gerou ações de melhoria que, após passarem por aprovação de diretoria, estão sendo implantadas por multiplicadores internos. Tais ações procuraram sistematizar e padronizar práticas de gestão dos canteiros, focando o planejamento, o controle e a produtividade das operações.

Outras ações com foco em governança são aplicadas na TECNISA. Uma delas é a realização anual de auditoria interna independente nas principais áreas da Companhia – Vendas, Incorporação, Suprimentos, Desenvolvimento de Negócios etc. – para identificação e mitigação de potenciais riscos e avaliação das necessidades de melhoria.



Esse trabalho teve início em 2012, ocorreu no último ano e será mantido em 2014, focado na verificação da implantação dos planos de ação acordados com as áreas e nos resultados alcançados. Nesse período, foram identificados diversos riscos em diferentes processos da TECNISA e implementadas ações para aumentar o controle sobre toda a cadeia produtiva.

Para fortalecer a gestão e a governança, a Companhia possui quatro comitês executivos não estatutários que atuam com foco em agilizar e aprimorar a tomada de decisões. Os comitês são os seguintes:

Comitê de Ética

Formado por 22 profissionais de 13 áreas, trata de assuntos internos relacionados à segurança da informação, ao aprimoramento do Código de Conduta e à realização de programas de conscientização. Recebe também denúncias por meio de um canal específico, que analisa e encaminha as ocorrências para providências internas.

Comitê de Segurança no Trabalho

Fazem parte dele gestores e diretores das áreas de Engenharia e de Recursos Humanos. Tem como função

avaliar os procedimentos e sugerir melhorias em toda a cadeia de valor da Companhia.

Comitê de Auditoria Interna

Composto por membros do Conselho de Administração e da Diretoria, analisa os pontos levantados pela auditoria interna independente das áreas mais estratégicas para o negócio e propõe soluções para diminuir as deficiências de processos e a vulnerabilidade da Companhia.

Comitê de Compra de Terrenos

Responsável por avaliar a viabilidade dos projetos antes de a Companhia investir na compra de novos terrenos, com a participação da área de Engenharia e de Negócios.

NORMA DE DESEMPENHO DE EDIFICAÇÕES

O setor imobiliário brasileiro teve em junho de 2013 uma modificação relevante para o desenvolvimento de novos negócios, com o início da exigibilidade da norma NBR 15.575 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Conhecida como Norma de Desempenho, ela estabelece



padrões mínimos de *performance* e qualidade a serem alcançados em estruturas, pisos, fachadas, paredes internas, coberturas e sistemas sanitários em edificações residenciais.

Na prática, a maior parte dos impactos da Norma de Desempenho só será percebido pelos consumidores no médio prazo, quando da entrega dos empreendimentos aprovados após a exigibilidade da norma. Contudo, a TECNISA já possui unidades prontas e entregues que atendem à maioria dos novos requisitos de *performance*, dado que esse assunto já vinha sendo trabalhado havia alguns anos pela Companhia, que enxerga, na qualidade e no desempenho diferenciados, vantagens importantes para seu negócio e ligação estreita com seus valores. Essa realidade a coloca numa posição de vantagem competitiva evidenciando sua capacidade de inovar e de liderar pelo exemplo.

A Norma de Desempenho também abre espaço para que outras empresas do setor imobiliário possam inovar na busca de sistemas e métodos construtivos que proporcionem mais segurança e conforto aos consumidores e redução de custos de operação e manutenção. Nesse sentido, a TECNISA também pode obter novas vantagens

competitivas devido à sua cultura de inovação e à vocação para encontrar soluções que agreguem valor aos seus empreendimentos e satisfaçam seus clientes.

GESTÃO DE RISCOS

A TECNISA monitora e gerencia os riscos que podem ter impactos sobre seus negócios e resultados financeiros, acompanhando as mudanças no cenário macroeconômico e setorial que tenham potencial para influenciar as atividades empresariais, os custos e a capacidade de vendas, além de sua imagem e sua reputação no mercado.

Por conta dessa visão, a Companhia realiza o mapeamento dos principais riscos associados às suas atividades, utilizando essa ferramenta de gestão também como insumo para o seu planejamento estratégico e estabelecimento de metas e objetivos para todas as áreas.

O Conselho de Administração e a Diretoria são as instâncias responsáveis pelo monitoramento dos riscos e pela definição da estratégia e dos planos de ação para evitar ou minimizar consequências adversas à Companhia.



A área de Relação com Investidores, por meio do *site* corporativo (www.tecnisa.com.br/ri), apresenta informações sobre os riscos monitorados pela TECNISA. Os investidores são aconselhados a tomar conhecimento desses riscos e considerá-los antes da compra de ações da Companhia.

Veja a seguir a relação dos principais riscos mapeados e monitorados pela TECNISA.

Riscos macroeconômicos

A atuação da TECNISA pode ser impactada por medidas econômicas tomadas pelo governo brasileiro e por fatores macroeconômicos ligados à taxa de juros, à disponibilidade de crédito para o setor imobiliário, à variação cambial e à taxa de inflação. A Companhia acompanha de forma ativa as tendências de mercado e busca manter um alinhamento entre os indexadores de custo das linhas de financiamento e os de recebíveis, para manter o fluxo de caixa e a capacidade de pagamento em níveis adequados.

Riscos de mercado e regulatórios

O setor imobiliário no Brasil é altamente competitivo, sujeito a alterações dos marcos regulatórios, o que pode ter impacto sobre o custo dos empreendimentos desenvolvidos pela

TECNISA. Além disso, o mercado imobiliário está sujeito a aspectos que podem limitar a disponibilidade de crédito aos compradores de imóveis, diminuindo as vendas e levando a uma mudança na forma como os financiamentos são concedidos aos clientes.

A TECNISA acompanha todas as discussões e possíveis mudanças sobre leis e regulamentações nas regiões em que atua. Da mesma maneira, procura se diferenciar dos concorrentes, oferecendo serviços e soluções inovadoras aos clientes em seus empreendimentos, equilibrando os custos e buscando aprimorar continuamente os métodos e os processos construtivos.

Riscos operacionais

A atuação da TECNISA depende da oferta de insumos, de mão de obra qualificada e do controle sobre todas as etapas do processo construtivo, a fim de garantir a segurança dos profissionais envolvidos e a qualidade na execução dos projetos. A Companhia monitora esses riscos de forma contínua e busca se diferenciar dos concorrentes por meio de iniciativas que promovam a valorização e a retenção de talentos, como treinamentos e incentivos na forma de remuneração, utilizando o conceito de meritocracia.

Adicionalmente, possui ferramentas para monitorar as questões referentes à contratação e à documentação de prestadores de serviço e parceiros, a fim de que estejam de acordo com a legislação. Essa forma de atuação, focada principalmente na promoção da saúde e segurança dos trabalhadores, passou a ser feita de maneira centralizada em 2012, dando à Companhia mais agilidade, governança e capacidade de gestão sobre os indicadores de desempenho da área.

A TECNISA também acompanha de perto a evolução dos custos de insumos e matérias-primas utilizados nos empreendimentos. O fortalecimento, nos últimos anos, das práticas de planejamento e de controle da execução das obras tem contribuído para a manutenção dos padrões preestabelecidos de execução e qualidade. Um exemplo concreto foi a retomada da gestão de diversas obras que antes eram executadas por parceiros.

No que diz respeito à evolução dos custos, a TECNISA monitora os índices de referência do mercado e revisa periodicamente seus orçamentos, de modo a tornar as projeções mais assertivas.

A inadimplência dos clientes que compram imóveis financiados também pode afetar o fluxo de caixa. Por isso, a concessão de crédito procura minimizar os riscos do não prosseguimento do cliente no negócio ou do atraso de pagamentos das parcelas. A Companhia não concede crédito nas seguintes situações:

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

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

A Companhia também mantém como prática a contratação de seguros de risco de engenharia que garantam cobertura para ocorrências imprevistas e que possam comprometer o equilíbrio financeiro de seus empreendimentos. Também



integra esse esforço a contratação de apólices de responsabilidade civil para as obras, com garantia contra danos materiais, corporais e morais causados a terceiros.

Por fim, a TECNISA também monitora os riscos socioambientais decorrentes de suas atividades, com foco na gestão de resíduos e do consumo de água e energia. A Política de Sustentabilidade apresenta os principais riscos socioambientais relacionados às atividades da Companhia (veja na página 46).

Outro ponto de destaque é o relacionamento aberto e transparente com as comunidades impactadas durante a fase de obras dos empreendimentos.



Riscos financeiros

Os riscos financeiros que podem impactar a TECNISA estão relacionados à capacidade da Companhia de obter capital de giro necessário para a compra de terrenos e a construção dos empreendimentos.

Cabe destacar que as operações da TECNISA exigem volumes significativos de capital de giro. Essa particularidade pode obrigar a Companhia a levantar recursos adicionais, por meio da emissão de ações e de títulos de dívida ou de empréstimos bancários.

Não há como garantir que esses recursos estejam disponíveis ou que, uma vez assegurados, sejam obtidos em condições satisfatórias. Para minimizar esse risco, cuja ocorrência pode restringir o crescimento empresarial e prejudicar a situação

financeira e os resultados, a TECNISA dispõe de políticas de gestão de liquidez (com parâmetros de caixa mínimo) e instrumentos de dívidas de longo prazo, buscando alinhamento com o ciclo de geração de caixa.

Integram o conjunto de medidas as ferramentas de projeção econômico-financeiras, que auxiliam na simulação de cenários operacionais e macroeconômicos, antecipando eventuais necessidades de capital.

Riscos ao investimento em ações

Os riscos financeiros que podem impactar a TECNISA estão relacionados à liquidez das ações ordinárias.

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

A diluição da participação do investidor no capital social, causada pela emissão de valores mobiliários, e o eventual conflito de interesses entre o controlador da Companhia e os demais investidores também integram o conjunto de riscos associados ao mercado de capitais.

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

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

TRANSPARÊNCIA E ÉTICA

A gestão da TECNISA é pautada pela ética e pela transparência no relacionamento com clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e demais públicos de interesse. Para direcionar a maneira como seus colaboradores e terceiros atuam, a Companhia possui o Código de Conduta e Ética, que estabelece linhas de orientação e padrões para um comportamento profissional compatível com os valores e direcionadores corporativos.

Todos os recém-contratados recebem treinamento sobre o Código no momento de sua contratação. O documento pode ser acessado por qualquer interessado, no *site* da área de relação com investidores, bem como no Portal Corporativo TECNISA.



O aprimoramento das ferramentas e dos canais para o gerenciamento de questões éticas é contínuo na TECNISA. Em 2013, foi dado um passo importante para melhorar a *performance* da administração nesse aspecto, com a criação de uma área de *compliance*. Essa nova estrutura terá a missão de contribuir para que todas as áreas alinhem suas práticas e políticas às leis e regulamentações do setor no Brasil. Outro foco será a revisão do Código de Conduta e Ética e o auxílio para que todos os parceiros e fornecedores também aprimorem sua gestão neste quesito.

No último ano, a TECNISA desenvolveu um treinamento específico anticorrupção para os colaboradores. Além de explicar com clareza situações que podem representar conflitos de interesse e prejuízo aos negócios, destacaram-se os principais valores que devem reger a conduta dos colaboradores no seu dia a dia. A capacitação abordou também aspectos da lei anticorrupção no Brasil, além de indicar as ações que os colaboradores devem tomar caso se deparem com essas situações. A lista com 201 convocados para o treinamento foi definida com a Diretoria, de modo a incluir todos os colaboradores que tenham contato direto

ou indireto com órgãos públicos, incluindo fiscais e autarquias. Além disso, foram incluídos líderes, para que repassem as informações para suas equipes. A chamada “Primeira Onda do *Compliance*”, que teve seu encerramento em março de 2014, incluiu os treinamentos, a elaboração de cláusula anticorrupção, bem como a disponibilização de uma Gerente Jurídica para esclarecer quaisquer dúvidas relacionadas ao tema. Para a “Segunda Onda”, discute-se ainda a melhor estratégia de endereçar o assunto, incluindo a possibilidade de treinamento a distância por vídeo a terceiros, com aviso de recebimento e assinatura de termo de compromisso com relação ao cumprimento do proposto. **[GRI SO3]**

A Companhia disponibiliza, ainda, o Canal Seguro, ferramenta de comunicação para tratar de denúncias sobre desvios de conduta no ambiente de trabalho. Acessível pelo telefone 0800 6486305, o Canal já recebeu mais de 120 comunicações desde que foi implementado, em 2012. As denúncias são apuradas pelo Comitê de Ética e as penalidades, quando são constatadas irregularidades, variam entre advertências, suspensões temporárias, demissões e responsabilização civil ou penal.

DESEMPENHO SOCIAL

COM UM AMPLO ARCO DE
RELACIONAMENTOS, TECNISA
ATUA COM O OBJETIVO DE GERAR
VALOR DURADOURO A TODAS
AS PARTES INTERESSADAS



Ao desenvolver suas atividades empresariais, a TECNISA tem como um de seus objetivos principais gerar valor para os acionistas e demais públicos com os quais interage. Essa ampla cadeia de relacionamentos, que engloba, por exemplo, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades vizinhas, trabalhadores terceirizados e instituições da sociedade civil, tem demandas diferentes em relação à atuação da Companhia. Como forma de contemplar as diversas expectativas, tratando cada parte interessada de forma justa e equilibrada, a TECNISA desenvolve um conjunto de ações e iniciativas.

A ética, a transparência e o respeito são alguns dos valores corporativos que norteiam esses relacionamentos. No âmbito interno, os colaboradores da Companhia também pautam sua atuação de acordo com o Código de Conduta e Ética e com a Política de

Relacionamento com Públicos de Interesse, formalizada em 2012 e que tem como um de seus objetivos orientar os diretores e gestores para a criação e manutenção de relações harmônicas com os *stakeholders*.

A fim de aprimorar e fortalecer o relacionamento com seus públicos, em 2012, a TECNISA transformou a Diretoria de Recursos Humanos em estatutária e a incluiu no quadro da Diretoria Executiva. Dessa maneira, a área responsável pela gestão dos recursos humanos e pelo desenvolvimento dos projetos sociais da Companhia passou a ter ainda mais espaço nos processos de tomada de decisão, alcançando diversos resultados positivos, como, por exemplo, na capacitação das lideranças, na ampliação da governança, na gestão da segurança dos trabalhadores em obras, na melhoria de processos e na redução de custos na administração das pessoas.



RELACIONAMENTO COM OS COLABORADORES

A TECNISA encerrou 2013 com 11.187 profissionais em seu quadro de pessoal, entre colaboradores diretos e terceirizados. A gestão dessa equipe visa promover um ambiente de trabalho motivador, seguro e inclusivo, com respeito à diversidade, e com uma filosofia pautada em meritocracia, ao reconhecer e valorizar o desenvolvimento de trabalhos de alto desempenho. **[GRI LA1]**

A área de Recursos Humanos passou por profunda reestruturação em 2013, trabalho que criou sinergias e melhores controles. Uma das mudanças foi a criação de uma consultoria interna de RH, na qual três profissionais especializados prestam serviço aos departamentos internos em todas as questões relativas à gestão de pessoal. Dessa forma, o atendimento às demandas e às necessidades dos gestores da TECNISA tornou-se mais ágil e eficiente.

Um dos focos da Companhia tem sido, cada vez mais, consolidar uma cultura de valorização dos colaboradores. Isso implica, por exemplo, preparar e reconhecer aqueles profissionais que possam assumir novas funções, por meio de promoções e da sucessão interna nos cargos de liderança. Para isso, têm sido realizados investimentos na criação e no aperfeiçoamento de plataformas de treinamentos e de capacitação, com o propósito de propiciar aos colaboradores novas competências técnicas e comportamentais, como visão estratégica, capacidade de planejamento e engajamento das equipes.

Assim, em 2013, começou a funcionar a Educação TECNISA, com núcleos de ensino que trabalham temas específicos para o negócio. No primeiro ano de sua atuação, a estratégia foi mapear instrutores internos e convidar profissionais reconhecidos por sua experiência no mercado para darem palestras e cursos sobre inovação, planejamento estratégico, motivação e liderança. Cerca de 80 colaboradores foram treinados no último ano, e a expectativa é que esse número cresça em 2014, por conta dos resultados positivos obtidos em sua primeira edição. **[GRI LA11]**

PERFIL DO QUADRO DE PESSOAL DA TECNISA **[GRI LA1]**

	2011	2012	2013
Colaboradores diretos	2.079	3.558	3.476
Terceiros	4.020	6.530	7.712
Total	6.099	10.088	11.187

PERFIL DOS COLABORADORES POR FUNÇÃO, GÊNERO E FAIXA ETÁRIA EM 2013 [GRI LA1]

	Gênero	Diretores	Gerentes	Supervisores	Estagiários	Demais cargos	Total cargo / gênero
25 anos ou menos	Mulheres				52	159	197
	Homens		1	1	60	621	683
Entre 26 e 34 anos	Mulheres		11	19	15	204	249
	Homens	1	11	14	20	897	943
Entre 35 e 44 anos	Mulheres	1	13	13		42	69
	Homens	4	18	7	2	703	734
Entre 45 e 54 anos	Mulheres		2	1		10	13
	Homens	11	4	3		405	423
55 anos ou mais	Mulheres		2	1		2	5
	Homens	3				159	160
Total mulheres		1	28	34	67	417	533
Total homens		19	34	25	82	2.785	2.943
Total		20	62	59	149	3.202	3.476

PERFIL DOS COLABORADORES POR RAÇA EM 2013 [GRI LA1]

	Branco	Negro	Mulato	Oriental	Índio	Total
Diretores	17	1	1	1		20
Gerentes	57		3	2		62
Supervisores	50	1	5	3		59
Estagiários	115	13	19		2	149
Demais cargos	1.484	325	1.294	68	15	3.186
Total	1.723	340	1.322	74	17	3.476

Em 2013, os programas desenvolvidos no âmbito do EducAção TECNISA abrangeram também temas como cultura e valores TECNISA e gestão do conhecimento, além do Programa de Desenvolvimento de Multiplicadores Internos e do Programa de Desenvolvimento de Líderes. O conteúdo dos treinamentos foi elaborado e ministrado por executivos da Companhia em aulas presenciais, com estudo de casos reais. [GRI LA11]

A TECNISA também procura formar um time de colaboradores altamente capacitado e engajado na prática dos valores e princípios empresariais. Iniciativas como o Projeto Construir, Recrutar, Indicar, Acompanhar e Remunerar (CRIAR), iniciado em 2012 e que já conta com mais de 1.200 currículos cadastrados, são importantes para melhorar o processo de recrutamento e seleção de novos profissionais.

AValiação e desenvolvimento dos colaboradores [GRI LA11]

Em 2013, a TECNISA implantou um modelo 360° de avaliação de desempenho dos colaboradores. O programa possibilita aos profissionais analisarem sua *performance* e sua evolução profissional. O processo é enriquecido pela avaliação do líder imediato, por seus subordinados e pares na Companhia. No primeiro ano, o programa abrangeu os colaboradores dos níveis gerencial e diretivo, com 69 pessoas avaliadas e 874 análises geradas. O objetivo é que cada colaborador conheça os pontos em que pode aprimorar suas competências para poder assumir novos desafios na TECNISA.

Outro modelo de avaliação adotado é o Nine Box, que permite a construção de *feedbacks* e a promoção por mérito, além da facilitação no preparo da sucessão de lideranças e o acompanhamento do desempenho dos colaboradores em relação às metas estabelecidas. Esse trabalho complementa o realizado pelo Programa de Gestão de Competências, que, desde 2007, acompanha o desempenho dos colaboradores.

Adicionalmente à avaliação 360° e ao Nine Box, a TECNISA realizou a Reunião de Gente, processo de identificação de colaboradores com potencial para crescimento na carreira. Dessa maneira, a Companhia assegura o processo de sucessão e o desenvolvimento de talentos no curto, médio e longo prazos, por meio de discussões colegiadas de acordo com os respectivos níveis hierárquicos. Os mesmos 69 colaboradores que participaram da avaliação 360° foram incluídos nas análises da Reunião de Gente, iniciativa que visa facilitar o desenvolvimento de políticas de engajamento e motivação de talentos para elevar a competitividade da companhia. Com esse colegiado, as decisões são mais justas e transparentes, não sendo apenas o Departamento de RH ou o líder direto o encarregado pelas políticas de retenção, engajamento ou remuneração. As discussões ficam mais robustas, justas e equilibradas, pois contam com o apoio de vários profissionais especializados, para evitar eventuais conflitos de interesse, deixando-se o campo da subjetividade para se focar em critérios claros e bem definidos.

COLABORADORES TREINADOS [GRI LA10]

		2011	2012	2013
Horas de treinamento	Área administrativa	12.383	8.649	8.524
	Área operacional	30.641	37.506	26.446
Número de colaboradores treinados	Área administrativa	689	757	752
	Área operacional	1.331	2.191	2.723
Média de horas de treinamento por colaborador	Área administrativa	18	11	11
	Área operacional	12	17	10

Por meio do CRIAR, todos os colaboradores podem indicar colegas para as vagas abertas. Se um profissional indicado for contratado e permanecer em seu cargo por, pelo menos, quatro meses, a pessoa que o recomendou ganha uma remuneração extra de R\$ 250,00 (se for da equipe administrativa) ou de R\$ 100,00 (se compuser as equipes de obras).

O Programa de *Trainees* é outra forma de recrutamento de

talentos na TECNISA. Por meio do programa, os participantes têm a oportunidade de conhecer com profundidade a cultura da Companhia e após um período de treinamento são alocados em suas áreas de especialidade. Cada *trainee* é acompanhado por um gestor, que assume o papel de mentor desse futuro colaborador. Em 2013, o programa teve 100% de retenção dos talentos, com 33.500 visualizações e 3.631 inscrições. [GRI LA11]



Como o modelo de negócio também é caracterizado por um alto número de profissionais terceirizados, contratados por fornecedores e parceiros para a execução das obras, a TECNISA também aprimorou a sua gestão de pessoal para que o relacionamento com esse público fosse mais bem estruturado.

Um processo interno de auditoria complementar foi desenvolvido para verificação, nos canteiros, da documentação exigida por lei e recolhimento de tributos por parte dos empregadores, além de ter sido criada uma área específica para acompanhar as audiências trabalhistas a fim de serem discutidos pontos de melhoria para a administração desse pessoal.

A TECNISA também avançou significativamente na administração de pessoal, com a criação do Portal RH e o mapeamento completo dos processos referentes à marcação de ponto e ao controle de férias, folha de pagamento, recolhimento de encargos trabalhistas, entre outros.

A partir da sistematização e informatização destes processos, a Companhia conseguiu reduzir consideravelmente o número de multas decorrentes de falhas de controle. Para 2014, uma das metas é ampliar essa informatização, como a entrega de holerites apenas por meio eletrônico e a implementação do E-social, ferramenta do governo federal que padroniza o envio de informações referentes aos colaboradores.



Remuneração e benefícios

A TECNISA oferece aos seus colaboradores um pacote de remuneração e benefícios atraente e compatível com o mercado. Além do salário, os profissionais têm direito a participação nos lucros – alguns níveis hierárquicos possuem a opção de compra de ações (*stock options*), além de benefícios que são extensíveis aos dependentes. Em 2013, o menor salário pago pela TECNISA foi de R\$ 722,20, 13,8% a mais que o mínimo estabelecido pela legislação. **[GRI EC5]**

Para alinhar sua estratégia de negócios e o desempenho dos colaboradores, a Companhia lançou um modelo de remuneração variável chamado de Sócio-Cotista.

Profissionais envolvidos diretamente com os empreendimentos tornam-se sócios dos projetos, através de cotas virtuais, recebendo uma parcela dos seus resultados. Dessa maneira, a TECNISA, por meio de um mecanismo transparente e justo, estimula o senso de dono, a visão de longo prazo e a meritocracia.

RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES **[GRI PR5]**

A interação da TECNISA com os clientes está fundamentada, entre outros aspectos, na prestação de serviços de qualidade e na entrega de produtos diferenciados, atendendo, com rapidez, solicitude e eficiência, às expectativas geradas quando da compra de um empreendimento com a assinatura da Companhia.

Com essa referência, a TECNISA tem melhorado e aumentado continuamente seus canais de atendimento, lançando mão de toda a sua capacidade de inovação para ter seu processo produtivo mais ágil e eficiente.

O reconhecimento desse esforço veio, em 2013, com a conquista do Prêmio Consumidor Moderno, na categoria

ROTATIVIDADE (EM %) **[GRI LA2]**

Tipo	2011	2012	2013
Equipes administrativas	1,95	1,69	2,16
Equipes de obras	5,92	5,29	4,33

Construção Civil. A TECNISA, que havia sido vencedora consecutivamente de 2004 a 2011, conseguiu recuperar a primeira posição em função de melhorias implementadas, como o Portal do Cliente, canal de atendimento na internet lançado no último ano, no qual os clientes podem ter acesso a diversos serviços com a rapidez e a disponibilidade de acesso que necessitam.

Outro avanço foi a instalação de uma Unidade de Resposta Audível (URA) para que os clientes que entram em contato por telefone sejam atendidos com menor tempo de espera e mais facilidade para a resolução das solicitações.

Essas mudanças estão em linha com a tradição da TECNISA de utilizar a tecnologia para apoiar o desenvolvimento de seus negócios e a relação com os clientes. A Companhia, por exemplo, foi pioneira no mercado a realizar vendas de imóveis pelo iPhone e pelo Twitter.

No site da TECNISA, os clientes ainda encontram uma série de aplicativos para serem usados em novas plataformas digitais, como *smartphones*, *tablets* e *smart TVs*. Esses canais de relacionamento ajudam os compradores a conhecerem melhor os empreendimentos, os diferenciais existentes em cada um deles e a tomarem as melhores decisões no momento da aquisição de seu imóvel.

A TECNISA também considera sua equipe de assistência técnica um importante canal de relacionamento com os clientes, pois contribui para identificar oportunidades de melhoria e de inovação nos empreendimentos. Formada por profissionais treinados e altamente qualificados, essa equipe vai além de efetuar reparos e ajustes cobertos pela garantia do imóvel. A análise das demandas dos moradores após a entrega das chaves contribui para que as áreas técnicas possam desenvolver novas soluções e tecnologias em futuros lançamentos.

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

Cargo	2011		2012		2013	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretores	45.292,35	30.561,00	49.210,00	35.324,00	51.610,87	37.024,00
Gerentes	15.860,03	15.799,43	18.060,29	15.593,46	18.010,97	14.329,86
Supervisores	5.781,93	7.565,19	5.685,15	8.287,65	8.458,98	8.258,06
Estagiários	1.449,50	1.420,59	1.422,59	1.425,18	1.542,64	1.498,67
Demais cargos	1.386,49	3.056,66	1.273,77	2.703,67	1.680,58	3.397,02

BENEFÍCIOS CONCEDIDOS AOS COLABORADORES [GRI LA3]

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

* Cartão farmácia, que concede descontos em compras de medicamentos, cujos valores são descontados do salário do colaborador

SAÚDE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA

A promoção de condições de trabalho adequadas para garantir a saúde e a segurança dos colaboradores é uma das principais marcas da gestão de recursos humanos da TECNISA. Especialmente nos canteiros de obras, a Companhia está voltada para conscientizar os profissionais e para assegurar que as melhores práticas sejam aplicadas diariamente.

Um dos avanços obtidos no último ano foi a consolidação de um sistema de avaliação das obras que considera mais de 200 itens para estabelecer um *ranking* dos empreendimentos no quesito segurança dos colaboradores. Para incentivar o comportamento preventivo, a TECNISA lançou em 2013 a Olimpíada da Segurança, na qual, ao final do ano, os líderes dos empreendimentos com melhor desempenho recebem prêmios como televisores, *home theaters* e aparelhos de DVD.

Outra ação importante é a Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT), em que são tratados temas diversos relacionados à saúde e segurança dos colaboradores. Entre os assuntos abordados estão uso de equipamentos de proteção individual, trabalho em altura, alcoolismo, tabagismo, DST/AIDS e noções de higiene. Em 2013, a SIPAT foi ampliada e aconteceu em todas as obras de São Paulo e Brasília, alcançando 5.319 colaboradores e 23 canteiros. **[GRI LA8]**

A área responsável pela gestão da segurança nas obras, no último ano, passou a fazer parte da Diretoria de Recursos Humanos. Embora o departamento atue de maneira direta com os engenheiros e técnicos da TECNISA responsáveis pela execução dos empreendimentos, essa configuração permite à Companhia dar mais equilíbrio aos requisitos de prazo, qualidade, custo e segurança em canteiros.

A TECNISA possui ainda um Comitê de Segurança do Trabalho, formado por gestores das áreas de Engenharia e de Recursos Humanos, responsável por avaliar os procedimentos e sugerir melhorias. Um dos avanços aprovados pelo comitê em 2013, por exemplo, foi a padronização do uso de equipamentos metálicos coletivos para evitar quedas.

Nas obras executadas por parceiros, a área de Segurança atua na forma de consultoria, com visitas periódicas aos canteiros para auxiliar os construtores na eventual adequação aos procedimentos de segurança recomendados pela TECNISA e pelas normas brasileiras. Um dos desafios é melhorar o controle dessas obras a fim de enquadrá-las nos padrões de excelência da Companhia.

Com as melhorias implantadas, a TECNISA atingiu o índice de 5,45 na taxa de frequência de acidentes com afastamento. Para 2014, a meta da Companhia é diminuir esse índice para 4,00. **[GRI LA7]**

ACIDENTES DE TRABALHO **[GRI LA7]**

Tipo	2011	2012	2013
Total de horas/homens de exposição ao risco no ano	4.529.580	3.989.200	5.079.800
Nº médio de trabalhadores no ano/mês	1.795	1.676	2.309
Nº de acidentes sem afastamento	15	0	2
Nº de acidentes com até 14 dias de afastamento	8	2	28
Nº de acidentes com afastamento superior ou igual a 15 dias	15	20	16
Total de dias perdidos para afastamentos de até 14 dias	64	6	221
Total de dias perdidos para afastamentos superiores ou igual a 15 dias	1.167	1.546	1.356
Total de dias debitados*	0	175	900
Total de acidentes fatais	0	0	0

*Dias debitados são aplicados apenas para acidentes com perda de membros



Um reconhecimento recente indica que a Companhia está no caminho certo ao adotar esta filosofia empresarial. A pesquisa de satisfação de clientes realizada em dezembro de 2013 por empresa especializada apontou que cerca de 64% dos entrevistados (base de entrevistados: 251 clientes) indicariam a TECNISA para seus familiares e amigos. Nesta pesquisa, ainda, o índice de satisfação dos clientes, em relação à toda experiência com a Companhia, foi de 80% em relação ao nível de excelência considerado pela empresa de pesquisa. **[GRI PR5]**

Estabelecer e preservar a relação de proximidade com os clientes tem sido um desafio constante enfrentado pela TECNISA nos últimos anos, com o crescimento dos negócios e a expansão para outras regiões do Brasil. Como parte desse esforço, a Companhia mantém intensa interação com esse público, por intermédio, por exemplo, de 42 pontos de contato com clientes do segmento Premium e de 23 pontos de contato com clientes do segmento Flex.

RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES

Para a realização de suas atividades e obras, a TECNISA se relaciona com uma extensa rede de fornecedores. A Companhia contrata bens e serviços de empreiteiras, projetistas, corretores e consultores e aluga equipamentos de empresas da área de engenharia. A homologação desses parceiros para a realização dos empreendimentos é feita com base em análise que considera a capacidade do fornecedor de atender às demandas das obras, sua capacitação técnica e o custo de contratação.

Para melhorar e agilizar a interação com os fornecedores, a TECNISA está migrando o seu sistema de compras para uma plataforma eletrônica mais flexível, cuja implantação será feita durante o ano de 2014. Com isso, a Companhia terá um controle maior e mais padronizado de suas compras, aumentando a transparência e a governança das atividades.



Por fim, uma das maiores inovações na relação com fornecedores nos últimos anos foi a criação do Fast Dating, programa que permite a empresas apresentarem produtos, serviços e inovações que a Companhia possa incorporar em seus empreendimentos ou processos. Em encontros de 20 minutos com os executivos da Companhia, os inscritos expõem seus projetos com a intenção de obter apoio e o fechamento de contratos. Em 2013, foram gerados 18 novos negócios por meio desse programa, além de muitos *insights*, que poderão ser futuramente utilizados como vantagem competitiva pela TECNISA.

RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

A TECNISA desenvolve projetos que visam contribuir com a diminuição de carências estruturais diagnosticadas no setor da construção civil. Por meio de iniciativas como o Ler e Construir, Alfabetização Digital e Mestres da Obra, além de outras ações, a Companhia se destaca por oferecer a trabalhadores com baixo nível de escolaridade oportunidades de ampliação do conhecimento e possibilidades de crescimento profissional.

A gestão desses projetos é centralizada na Gerência de Responsabilidade Social, área criada em 2013 e que responde à Diretoria de Recursos Humanos. Essa gerência tem a responsabilidade de manter e ampliar o alcance



das ações já existentes, levando-as para todas as obras da TECNISA, e de criar novas iniciativas. Uma das metas da equipe é retomar o Programa de Voluntariado, promovendo o engajamento dos colaboradores em iniciativas e projetos sociais.

Os projetos desenvolvidos estão focados em beneficiar os trabalhadores da construção civil e, como consequência, alcançar também os seus familiares. Além dessas ações próprias, a Companhia realiza doações filantrópicas a entidades idôneas que promovem trabalhos de cunho social.

Em 2013, a TECNISA criou um novo programa chamado Mestres da Obra, com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento humano dos trabalhadores da construção civil em aspectos relacionados à cultura, à educação e à saúde. A atividade central do projeto é a instalação de um ateliê de arte dentro dos canteiros, nos quais os resíduos das obras são utilizados como matéria-prima para as atividades. No primeiro ano de atividades, cerca de 130 trabalhadores foram impactados pelas atividades que buscam a construção de conhecimentos e o fortalecimento da autoestima dos participantes.

O Ler e Construir foi o primeiro programa apoiado pela TECNISA. Desde seu início, em 2002, o projeto já atendeu a 56 obras e impactou mais de 530 trabalhadores que não puderam completar a educação básica durante a infância. Com duração de oito meses, o Ler e Construir compreende duas horas de atividades de alfabetização e educação, ministradas por professores contratados, quatro vezes por semana, em salas de aula instaladas nos canteiros de obras.

Um ano depois do Ler e Construir, a TECNISA iniciou o projeto Alfabetização Digital, que cria condições para a inclusão digital dos operários. Os alunos têm aulas fora dos canteiros e todos os custos relacionados a deslocamento são custeados pela Companhia. O projeto teve mais de 90 alunos e contou com a participação de aproximadamente 40 voluntários até hoje.

Outra iniciativa de destaque foi realizada nos canteiros de obras de Brasília em parceria com a área de Recursos Humanos, nos quais foi implantado o programa Profissionais do Futuro, iniciativa de formação e capacitação com o intuito de qualificar os operários e possibilitar a ascensão profissional por meio de cursos técnicos. Em 2013, foram iniciadas sete turmas, totalizando 62 colaboradores nos cursos de alvenaria, elétrica, hidráulica, colocação e revestimentos e revestimentos internos. Além de contribuir para o desenvolvimento profissional dos operários, a iniciativa permite à

Companhia formar mão de obra qualificada de acordo com seus padrões de excelência. Desde a sua implantação em 2003, o programa já beneficiou 190 colaboradores.

A TECNISA também apoia, há dez anos, o projeto da Associação Profissionalizante BM&F (da BM&FBOVESPA), que promove a inserção no mercado de trabalho de jovens carentes entre 15 e 20 anos, que estejam cursando o ensino regular ou supletivo. Um dos cursos promovidos é o Programa Faz Tudo, que oferece formação básica para a atuação em diferentes setores da construção civil. A Companhia já contratou em suas obras 35 jovens formados por meio dessa iniciativa, sendo que quatro deles continuam empregados depois de serem promovidos e assumirem novas funções.





RELACIONAMENTO COM OS VIZINHOS

Durante a fase de construção, os empreendimentos da TECNISA têm impactos sobre as comunidades do entorno, causando ruídos, poeira e dificuldades no tráfego. Na fase de planejamento, a Companhia busca minimizar esses impactos com ações preventivas em cada etapa da obra. Os moradores impactados podem entrar em contato com a equipe de relacionamento, que recebe demandas, sugestões, solicitações e reclamações.

Para que a comunidade dos bairros em que a TECNISA está presente possa interagir com a Companhia, foi criado também o Projeto Story Telling, em que são disponibilizados vídeos, fotos, mapas e depoimentos dos moradores daquela localidade. Todo o material fica disponível no *site* <http://www.tecnisa.com.br/storytelling>, permitindo que a história, a cultura e a memória do bairro sejam preservadas e possam ser transmitidas para gerações futuras.

A Companhia disponibiliza em seu *site* institucional mais informações e números sobre os projetos sociais próprios e apoio a iniciativas desenvolvidas por organizações não governamentais.

RELACIONAMENTO COM ACIONISTAS E INVESTIDORES

A TECNISA promove seu relacionamento com acionistas, investidores do mercado de capitais e a comunidade financeira em geral por meio da área de Relação com Investidores (RI). A transparência e a agilidade na transmissão de informações sobre o desempenho e as perspectivas empresariais são elementos fundamentais nessa interação, que visa também à diversificação da base acionária, ao aumento da liquidez das ações negociadas na BM&F BOVESPA e à manutenção de uma boa percepção de crédito.

A TECNISA mantém um *site* específico para esses públicos (www.tecnisa.com.br/ri), no qual estão apresentadas informações financeiras, operacionais e societárias. Além disso, a Companhia realiza reuniões individuais e *road shows* com investidores nacionais e estrangeiros, sobretudo na Europa e nos Estados Unidos, além de participar de conferências promovidas por bancos de investimento. **[GRI 4.4]**

POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS DE INTERESSE DA TECNISA

Objetivo

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

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

Descrição da Política

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

caminhos e oportunidades são frutos da crítica, da diversidade de opiniões e de ideias.

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

DOAÇÕES [GRI EC1]

	2011	2012	2013
	49 instituições	30 instituições	43 instituições
Assistência	27%	31%	34%
Saúde	26%	21%	33%
Educação	22%	27%	16%
Outros	25%	21%	17%
Total	R\$ 1.561.000,00	R\$ 921.000,00	R\$ 1.391.000,00

DESEMPENHO AMBIENTAL

USO RACIONAL DE INSUMOS,
GESTÃO ADEQUADA DE RESÍDUOS
E MITIGAÇÃO DE IMPACTOS SÃO
COMPROMISSOS DA TECNISA NA
EXECUÇÃO DE SEUS PROJETOS





A TECNISA tem como um de seus compromissos corporativos o monitoramento dos impactos ambientais passíveis de serem causados pelas atividades operacionais, com o objetivo de mitigá-los pelo aperfeiçoamento de suas práticas e processos. As diversas áreas da Companhia que podem influenciar essas questões aplicam os princípios inscritos na Política de Sustentabilidade, sob coordenação da área de Engenharia.

O objetivo é conceber projetos e processos de produção que contribuam para o consumo racional de matérias-primas e recursos naturais, para a redução da geração de resíduos, bem como para que seja evitada

a ocorrência de danos ambientais na fase de obra, além de promover o consumo racional de água e energia durante a fase de utilização dos imóveis.

Para isso, a TECNISA conta com uma equipe na área de Engenharia, especializada no desenvolvimento de novos métodos de trabalho e soluções, pautada pela inovação, com a participação e o engajamento de colaboradores de outras áreas.

A racionalização das atividades construtivas está no centro das práticas ambientais da Companhia. Além disso, a TECNISA desenvolve seus projetos com foco no desempenho do produto, na sua durabilidade e na otimização de

custos de operação e manutenção.

Um amplo conjunto de ações é desenvolvido nesse sentido para os empreendimentos nas diversas fases de seu ciclo de vida.

A abordagem preventiva, por meio do monitoramento dos impactos ambientais, ocorre desde a fase de prospecção de novos terrenos, quando é realizado o estudo de viabilidade técnica e econômica para a compra de áreas, eventualmente contaminadas, levando-se em conta os investimentos necessários e impactos para o reestabelecimento das condições adequadas para uso e ocupação do solo. Esse levantamento é realizado em parceria com engenheiros ambientais independentes contratados pela TECNISA.

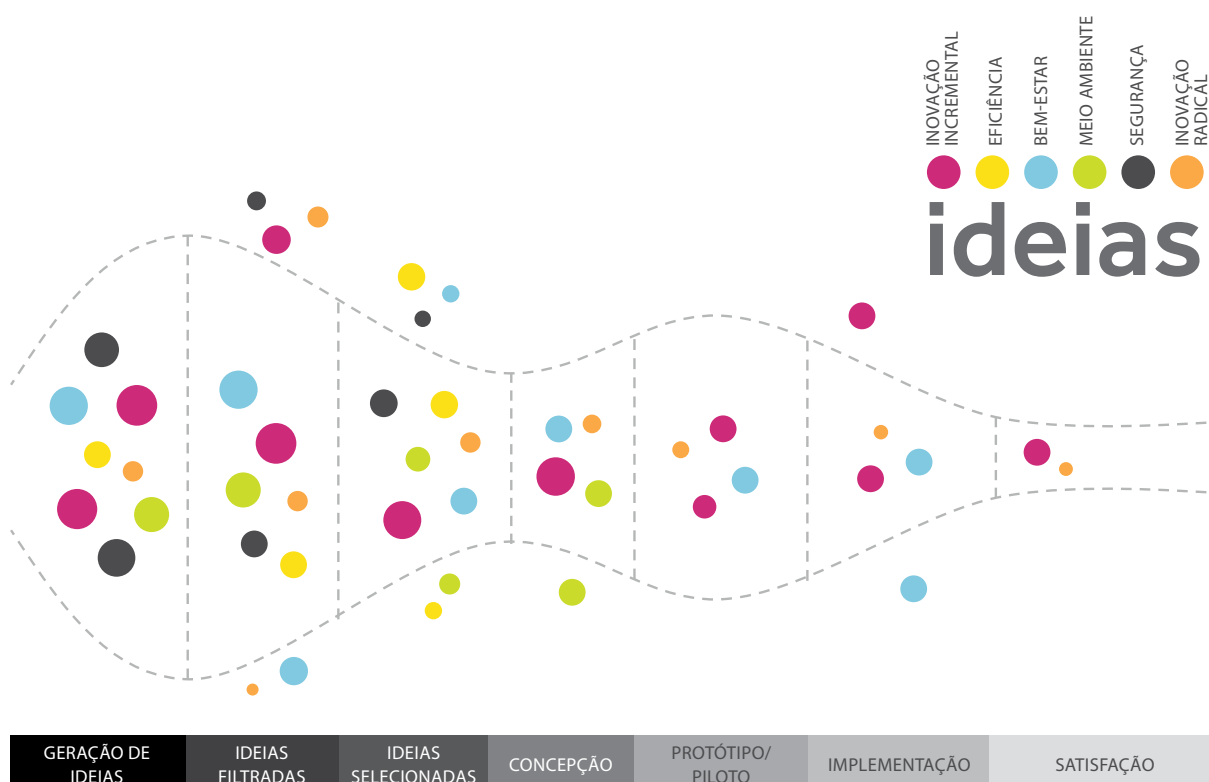
Na fase de incorporação, a atenção é direcionada para o desenvolvimento de soluções inovadoras que contribuam para o bem-estar dos usuários, a maior eficiência energética e o uso racional de água nos imóveis.

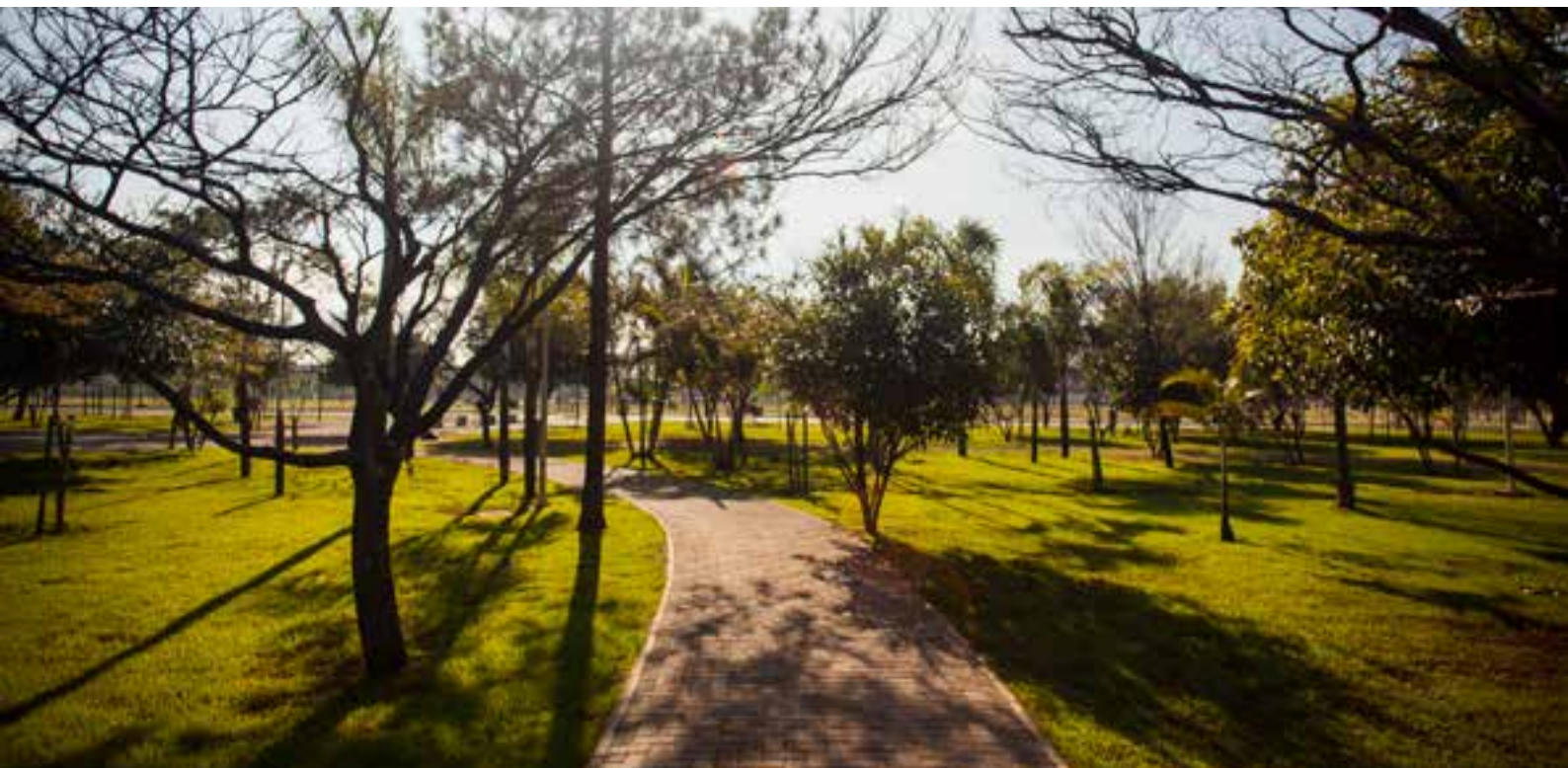
Para tanto, a Companhia criou em 2011 o Caderno Diferenciais de Produtos, que serve de referência para a concepção dos projetos, abrangendo tecnologias

estudadas pela área de Engenharia. Essa relação possibilita aos gestores de negócio conhecerem melhor os custos e os benefícios gerados pelo uso dessas tecnologias, para que decidam, de forma objetiva, sua viabilidade ou não nos projetos em desenvolvimento. O caderno expressa o compromisso da Companhia com a inovação e a gestão do conhecimento, itens incluídos entre seus ativos intangíveis (*saiba mais na página 30*).

Em 2013, o caderno foi incorporado a um fluxo desenhado pela equipe responsável pela gestão dos diferenciais. As ideias que compõem o caderno são geradas, compartilhadas e desenvolvidas pela equipe de sustentabilidade da Engenharia, em processos que adotam a abordagem do Design Thinking, envolvendo diversas fases de seleção e desenvolvimento de ideias até que virem diferenciais voltados para um ou mais temas, dentro das categorias inovação incremental, eficiência, bem-estar, meio ambiente, segurança e inovação radical. A configuração desse fluxo evidencia também que a geração e o refinamento das ideias podem acontecer isoladamente ou de forma simultânea, independentemente da fase de desenvolvimento.

FLUXO GESTÃO DOS DIFERENCIAIS





O Grupo de Inovação em Sustentabilidade da área de Engenharia (GIS) foi uma das iniciativas que geraram diferenciais de produto com enfoque em meio ambiente e inovação. Desde 2013, o grupo se reúne semanalmente, por três horas, para discutir conceitos, ferramentas e metodologias de inovação.

Trata-se de um ambiente propício à geração de ideias, onde tudo é uma possibilidade e todos podem dizer o que pensam sem críticas ou preconceitos. Já foram realizados 14 encontros, que geraram cerca de 60 ideias. Desse total, 45 diferenciais foram identificados e estão em fase de desenvolvimento.

ESTUDOS SOBRE INOVAÇÕES AMBIENTAIS

As inovações ambientais implementadas nos empreendimentos da TECNISA são resultado de dedicação permanente à pesquisa de soluções e tecnologias diferenciadas. Em 2013, o trabalho da Companhia nessa área foi mais uma vez intenso.

Dentre os campos de estudo, destacaram-se a geração de energia a partir de painéis fotovoltaicos, a implementação de jardins verticais nas fachadas e a adoção de coleta mecanizada de lixo subterrânea e de superfície para aumento da eficiência da coleta e eliminação do desconforto olfativo. Também foram realizadas pesquisas voltadas ao desenvolvimento de sistema de coleta pneumática de resíduos, que gera

diminuição na circulação de caminhões pelas ruas do bairro.

A TECNISA se dedicou ainda ao estabelecimento de critérios ambientais para a avaliação das usinas de concreto durante a sua homologação no que diz respeito à geração de impactos ambientais, como geração de resíduos e emissão de gases de efeito estufa.

Mereceram estudos também a possibilidade de emprego de asfalto sustentável nas obras, material que tem 15% de pneu reciclado em sua composição, e a instalação de elevador com tecnologia de regeneração de energia em empreendimentos comerciais.

MATERIAIS E RESÍDUOS

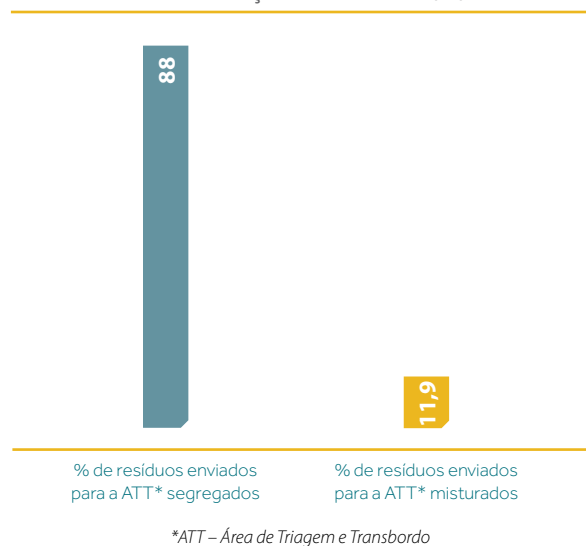
Na etapa de construção, por sua vez, são executadas diversas ações voltadas à redução do volume dos resíduos gerados, com a correspondente reutilização ou a destinação correta dos materiais. As obras da Companhia realizam a segregação e a destinação conforme a Resolução nº 307 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama). Para tanto uma equipe corporativa (Departamento de Qualidade e Meio Ambiente) trabalha constantemente no monitoramento dos volumes gerados por obra/período, atuando em canteiros que eventualmente estejam com desvios, além de destacar aqueles com melhor desempenho na segregação e destinação. Com base no trabalho dos anos anteriores, essa equipe gerou indicadores de desempenho para a questão de resíduos, organização e limpeza, por tipologia de obra e fase, como forma de trazer mais objetividade na avaliação dos canteiros que agora competem pelos melhores resultados em termos de desempenho ambiental. A equipe de qualidade e meio ambiente tem a responsabilidade também de homologar e monitorar os transportadores de resíduos e as áreas licenciadas de transbordo e triagem, assegurando a qualidade em todo o processo. **[GRI EN22]**

A madeira tropical, e boa parte da madeira de reflorestamento utilizada nos canteiros, é certificada pelo Forest Stewardship Council (FSC), organismo internacional e independente que promove o manejo responsável das florestas e assegura a extração conforme as melhores práticas ambientais, com respeito aos direitos humanos. Desde a implantação do programa, foram comprados 350 m³ de madeira com selo FSC pela Companhia. Ressalta-se que a certificação de madeiras decorre de um compromisso voluntário da TECNISA, com a organização (World Wide Fund for Nature (WWF).

A fim de evitar desperdícios, a TECNISA investe em diversas iniciativas, entre as quais se destacam:

- ▶ atuação do Departamento de Projetos para Produção, responsável pela organização dos processos produtivos, para que sejam atingidos resultados satisfatórios em termos de custo, organização, racionalização e de desempenho da construção;
- ▶ utilização de piso elevado nas áreas comuns externas, evitando que, durante a manutenção e renovação da impermeabilização, os revestimentos de piso sejam descartados;
- ▶ compatibilização de projetos, que otimiza os sistemas do edifício (arquitetura, estrutura, instalações elétricas, hidráulicas etc.), permitindo a otimização e precisão na aplicação de recursos.

SEGREGAÇÃO NA FONTE (%)



VOLUME DE RESÍDUOS GERADOS EM OBRAS DA TECNISA **[GRI EN22]**

Geração de resíduos		2011	2012	2013	% 2013 2012
Alvenaria	m ³	19.968	13.090	17.891	37
Gesso	m ³	3.081	1.526	2.351	54
Madeira	m ³	14.442	9.838	13.497	37
Metal	kg	16.982	14.886	30.000	102*
Reciclável	m ³	3.884	3.109	5.421	74
Solo	m ³	56.898	91.395	90.200	-2
Resíduo sem segregação	m ³	1.403	3.001	5.379	79

* A elevação do volume gerado é consequência do aumento de obras da Companhia nos últimos anos.

MATERIAIS USADOS EM OBRAS* [GRI EN1 E EN2]

Materiais (2011)	Unidade	Quantidade	% de material reciclado	Total de material reciclado
Aço	Kg	4.869.450	80%	3.895.560
Bloco cerâmico (tipo)	un	2.187.611	não contém	
Bloco de concreto (subsolos)	un	230.052	não contém	
Cerâmica/azulejo**	m ³	140.411	3%	4.212
Vidro	m ³	95	18,00%	17
Concreto	m ³	70.911	7,14%	5.063
Alumínio	kg	147.209	70%	103.046
Cimento	kg	5.196.750	13,6%	706.758
Kit porta pronta	un	9.924	não contém	
Madeira serrada/formas	m ³	17.728	100% reflorestamento	100% reflorestamento
Areia	Kg	27.969	não contém	
Gesso	Kg	294.238	não contém	
Madeira tropical	m ³	106	não contém	
Materiais (2012)	Unidade	Quantidade	% de material reciclado	Total de material reciclado
Aço	Kg	7.032.363	80%	5.625.890
Bloco cerâmico (tipo)	un	4.197.132	não contém	
Bloco de concreto (subsolos)	un	362.757	não contém	
Cerâmica/azulejo**	m ²	192.998	3%	5.789
Vidro	m ³	128	18,00%	23
Concreto	m ³	83.108	7,14%	5.933
Alumínio	kg	220.000	70%	154.000
Cimento	kg	7.422.195	13,6%	1.009.418
Kit porta pronta	un	15.024	não contém	
Madeira serrada/formas	m ³	20.777	100% reflorestamento	100% reflorestamento
Areia	kg	41.934	não contém	
Gesso	kg	397.299	não contém	
Madeira tropical	m ³	130	não contém	
Materiais (2013)	Unidade	Quantidade	% de material reciclado	Total de material reciclado
Aço	Kg	4.130.612	75%	3.097.959
Bloco cerâmico (tipo)	un	2.673.642	não contém	
Bloco de concreto (subsolos)	un	241.614	não contém	
Cerâmica/azulejo**	m ³	122.718	3%	3.681
Vidro	m ³	442	18%	79
Concreto	m ³	53.289	7,14%	3.804
Alumínio	kg	210.001	60%	126.000
Cimento	kg	6.589.629	13,6%	896.189
Kit porta pronta	un	8.785	não contém	
Madeira serrada/formas	m ³	13.322	100% reflorestamento	100% reflorestamento
Areia	kg	34.358	não contém	
Gesso	kg	186.746	não contém	
Madeira tropical	m ³	53	não contém	

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

** Valores médios



ÁGUA [GRI EN8, EN26]

Assim como ocorre em todo o setor da construção, a Companhia se defronta, particularmente, com o desafio de minimizar a utilização de água em suas obras e em seus produtos na fase de utilização. Um exemplo dessa preocupação foi a instalação de um protótipo com caixas de descarga de duplo acionamento no maior canteiro de obras da empresa, cuja economia está sendo monitorada há seis meses.

A Companhia também aplica e desenvolve soluções que possibilitem aos clientes economizar água em seus imóveis. Um exemplo foi a decisão em 2010, pela utilização do sistema de duplo acionamento, conhecido como Dual Flush, em todos os empreendimentos construídos pela TECNISA, e que oferece aos usuários a opção de escolha da quantidade de água a ser utilizada na descarga, gerando uma economia

média de cerca de 33%. Em 2013, foram instaladas 3.426 bacias, resultando numa economia potencial de cerca de 8 mil m³.

A medição individualizada de uso de água é outra solução importante adotada pela TECNISA em seus imóveis, uma vez que induz o morador ao consumo racional, evitando que eventuais desperdícios sejam compartilhados na conta do condomínio. Em 2013 a TECNISA entregou 1.140 unidades habitacionais com esse conceito, cuja economia potencial de água, com base em estudo realizado por uma pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), supera 45 mil m³ por ano, volume suficiente para encher cerca de 18 piscinas olímpicas. Desde 2011, a TECNISA entrega hidrômetros individualizados instalados, alcançando a marca de 1.564 unidades habitacionais com esse conceito.

CONSUMO DE ÁGUA POTÁVEL NOS CANTEIROS DE OBRA (M³) [GRI EN8]

	2011	2012	2013
Água da concessionária	30.586	42.422	106.005
Água subterrânea (caminhão-pipa)	34.572	50.546	43.025

	Consumo x HT
Água da concessionária	2.567
Água subterrânea (caminhão pipa)	1.042

* Para uma melhor gestão de indicadores, a partir de 2013 também será reportado o consumo de água por homem trabalhado (HT), indicador este que auxiliará a TECNISA no acompanhamento e monitoramento do consumo.

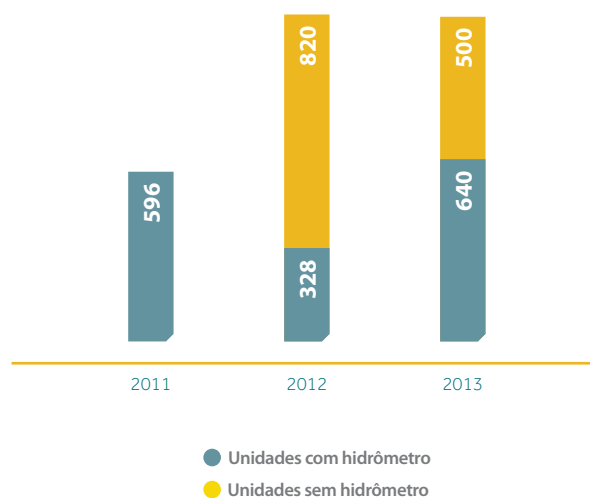


ECONOMIA POTENCIAL ANUAL DE ÁGUA EM EMPREENDIMENTOS COM HIDRÔMETROS INDIVIDUAIS DE CONSUMO E DISPOSITIVOS ECONOMIZADORES DE ÁGUA (EM M³) [GRI EN26]

	2011	2012	2013
Potencial de redução anual	37.080	52.779	69.569

Obs.: Redução potencial do consumo de água nos empreendimentos entregues pela TECNISA no período, com base no número atual de unidades que já contam com medição individualizada e dispositivos economizadores de água, adotando-se 25% de economia sobre a expectativa de consumo. ERRATA: O Relatório Anual 2012 reportou o valor acumulado dos anos anteriores, sendo o valor correto o indicado nesta tabela. [GRI 3.10]

QUANTIDADE DE UNIDADES COM HIDRÔMETRO INDIVIDUAL ENTREGUE X NÃO ENTREGUE [GRI EN26]



Há a perspectiva de aumento de unidades com hidrômetro individual nos próximos anos

Outra ação da Companhia que auxilia substancialmente no uso racional de água nos apartamentos é a utilização de restritores de vazão de 8 litros por minuto para duchas em alguns empreendimentos construídos pela TECNISA. Desde 2011, já foram comercializados 1.620 imóveis nessa condição, o que pode representar uma economia de 10% na conta de água. O percentual de economia está baseado em um estudo da própria TECNISA relacionado aos hábitos de consumo num edifício ao longo de dois anos.

ENERGIA [GRI EN3, EN4, EN6]

Um dos temas ambientais mais relevantes para o setor da construção civil é o consumo de energia elétrica em edificações residenciais e comerciais. A TECNISA, historicamente, é uma das empresas do setor mais engajadas no desenvolvimento e disseminação dos conceitos do Programa Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia Elétrica, instituído em 2010 para promover o uso eficiente da energia elétrica e incentivar a conservação e o uso racional da água nos edifícios, por meio da etiqueta PROCEL Edifica. A etiqueta privilegia empreendimentos com condições de ventilação e iluminação naturais superiores que auxiliam na economia de energia, no conforto e bem-estar das pessoas.

Nas áreas comuns também há essa mesma preocupação e a TECNISA tem especificado, em seus novos projetos, sistemas de condicionamento de ar com equipamentos nível "A" do PROCEL.

Assim como ocorre com o programa relacionado aos eletrodomésticos, o PROCEL Edifica avalia e etiqueta os imóveis de acordo com seu nível de eficiência. A TECNISA possui 1.784 apartamentos etiquetados (fase de projeto), sendo 1.213 no nível "A", o que representa 90% das etiquetas PROCEL Edifica – nível A do Brasil. Para que isto fosse possível, a Companhia investiu na capacitação de arquitetos e engenheiros, criando um núcleo de eficiência energética próprio habilitado a avaliar e sugerir alterações na fase do projeto, ampliando as possibilidades de aplicar conceitos de uso racional de energia, água e conforto térmico a um custo bastante razoável, já nas primeiras fases de desenvolvimento de produto.

Desde a sua implantação, esse núcleo fez mais de 35 avaliações de projetos, sugerindo alterações e criando indicadores de investimento necessário versus nível de eficiência energética provável, a fim de subsidiar, de forma consistente e ágil, o processo decisório da Companhia. Com a estratégia, a TECNISA conseguiu diminuir os prazos de avaliação em seis vezes e os custos relativos à etiquetagem em três vezes, se comparado ao fluxo convencional de consultoria, tornando o processo como um todo mais eficiente e eficaz.

Por acreditar que a disseminação de boas práticas relacionadas à sustentabilidade pode induzir mudanças positivas na construção civil, a TECNISA tem participado de congressos e conferências, discutindo com o mercado sua experiência com a etiquetagem PROCEL.

Outro ponto de destaque em relação à redução do consumo de energia elétrica é o fato de a TECNISA, desde 2011, não entregar chuveiros elétricos nos banheiros de empregada dos projetos que constrói. Com essa premissa, estima-se que já tenha sido evitado o consumo de cerca de 440 mil KWh, o suficiente para abastecer 1.650 habitantes por um mês. Adicionalmente, desde 2010 os empreendimentos da Linha Flex são projetados com previsão de chuveiros aquecidos à gás. Além disso, alguns desses empreendimentos receberão inclusive os aquecedores já instalados, com nível máximo de eficiência - "A" do CONPET (programa que atesta a eficiência dos aquecedores) e que, em relação aos aquecedores de nível intermediário de mercado, trarão uma economia de cerca de 10% na conta de gás das unidades.

A Companhia também tem ações para reduzir o consumo de energia nos canteiros de obras. Dentre elas, destacam-se alguns empreendimentos com o uso de aquecedores a gás e o uso de coletores solares, ambos para o aquecimento de água para banho dos colaboradores.





O uso de coletores solares em canteiros da TECNISA teve sua primeira aplicação em Santos, em 2010, obra recentemente concluída em que se demonstrou a viabilidade da aplicação e que está sendo repetida no Jardim das Perdizes, o maior canteiro da TECNISA em São Paulo, por meio de uma usina solar.

Em relação ao uso de fontes alternativas de geração de energia, os estudos mais recentes da TECNISA ainda indicam inviabilidade econômica em relação à energia eólica e fotovoltaica, na cidade de São Paulo, em função do elevado período de retorno.

Atenta aos movimentos internacionais, aliando à sua vocação inovadora a preocupação com a matriz energética e o uso racional da energia elétrica, a TECNISA deu continuidade à prática de lançar empreendimentos com a possibilidade de aquisição de estações de recarga de veículos híbridos e elétricos. As primeiras fases do bairro planejado Jardim das Perdizes já contam com essa condição, utilizada pioneiramente pela Companhia em 2011, no empreendimento Moai, em São Paulo. Essa prática está alinhada ao conceito de SmartGrid, uma realidade em cidades fora do Brasil, que ajuda a equilibrar as condições de geração, distribuição e consumo de energia elétrica.

CONSUMO DE ENERGIA GERADA EM OBRAS DA TECNISA [GRI EN3, EN4]

	Total	Unidade	Consumo x HT
Energia elétrica	2.779.642	kWh	67,3
Gás	8.339	kg	0,2
Diesel	452.945	litros	10,9

** Para uma melhor gestão de indicadores, a partir de 2013 também será reportado o consumo de energia gerada em obras por homem trabalhado (HT), indicador este que auxiliará a TECNISA no acompanhamento e monitoramento do consumo.*



JARDIM DAS PERDIZES, EXEMPLO DA APLICAÇÃO DE CONCEITOS SUSTENTÁVEIS [GRI EN6]

Para construir as primeiras torres do bairro planejado Jardim das Perdizes, a TECNISA contratou com o Banco Santander uma linha de financiamento no montante de R\$ 750 milhões. Para tanto, o projeto da Companhia passou por uma avaliação e foi credenciado a fazer parte do Programa Obra Sustentável do banco, que certifica as construções de acordo com diretrizes que são referência no mercado.

Nessa avaliação, que contempla as fases de planejamento, concepção do projeto e canteiro de obras, os empreendimentos Bosque Jequitibá e Reserva Manacá obtiveram nota média de

95,7%, a maior nota já conquistada por qualquer empresa no programa em todos os tempos. Um dos diferenciais da implantação do empreendimento é o Projeto Canteiro Verde (*leia mais na página 82*), iniciativa que envolveu diferentes áreas da TECNISA e que contou com o apoio de uma consultoria externa para mapear oportunidades relacionadas à redução de impactos, uso racional de recursos e bem-estar dos usuários.

Dentre as inovações promovidas no canteiro de obras, destaca-se a utilização de uma usina solar para aquecimento da água dos vestiários dos trabalhadores. O sistema, inovador no



setor também porque o equipamento foi contratado sob o regime de aluguel, permite ganhos ambientais significativos, pois contribui para a redução de emissões de gases causadores de efeito estufa em comparação com chuveiros elétricos ou a gás. A usina está dimensionada para atender a 200 trabalhadores por dia, gerando uma economia potencial de energia elétrica de 2.994 kWh/mês. **[GRI EN6]**

Além disso, a quadra que receberá a torre corporativa está sendo avaliada para receber a certificação LEED. Tal certificação representa grande ganho ambiental, visto que contempla itens de sustentabilidade desde a concepção e atende a requisitos de organismo internacional Green Building Certification Institute (GBCI).

A certificação LEED estabelece critérios ambientais de avaliação, que envolvem assuntos diversos, dentre eles, terreno sustentável, uso eficiente de água, eficiência energética, uso racional de materiais e recursos, inovação, qualidade do ar interior e prioridade regional na utilização de recursos.

Como exemplo de análise de terreno sustentável, destaca-se o estudo realizado pela Companhia que indica a distância do empreendimento dos principais pontos comerciais e acesso a meios de transporte de massa, como estações de metrô e ônibus, com o foco em mobilidade urbana.

CANTEIROS DE OBRAS MAIS SUSTENTÁVEIS [GRI EN26]

Uma parcela considerável dos impactos ambientais e sociais de um empreendimento se dá no canteiro de obras. É nele que pessoas e equipamentos processam matérias-primas e insumos que serão utilizados em itens da construção. Por isso, a disseminação de práticas da sustentabilidade nos canteiros de obras gera grandes benefícios para o setor da construção.

Com essa visão, a TECNISA estruturou no empreendimento Jardim das Perdizes o Canteiro Verde, projeto piloto que visa à redução dos impactos ambientais no processo construtivo e que auxilia no bom relacionamento com a comunidade do entorno, no bem-estar e no desenvolvimento dos colaboradores, entre outros aspectos. A iniciativa, fruto de extenso planejamento de engenharia em 2013, será reproduzida em outros empreendimentos da Companhia após a avaliação e mensuração de seus resultados.

A diminuição dos impactos ambientais no Canteiro Verde começa com um cuidadoso estudo sobre a implantação da área das obras e instalações provisórias, com o objetivo de otimizar o aproveitamento do terreno e os materiais envolvidos em sua execução, além de criar um ambiente de valorização e desenvolvimento de pessoas. Como premissas desse trabalho estão: pré-fabricação e modulação das instalações de canteiro permitindo seu reaproveitamento futuro; disposição de salas de treinamento para oficina de arte; reaproveitamento de água de chuva de telhados; horta comunitária para disseminação de conceitos de cidadania e valorização do meio ambiente; jardim com espécies de baixo consumo de água para rega, entre outros.

Outro ponto de atenção do projeto é a gestão ambiental do canteiro, feita a partir da definição de padrões que tratam da deposição de resíduos, movimentação do solo, prevenção de vazamentos e sedimentação de particulados, umidificação do terreno e lavagem dos veículos a fim de mitigar e controlar os impactos no solo, na água e no ar.

Para reduzir o consumo de energia, a TECNISA, além da usina solar, adotou nas instalações do canteiro condições superiores de iluminação e ventilação naturais que favorecem o bem-estar dos colaboradores e a redução da necessidade de uso de ar condicionado, por meio de uma maior área de ventilação entre o forro e o telhado e o aumento do número e da área de janelas.

A gestão dos resíduos sólidos também é diferenciada no Canteiro Verde. Os colaboradores são treinados para identificar e separar corretamente os resíduos por categoria.

A reutilização e a reciclagem dos resíduos no próprio local são priorizadas em relação ao envio para área licenciadas. Os materiais recicláveis, por sua vez, são encaminhados para o processamento em empresas e cooperativas de coleta seletiva.

O Canteiro Verde da TECNISA no Jardim das Perdizes contempla ainda as seguintes diretrizes:

Localização do terreno

- ▶ Posição estratégica em relação à logística e às operações
- ▶ Planejamento detalhado antes da construção do canteiro

Transporte e acessibilidade

- ▶ Instalação de bicicletário
- ▶ Definição da circulação dos veículos e máquinas no interior do canteiro, com sinalização adequada

Ambiente

- ▶ Plantio de árvores para reduzir as ilhas de calor
- ▶ Armazenamento da camada superficial do solo, caso seja necessária a terraplenagem
- ▶ Ações para evitar processos erosivos
- ▶ Instalação de lava-rodas dos veículos leves e caminhões
- ▶ Programa de uso racional da água
- ▶ Aproveitamento das águas pluviais
- ▶ Controle da emissão de particulados, por meio de umidificação de superfícies pulverulentas
- ▶ Proteções de boca de lobo para evitar assoreamento de redes públicas
- ▶ Utilização de equipamento automático de compostagem, capaz de processar 30 quilos de resíduos orgânicos por dia, referentes à sobra de alimentos da cozinha industrial. O material processado será utilizado para adubar a horta coletiva do canteiro
- ▶ Iluminação zenital com auxílio de garrafas tipo PET em alguns trechos cobertos do canteiro
- ▶ Coleta e reaproveitamento de resíduo de óleo de cozinha



Energia e materiais

- ▶ Utilização de equipamentos de baixo consumo (equipamentos com nível "A" do PROCEL)
- ▶ Programa de Gestão de Resíduos
- ▶ Reutilização dos materiais
- ▶ Instalação de sistema de aquecimento solar
- ▶ Utilização de materiais regionais (mais de 85% dos materiais utilizados estão distantes do canteiro no máximo 300 quilômetros)
- ▶ Utilização de madeiras provenientes de florestas plantadas (certificadas), de reutilização ou reciclada

Conforto dos colaboradores

- ▶ Instalação de vestiários e sanitários (masculino, feminino) para os colaboradores

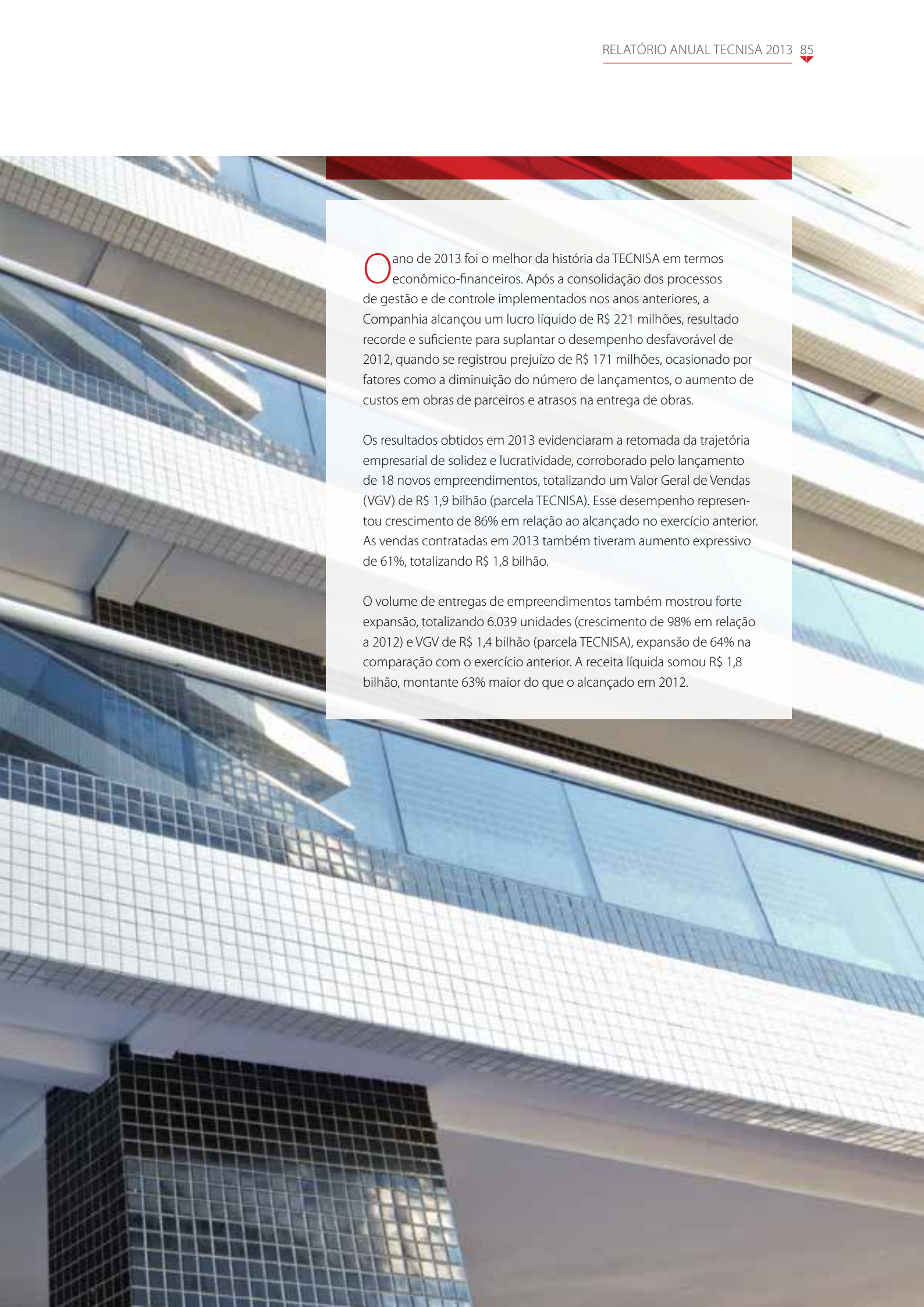
- ▶ Instalação de área sombreada para o descanso (pergolado) e jogos nos intervalos do trabalho
- ▶ Plantio de horta e pequeno pomar para consumo dos colaboradores
- ▶ Instalação de rede *wi-fi* para acesso à internet

Segurança patrimonial e pessoal

- ▶ Controle de acesso eletrônico
- ▶ Alarme e monitoramento CFTV
- ▶ Vigilância 24hs
- ▶ Iluminação interna e perimetral
- ▶ Tapumes seguros

DESEMPENHO ECONÔMICO- -FINANCEIRO E OPERACIONAL

AO REAFIRMAR A SOLIDEZ EMPRESARIAL,
RESULTADOS DE 2013 SE TORNAM MARCO
NA TRAJETÓRIA DA TECNISA E PROJETAM
NOVAS CONQUISTAS NOS PRÓXIMOS ANOS



O ano de 2013 foi o melhor da história da TECNISA em termos econômico-financeiros. Após a consolidação dos processos de gestão e de controle implementados nos anos anteriores, a Companhia alcançou um lucro líquido de R\$ 221 milhões, resultado recorde e suficiente para suplantiar o desempenho desfavorável de 2012, quando se registrou prejuízo de R\$ 171 milhões, ocasionado por fatores como a diminuição do número de lançamentos, o aumento de custos em obras de parceiros e atrasos na entrega de obras.

Os resultados obtidos em 2013 evidenciaram a retomada da trajetória empresarial de solidez e lucratividade, corroborado pelo lançamento de 18 novos empreendimentos, totalizando um Valor Geral de Vendas (VGV) de R\$ 1,9 bilhão (parcela TECNISA). Esse desempenho representou crescimento de 86% em relação ao alcançado no exercício anterior. As vendas contratadas em 2013 também tiveram aumento expressivo de 61%, totalizando R\$ 1,8 bilhão.

O volume de entregas de empreendimentos também mostrou forte expansão, totalizando 6.039 unidades (crescimento de 98% em relação a 2012) e VGV de R\$ 1,4 bilhão (parcela TECNISA), expansão de 64% na comparação com o exercício anterior. A receita líquida somou R\$ 1,8 bilhão, montante 63% maior do que o alcançado em 2012.



Como resultado da finalização de empreendimentos iniciados em exercícios anteriores e da incorporação do resultado das vendas no ano, a margem bruta a apropriar, referente a unidades já comercializadas (e que dependem da evolução financeira das obras para serem apropriadas como resultado), aumentou nove pontos, alcançando 43% no final de 2013.

Adicionalmente, cabe destacar a melhoria do perfil de endividamento da Companhia, que quitou antecipadamente sua dívida corporativa mais cara (ao custo de IPCA + 11% ao ano) e amortizou 50% de sua 2ª emissão de debêntures (ao custo de IPCA + 9,65% ao ano).

O desempenho do ano também demonstrou a capacidade da TECNISA de executar novos projetos alinhados à estratégia de buscar a máxima rentabilidade e o crescimento sustentável das operações.

Para 2014, a Companhia tem como objetivo eliminar o atraso de obra com foco nos processos de engenharia, a fim de entregar os imóveis no prazo estipulado e com o nível de qualidade diferenciado, e que vem marcando a sua história ao longo dos anos.

PRINCIPAIS INDICADORES FINANCEIROS E OPERACIONAIS [GRI 2.8, EC1]

Nome	2013	2012	2013 x 2012
VGV total (em R\$ mil)	2.521.518	1.198.956	110,3%
VGV TECNISA (em R\$ mil)	1.882.741	1.011.415	86,1%
Empreendimentos lançados	18	14	28,6%
Unidades lançadas	3.273	3.470	-5,7%
Área útil lançada (em m²)	327.406	201.640	61,2%
Preço médio dos lançamentos (em R\$/m²)	7.702	5.946	30,5%
Vendas contratadas - % TECNISA (em R\$ mil)	1.762.352	1.092.806	61,3%
Unidades vendidas	3.821	3.910	-2,3%
Landbank - % TECNISA (em R\$ milhões)	6.343	7.730	-17,9%
Receita operacional líquida (em R\$ mil)	1.794.900	1.337.868	63,0%
Lucro bruto ajustado (em R\$ mil)	678.010	332.278	148,6%
Margem bruta ajustada (em %)	37,8%	24,8%	13,0 p.p.
EBITDA ajustado (em R\$ mil)	488.674	-2.383	20.605%
Margem EBITDA ajustada (em %)	27,2%	-0,2%	27,4 p.p.
Lucro líquido antes da participação dos minoritários (em R\$ mil)	285.449	-168.230	-269,4%
Margem líquida antes dos minoritários (em %)	15,9%	-12,6 %	28,5 p.p.
Lucro líquido do período (em R\$ mil)	221.146	-170.948	229,4%
Margem líquida (em %)	12,3%	-15,5%	27,8 p.p.
Lucro por ação (ex-tesouraria)	1,23	-0,94	231,6%
Endividamento líquido/patrimônio líquido	-122,2%	-111,5%	-10,7 p.p.



PERFORMANCE OPERACIONAL

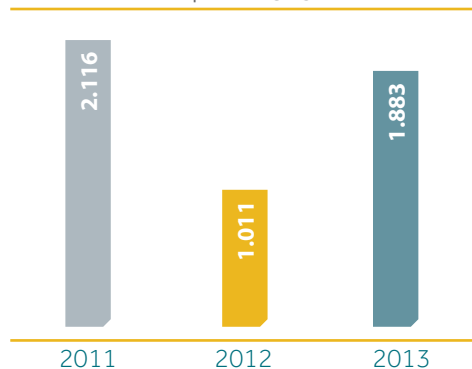
Lançamentos

Os lançamentos totalizaram R\$ 1,8 bilhão em 2013, representando um crescimento de 86% em relação a 2012. Dos 18 empreendimentos lançados no ano passado, 13 são da Linha Premium, com sete deles localizados no bairro planejado Jardim das Perdizes, na Zona Oeste de São Paulo, o maior lançamento já realizado pela TECNISA e que já conta com 78% de suas unidades negociadas.

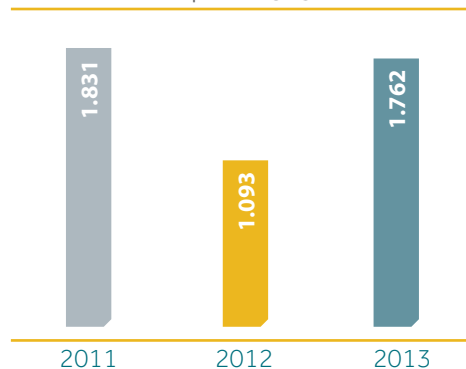
Vendas

As vendas contratadas somaram R\$ 1,7 bilhão em 2013, um crescimento de 61% em relação ao ano anterior. A velocidade de comercialização de empreendimentos expressa pelo indicador Vendas sobre Oferta (VSO) alcançou 45% em 2013, subindo nove pontos em relação ao ano anterior. Com 459 corretores, a equipe própria da TECNISA foi responsável por 54% das vendas realizadas no ano.

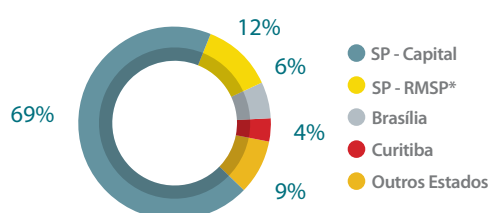
LANÇAMENTOS (% TECNISA)
R\$ MILHÕES



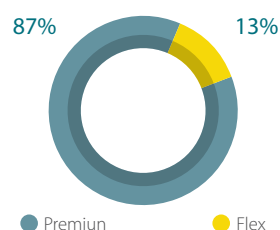
VENDAS CONTRATADAS (% TECNISA)
R\$ MILHÕES



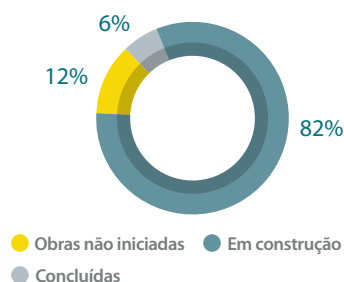
CARTEIRA DE TERRENOS
DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA



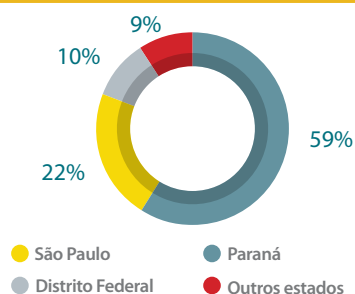
CARTEIRA DE TERRENOS
DISTRIBUIÇÃO POR PRODUTOS



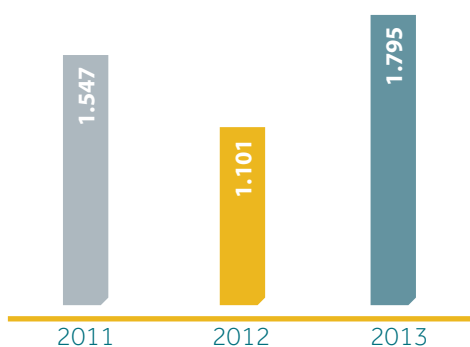
ESTOQUE A VALOR DE MERCADO



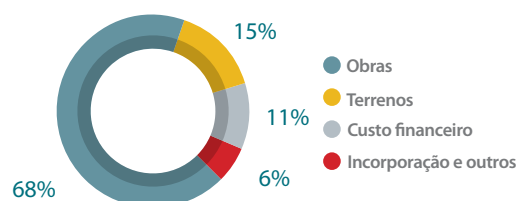
ESTOQUE - DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA



RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (R\$ MILHÕES)



CUSTO DOS IMÓVEIS E SERVIÇOS PRESTADOS



Carteira de terrenos

Ao final de 2013, a carteira de terrenos (*landbank*) registrava um VGV potencial de R\$ 6,9 bilhões (parcela TECNISA). Ao longo do ano, foram adquiridas pela Companhia três novas áreas, nas cidades de São Paulo e Curitiba.

Estoque a valor de mercado

A TECNISA encerrou o ano com R\$ 2,8 bilhões em estoque a valor de mercado, dos quais R\$ 2,2 bilhões eram referentes à sua participação. Esse montante representou um incremento de 11% em relação ao ano anterior. O estoque de unidades concluídas representou 6% do total.

PERFORMANCE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Receita operacional líquida

A receita operacional líquida da TECNISA totalizou R\$ 1,8 bilhão, crescimento de 63% em relação a 2012. Esse desempenho deveu-se, em sua maior parte, ao crescimento das vendas contratadas ao longo de 2013; ao maior ritmo de execução de obras, resultado da evolução e da consolidação dos processos da área de engenharia após um período de absorção de obras que eram executadas por terceiros; assim como a inexistência de ajustes orçamentários extraordinários, efeito das melhorias nos processos de gestão de obras implementadas.

A administração da Companhia continua com o empenho do ano anterior de trazer uma maior previsibilidade de resultados, mitigando assim possíveis impactos que possam ter efeitos negativos.



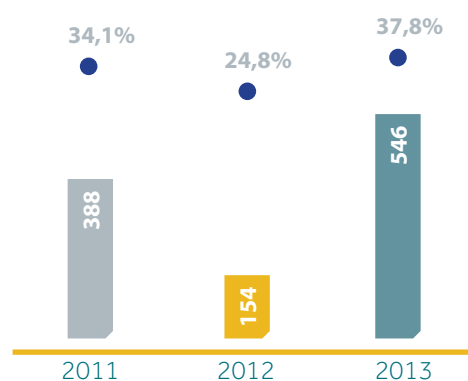
Custo dos imóveis vendidos e dos serviços prestados

O custo dos imóveis vendidos e dos serviços prestados acumulou R\$ 1,2 bilhão em 2013, crescimento de 32% em relação aos R\$ 948 milhões apurados no ano anterior.

Lucro bruto e margem bruta

O lucro bruto do ano totalizou R\$ 546 milhões, crescimento de 255% em relação a 2012. Ao se excluir os encargos financeiros contabilizados no custo dos imóveis vendidos, a margem bruta ajustada alcançou 38% em 2013, aumento de 13 pontos na comparação com o exercício anterior.

LUCRO BRUTO (EM R\$ MILHÕES) & MARGEM BRUTA AJUSTADA (%)



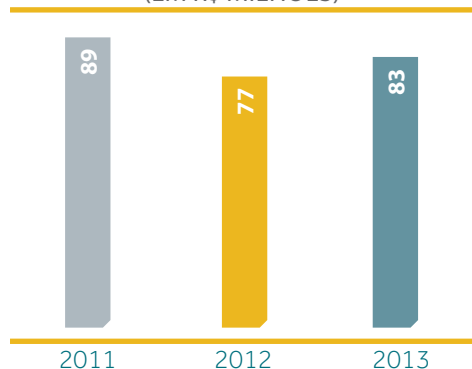
*Ajustado pelos encargos financeiros alocados no custo.

LUCRO BRUTO A APROPRIAR (em R\$ mil)

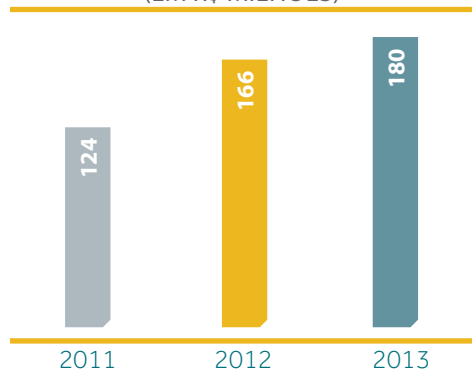
Ano de lançamento*	Receita líquida a apropriar	Custo a apropriar	Lucro bruto a apropriar	Margem bruta a apropriar
2008				
2009	7.294	(5.724)	1.569	21,5%
2010	291.013	(211.355)	79.657	27,4%
2011	309.132	(202.999)	106.134	34,3%
2012	352.529	(231.492)	121.037	34,3%
2013	1.023.273	(486.174)	537.100	52,5%
Total	1.983.241	(1.137.744)	845.497	42,6%

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

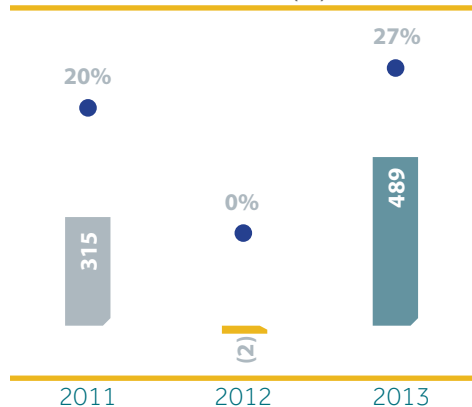
DESPESA COM VENDAS (EM R\$ MILHÕES)



DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS (EM R\$ MILHÕES)



EBITDA AJUSTADO* (EM R\$ MILHÕES) & MARGEM (%)



*Ajustado pelos encargos financeiros alocados no custo.



Lucro bruto a apropriar

A TECNISA encerrou 2013 com um lucro bruto a apropriar de R\$ 845 milhões, equivalente a uma margem bruta a apropriar de 43% após a dedução dos impostos (PIS/Cofins).

Despesas com vendas

As despesas com vendas da Companhia em 2013 totalizaram R\$ 83 milhões, o que representou um aumento de 8% em relação ao ano anterior. Cabe lembrar que as despesas comerciais relacionadas aos estandes de vendas são diferidas, transitando pelo resultado mediante a depreciação do mesmo ao longo de sua vida útil.

Despesas gerais e administrativas

As despesas gerais e administrativas da TECNISA somaram R\$ 180 milhões em 2013, o que representou um aumento de 8% em relação ao ano anterior. Esse total incluiu o montante provisionado para o pagamento aos colaboradores da participação nos lucros e resultados da Companhia.

EBITDA

O indicador EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização), ajustado pelos encargos financeiros alocados no custo, totalizou R\$ 489 milhões em 2013. A margem EBITDA, por sua vez, foi de 27%.



Resultado financeiro

A TECNISA encerrou 2013 com um ganho financeiro líquido de R\$ 1,4 milhão ante uma despesa financeira de R\$ 1,5 milhão em 2012. A inflexão do indicador foi resultado de uma maior posição de caixa mantida ao longo do ano de 2013 em comparação com 2012 e da antecipação da quitação de dívidas corporativas que possuíam custos mais elevados, o que acarretou tirar menor volume de despesa financeira.

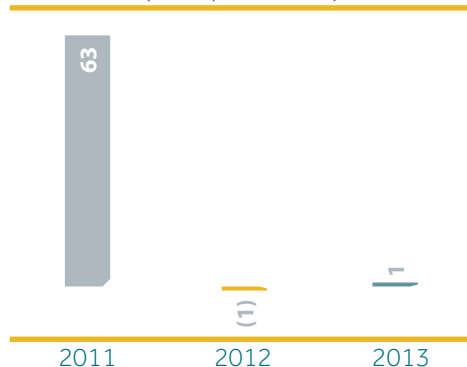
Resultado líquido

A TECNISA obteve em 2013 um lucro líquido de R\$ 221 milhões, com margem líquida de 12% e retorno sobre o patrimônio (ROE) de 17%, caracterizando o melhor resultado de sua história.

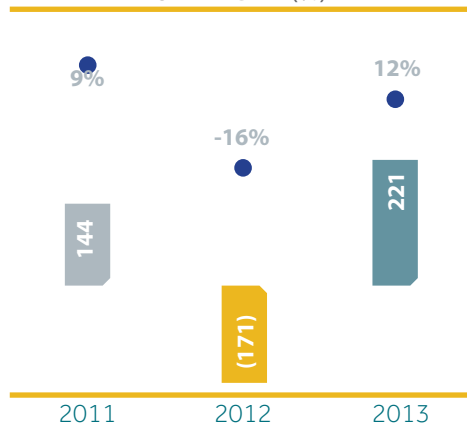
Endividamento

O endividamento líquido consolidado da Companhia ficou em R\$ 1,9 bilhão, 20,3% superior ao de 2012. Do endividamento total (R\$ 2,3 bilhão), R\$ 818 milhões corresponderam a dívidas corporativas (das quais R\$ 258 milhões com vencimento em 2014) e R\$ 1,5 bilhão a dívidas de financiamento à produção, amortizadas por meio de repasse de recebíveis.

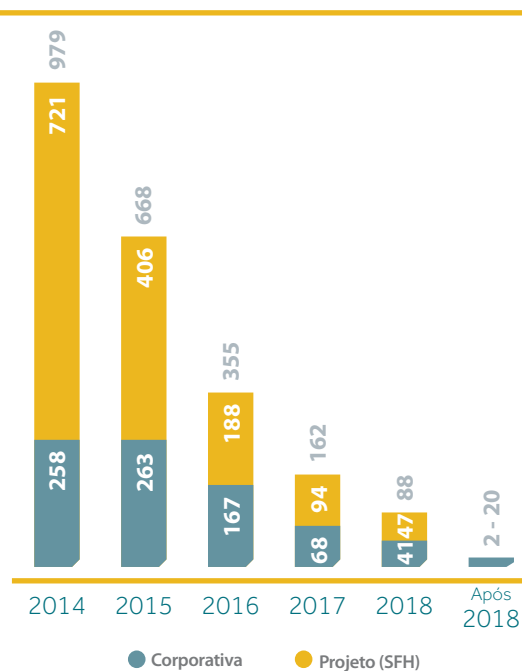
RESULTADO FINANCEIRO (EM R\$ MILHÕES)



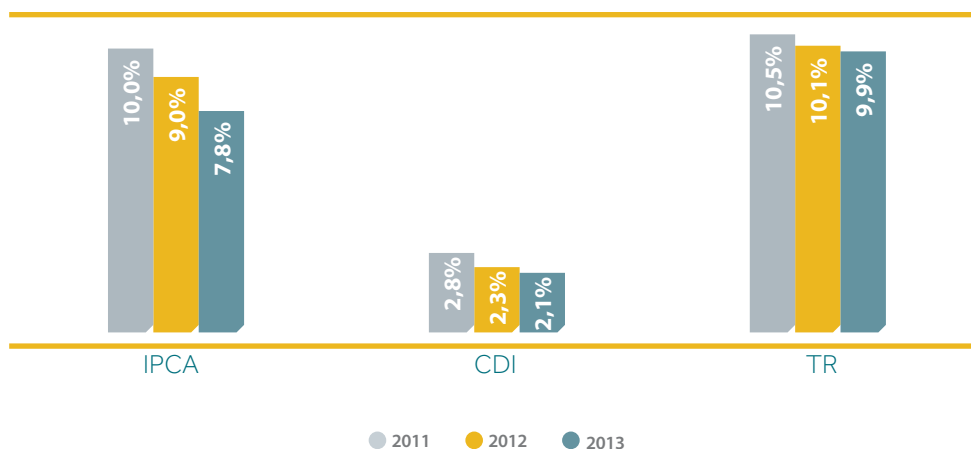
RESULTADO LÍQUIDO (EM R\$ MILHÕES) & MARGEM (%)



CRONOGRAMA DE VENCIMENTO DA DÍVIDA



CUSTO DO CAPITAL DE TERCEIROS

**Custo do capital de terceiros**

As diversas iniciativas de gestão adotadas pela Administração, como o investimento em processos e negócios mais rentáveis, reduziram a percepção de risco da Companhia perante o mercado financeiro, permitindo captações a custos mais atrativos. Adicionalmente, houve a antecipação da quitação de dívidas corporativas com custos mais elevados. Como consequência, verificou-se uma importante redução no custo de capital de terceiros ao longo dos últimos anos.

Ativo líquido

Ao final de 2013, a TECNISA possuía um ativo líquido de R\$ 16,98 por ação. Caso o valor do terreno remanescente do projeto Jardim das Perdizes seja considerado ao valor implícito na última transação (venda de participação de 6,25% da Windsor), o ativo líquido da Companhia atingirá R\$ 18,50 por ação.

O cálculo do ativo líquido toma por base dados constantes nas Demonstrações Financeiras, complementados por informações gerenciais sobre o valor de mercado das unidades em estoque, o custo de obras a incorrer nas unidades em estoque e o lucro a apropriar de empreendimentos consolidados por equivalência patrimonial.

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

DVA

As Demonstrações do Valor Adicionado (DVA) da TECNISA S.A. e controladas aparecem no capítulo Demonstrações Financeiras.



ATIVO LÍQUIDO

	4T13	4T12	4T13 vs. 4T12
Disponibilidade e aplicações financeiras	343.281	154.672	121,9%
Empréstimos, financiamentos e debêntures a pagar	(2.273.088)	(1.758.938)	29,2%
Endividamento líquido	(1.929.807)	(1.604.266)	20,3%
Contas a receber de clientes <i>on-balance</i>	2.227.553	1.831.790	21,6%
Contas a receber de clientes <i>off-balance</i>	2.025.369	1.559.810	29,8%
Adiantamento de clientes	(246.925)	(276.680)	-10,8%
Reversão ajuste a valor presente	33.597	34.429	-2,4%
Impostos sobre contas a receber de clientes	(161.584)	(125.974)	28,3%
Contas a receber de clientes líquidas de impostos	3.878.010	3.023.375	28,3%
Obrigações de construção de imóveis vendidos	(1.137.744)	(1.020.658)	11,5%
Parceiros de negócios a receber (pagar)	46.447	52.379	-11,3%
Outras contas a receber (pagar)	(1.091.297)	(968.279)	12,7%
Unidades em estoque a valor de mercado	2.239.504	2.025.778	10,6%
Impostos sobre comercialização de unidades em estoque	(89.580)	(81.031)	10,6%
Custo orçado a incorrer de imóveis em estoque	(673.634)	(500.434)	34,6%
Ajuste de empreendimentos contabilmente considerados lançados	28.760	-	n.a.
Estoque líquido	1.505.050	1.444.313	4,2%
Terrenos em estoque	715.048	825.401	-13,4%
Terrenos e aquisições societárias a pagar	(107.771)	(108.575)	-0,7%
Adiantamento de clientes (permuta física de empreendimentos não lançados)	(28.293)	(46.655)	-39,4%
Terrenos	578.984	670.171	-13,6%
Projetos consolidados por equivalência patrimonial <i>on-balance</i>	(342.434)	364.803	-6,1%
Projetos consolidados por equivalência patrimonial <i>off-balance</i>	95.976	133.933	-28,3%
Projetos consolidados por equivalência patrimonial	438.410	498.736	-12,1%
Participação de minoritários <i>on-balance</i>	(166.617)	(125.877)	32,4%
Participação de minoritários <i>off-balance</i>	(165.298)	35.463	-566,1%
Participação de minoritários	(331.915)	(90.414)	267,1%
Ativo líquido	3.047.434	2.973.636	2,5%
Quantidade de ações ex-tesouraria ('000)	179.454	182.553	-1,7%
Ativo líquido por ação	16,98	16,29	4,3%

SOBRE O RELATÓRIO

[GRI 3.5, 4.14, 4.15]



A TECNISA estruturou o Relatório Anual 2013 considerando os interesses e os temas prioritários apontados pelos principais públicos de relacionamento em processo realizado nos anos anteriores, além de considerar os temas indicados pelas lideranças da Companhia por meio de entrevistas com os integrantes da Diretoria Executiva. Para orientar a elaboração deste relatório foi também realizada uma pesquisa *online*, ao final de 2012, da qual participaram colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas, num total de 179 pessoas.

Com base nesse levantamento, a TECNISA identificou 15 temas que são mais importantes para esses *stakeholders*.

Em 2013, a Companhia conduziu as entrevistas com seus principais executivos focada em identificar os avanços obtidos em relação aos aspectos apontados no levantamento,

bem como em apurar informações para a prestação de contas aos diversos públicos.

Nesse processo, ganharam destaque assuntos como a criação de uma área de gestão para fortalecer as práticas de *compliance*, o desenvolvimento de inovações, a adoção de iniciativas para melhorar a capacidade de execução e de cumprimento dos prazos das obras e a recuperação do desempenho econômico.

Com base nas respostas aos indicadores e no escopo da consulta aplicada aos *stakeholders*, a TECNISA considera que o Relatório Anual 2013 atingiu o nível C de aplicação das diretrizes G3 (versão 3) da *Global Reporting Initiative* (GRI). Adicionalmente, os dados financeiros divulgados neste documento foram auditados pela Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes. Não houve, porém, verificação externa sobre o conteúdo do relatório.

Macrotemas	Temas específicos
Desempenho econômico	Crescimento sustentável do negócio
Relações com clientes	Satisfação de clientes
Relação com a comunidade	Programas de investimento social privado (projetos sociais e ambientais)
Governança corporativa	Transparência com informações e prestação de contas
Relação com poder público	Combate à corrupção e propina
Estratégia e gestão	Sustentabilidade e sua relevância para estratégia organizacional
Estratégia e gestão	Inovação
Relações de trabalho e direitos humanos	Desenvolvimento profissional (treinamento e educação)
Fornecedores	Ações de responsabilidade social empresarial na cadeia de fornecedores
Governança corporativa	Política de relacionamento com diversos públicos (clientes, vizinhos, fornecedores, investidores, sindicato)
Relação com poder público	Posicionamento frente a políticas públicas
Fornecedores	Critérios de avaliação e seleção
Gestão ambiental	Gestão dos impactos ambientais dos produtos e serviços
Gestão ambiental	Projetos personalizados: opção para minimizar impacto ambiental
Relação com a comunidade	Relacionamento com a comunidade de entorno

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

INDICADORES GRI





INDICADORES GRI

REPORTADO/
OBSERVAÇÃOLOCALIZAÇÃO
NO RELATÓRIO

PERFIL

1. ESTRATÉGIA E ANÁLISE

1.1	Declaração do detentor do cargo com maior poder de decisão na organização (como diretor-presidente, presidente do conselho de Administração ou cargo equivalente) sobre a relevância da sustentabilidade para a organização e sua estratégia.	Sim	Págs. 20, 21
-----	---	-----	--------------

2. PERFIL ORGANIZACIONAL

2.1	Nome da organização.	Sim	Pág. 23
2.2	Principais marcas, produtos e/ou serviços.	Sim	Pág. 23
2.3	Estrutura operacional da organização, incluindo principais divisões, unidades operacionais, subsidiárias e <i>joint ventures</i> .	Sim	Pág. 23
2.4	Localização da sede da organização.	Sim	Págs. 23, 24
2.5	Número de países em que a organização opera e nome dos países em que suas principais operações estão localizadas ou são especialmente relevantes para as questões de sustentabilidade cobertas pelo Relatório.	Sim	Pág. 14
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade.	Sim	Pág. 24
2.7	Mercados atendidos (incluindo discriminação geográfica, setores atendidos e tipos de clientes/beneficiários).	Sim	Págs. 14, 23, 25
2.8	Porte da organização.	Sim	Págs. 12, 24, 86
2.9	Principais mudanças durante o período coberto pelo Relatório referentes a porte, estrutura ou participação acionária.	Não houve	
2.10	Prêmios recebidos no período coberto pelo Relatório.	Sim	Pág. 28

3. PARÂMETROS PARA O RELATÓRIO

PERFIL DO RELATÓRIO

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

ESCOPO E LIMITE DO RELATÓRIO

3.5	Processo para a definição do conteúdo do Relatório.	Sim	Págs. 5, 94
3.6	Limite do Relatório (como países, divisões, subsidiárias, instalações arrendadas, <i>joint ventures</i> , fornecedores).	Sim	Pág. 5
3.7	Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do Relatório.	Sim	Pág. 5
3.8	Base para a elaboração do Relatório no que se refere a <i>joint ventures</i> , subsidiárias, instalações arrendadas, operações terceirizadas e outras organizações que possam afetar significativamente a comparabilidade entre períodos e/ou entre organizações.	Sim	Pág. 5
3.10	Explicação das consequências de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores e as razões para tais reformulações (como fusões ou aquisições, mudança no período ou ano-base, na natureza do negócio, em métodos de medição).	Sim	Pág. 10, 77



		REPORTADO/ OBSERVAÇÃO	LOCALIZAÇÃO NO RELATÓRIO
3.11	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores no que se refere a escopo, limite ou métodos de medição aplicados no Relatório.	<i>Para uma melhor gestão de indicadores, a partir de 2013, a TECNISA passou a reportar o consumo de água e de energia por homem trabalhado (HT), dados que auxiliarão a Companhia no acompanhamento e monitoramento do uso desses insumos.</i>	Págs. 76

SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI

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

4. GOVERNANÇA, COMPROMISSOS E ENGAJAMENTO

GOVERNANÇA

4.1	Estrutura de governança da organização, incluindo comitês sob o mais alto órgão de governança responsável por tarefas específicas, tais como estabelecimento de estratégia ou supervisão da organização.	Sim	Pág. 36
4.2	Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor executivo (e, se for o caso, suas funções dentro da administração da organização e as razões para tal composição).	Sim	Págs. 34, 35
4.3	Para organizações com uma estrutura de administração unitária, declaração do número de membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governança.	Sim	Pág. 34, 39
4.4	Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações ou deem orientações ao mais alto órgão de governança.	Sim	Pág. 68

ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS

4.14	Relação de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização.	Sim	Pág. 5, 94
4.15	Base para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> com os quais se engajar.	Sim	Pág. 94

FORMA DE GESTÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO

DESEMPENHO ECONÔMICO

INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO

ASPECTO: DESEMPENHO ECONÔMICO

EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.	Sim	Págs. 10, 11, 69, 86, 108
-----	--	-----	---------------------------

ASPECTO: PRESENÇA NO MERCADO

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

DESEMPENHO AMBIENTAL

INDICADORES DE DESEMPENHO AMBIENTAL

ASPECTO: MATERIAIS

EN1	Materiais usados por peso ou volume.	Sim	Pág. 75
EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.	Sim	Pág. 75

		REPORTADO/ OBSERVAÇÃO	LOCALIZAÇÃO NO RELATÓRIO
ASPECTO: ENERGIA			
EN3	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.	Sim	Págs. 77, 79
EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.	Sim	Págs. 77, 79
EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.	Sim	Págs. 26, 77, 78, 79, 80
ASPECTO: ÁGUA			
EN8	Total de retirada de água por fonte.	Sim	Pág. 76
ASPECTO: EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS			
EN21	Descarte total de água.	100% da água descartada pela TECNISA é destinada à rede pública de coleta de esgoto	
EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.	Sim	Pág. 74
ASPECTO: PRODUTOS E SERVIÇOS			
EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.	Sim	Págs. 5, 10, 26, 44, 76, 77, 82, 83
ASPECTO: CONFORMIDADE			
EN28	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais.	Em 2013, a TECNISA assumiu o pagamento de multas resultantes de não-conformidades com leis e regulamentos ambientais no total de R\$ 58.000,00 (valor relativo a obras entregues em anos anteriores, porém com vencimento em 2013)	
DESEMPENHO SOCIAL			
INDICADORES DE DESEMPENHO REFERENTES A PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE			
ASPECTO: EMPREGO			
LA1	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.	Parcialmente	Págs. 58, 59
LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.	Parcialmente	Pág. 62
LA3	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.	Sim	Pág. 63
ASPECTO: RELAÇÕES ENTRE OS TRABALHADORES E A GOVERNANÇA			
LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.	100% dos colaboradores são abrangidos por acordos de negociação coletiva (exceto os estatutários)	
ASPECTO: SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO			
LA6	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	100% de representação em comitês de segurança e saúde	
LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.	Parcialmente	Págs. 10, 64
LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.	Sim	Pág. 64



		REPORTADO/ OBSERVAÇÃO	LOCALIZAÇÃO NO RELATÓRIO
ASPECTO: TREINAMENTO E EDUCAÇÃO			
LA10	Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminada por categoria funcional.	Sim	Pág. 60
LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.	Sim	Págs. 58, 59, 60
LA12	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.	34% dos colaboradores receberam regularmente análises de desempenho de carreira em 2013	

ASPECTO: DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

LA14	Proporção de salário-base entre homens e mulheres, por categoria funcional.	Sim	Pág. 63
------	---	-----	---------

DIREITOS HUMANOS

INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL REFERENTES A DIREITOS HUMANOS

ASPECTO: TRABALHO INFANTIL

HR6	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a sua abolição.	Não houve ocorrências em 2013	
-----	--	-------------------------------	--

SOCIEDADE

INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL REFERENTES À SOCIEDADE

ASPECTO: CORRUPÇÃO

SO3	Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.	Em 2013 foram treinados 2001 colaboradores (5,8% dos colaboradores diretos)	Pág. 55
-----	--	---	---------

ASPECTO: CONCORRÊNCIA DESLEAL

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

ASPECTO: CONFORMIDADE

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

RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

INDICADORES DE DESEMPENHO REFERENTES À RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

ASPECTO: ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS

PR4	Casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.	Não houve	
PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação	Sim	Págs. 62, 63, 65

ASPECTO: COMUNICAÇÕES DE MARKETING

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

ASPECTO: CONFORMIDADE

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

ASPECTO: COMPLIANCE

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



DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

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

Índice

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

BALANÇOS PATRIMONIAIS
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E 31 DE DEZEMBRO DE 2012 (Em milhares de reais)

EXTRATO DE DESEMPENHO DE EXERCÍCIO DE DEZEMBRO DE 2012 (em milhares de reais)					
Ativos	Nota	Controladora		Consolidado	
		31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
Circulantes					
Caixa e equivalentes de caixa	5.1	213.791	28.455	335.134	95.264
Títulos e valores mobiliários	5.2	3.000	13.001	8.147	59.408
Contas a receber de clientes	6	-	-	1.864.565	1.197.921
Créditos diversos		3.703	4.118	62.671	42.957
Imóveis a comercializar	7	-	-	995.216	777.492
Despesas antecipadas		-	-	8.852	6.978
Impostos a recuperar		5.402	11.943	14.388	18.436
Total dos ativos circulantes		225.896	57.517	3.288.973	2.198.456
Não circulantes					
Contas a receber de clientes	6	-	-	362.988	633.869
Imóveis a comercializar	7	-	-	425.155	488.968
Partes relacionadas	8	208.048	262.157	65.979	58.390
Parceiros em negócios	9	34.679	52.508	60.654	76.285
Participações em consórcios		-	-	19.247	16.885
Outras contas a receber		463	494	18.304	10.877
Investimentos	10a	2.373.409	1.903.527	342.434	364.803
Imobilizado	11a	32.299	33.663	66.246	68.593
Intangível	12a	40.092	44.932	40.115	44.969
Total do ativo não circulante		2.688.990	2.297.281	1.401.122	1.763.639
Total do ativo		2.914.886	2.354.798	4.690.095	3.962.095

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

BALANÇOS PATRIMONIAIS
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E 31 DE DEZEMBRO DE 2012 (Em milhares de reais)

		Controladora		Consolidado	
Passivos	Nota	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
Circulantes					
Empréstimos e financiamentos	13	57.665	70.517	779.146	585.334
Debêntures	13.b	199.581	137.060	199.581	137.060
Fornecedores		2.904	4.501	72.870	70.155
Impostos e contribuições a recolher		1.249	1.492	8.355	7.081
Salários a pagar e encargos a recolher		17.135	5.113	38.398	24.696
Contas a pagar por aquisição de imóveis	14	-	-	68.333	29.118
Dividendos propostos	19.e	52.522	-	52.522	-
Partes relacionadas	8	589.735	264.671	93.263	52.182
Parceiros em negócios	9	218	4.557	14.207	23.906
Adiantamentos de clientes	15	-	-	162.742	216.124
Provisão para imposto de renda e contribuição social		-	-	6.194	5.412
Impostos e contribuições diferidos	17	-	-	72.166	51.078
Aquisição de participação societária a pagar		569	-	25.976	25.407
Outras contas a pagar		5.063	3.677	26.371	29.243
Total dos passivos circulantes		926.641	491.588	1.620.124	1.256.796
Não circulantes					
Empréstimos e financiamentos	13	286.402	110.353	1.022.208	605.513
Debêntures	13.b	272.153	431.031	272.153	431.031
Fornecedores		-	-	1.688	1.657
Contas a pagar por aquisição de imóveis	14	-	-	13.462	54.050
Adiantamentos de clientes	15	-	-	112.548	108.536
Provisão para riscos	16.a	-	-	23.921	13.165
Provisão para garantia	16.b	-	-	19.901	13.983
Participações em consórcios		-	-	10.982	10.627
Impostos e contribuições diferidos	17	-	-	14.061	27.027
Aquisição de participação societária a pagar		-	540	-	540
Outras contas a pagar		17.260	7.993	-	-
Total dos passivos não circulantes		575.815	549.917	1.490.924	1.266.129
Patrimônio líquido					
Capital social	19.a	1.072.816	1.072.816	1.072.816	1.072.816
Gastos com emissão de ações	19.b	(17.306)	(17.306)	(17.306)	(17.306)
Reservas de capital		16.327	13.366	16.327	13.366
Reservas de lucros	19.d	384.261	279.166	384.261	279.166
Ações em tesouraria	19.c	(43.668)	(34.749)	(43.668)	(34.749)
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores		1.412.430	1.313.293	1.412.430	1.313.293
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas não controladores		-	-	166.617	125.877
Total do patrimonio líquido		1.412.430	1.313.293	1.579.047	1.439.170
Total do passivo e patrimônio líquido					
		2.914.886	2.354.798	4.690.095	3.962.095

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

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E DE 2012 (Em milhares de reais, exceto o lucro líquido por ação)

	Nota	Controladora		Consolidado	
		31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
Operações					
Receita	20	-	-	1.794.900	(1.155.343)
Custo incorrido das vendas realizadas	20	-	-	(1.248.889)	(3.719)
Lucro bruto		-	-	546.011	153.031
(Despesas)/receitas operacionais					
Comerciais	21	-	-	(82.583)	(77.042)
Gerais e administrativas	22	(131.376)	(124.229)	(160.059)	(151.295)
Honorários da administração	23	(19.541)	(14.196)	(20.166)	(14.773)
Outras despesas operacionais liquidas	25	(5.707)	(7.170)	(22.345)	(59.384)
Equivalência patrimonial	10	461.132	58.336	61.201	4.319
Lucro (prejuízo) antes das receitas e despesas financeiras		(304.508)	(87.259)	(223.952)	(298.175)
Resultado financeiro					
Despesas financeiras	24	(103.828)	(112.609)	(87.119)	(55.710)
Receitas financeiras	24	20.466	28.920	88.526	52.244
		(83.362)	(83.689)	1.407	(1.466)
Resultado antes dos impostos sobre o lucro		221.146	170.948	285.449	(166.435)
Imposto de renda e contribuição social					
Concorrentes	17	-	-	(34.892)	(28.372)
Diferidos	17	-	-	(3.125)	8.547
Lucro líquido (prejuízo) do exercício		221.146	(170.948)	285.449	(166.435)
Lucro líquido (prejuízo) do exercício atribuível a					
Acionistas		-	-	221.146	(170.948)
Efeitos de participações dos não controladores em controladas		-	-	64.303	4.513
Lucro (prejuízo) por ação atribuível aos acionistas					
Básico		1,22	(0,94)	-	-
Diluído		1,20	(0,93)	-	-

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

DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA - MÉTODO INDIRETO
EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E DE 2012 (Em milhares de reais)

	Controladora		Consolidado	
	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
Lucro líquido (prejuízo) do exercício	221.146	(170.948)	285.449	(166.435)
Despesas (receitas) que não afetam o caixa:				
Depreciação	4.733	2.683	13.034	10.964
Amortização de ágios e <i>software</i>	14.271	9.463	14.285	9.480
Baixa de imobilizado e intangível	245	4.038	4.104	23.619
Equivalência patrimonial	(461.132)	(58.336)	(61.201)	(4.319)
Remuneração baseada em ações	7.297	3.336	7.297	3.336
Juros e encargos financeiros líquidos	97.416	111.085	223.793	198.846
Imposto de renda e contribuição social diferidos	-	-	3.125	(8.547)
Provisão para garantias	-	-	5.918	6.321
Provisão para indenizações a clientes	-	-	(8.801)	19.669
Provisão para riscos	-	-	10.756	9.688
Provisão para devedores duvidosos	-	-	-	6.415
Variações nos ativos e passivos				
Contas a receber de clientes	-	-	(340.963)	(238.781)
Títulos e valores mobiliários	10.001	(1.627)	51.261	(48.034)
Créditos diversos	415	(3.462)	(12.954)	(32.345)
Imóveis a comercializar	-	-	(143.969)	(183.918)
Despesas antecipadas	-	-	(1.874)	603
Impostos a recuperar	6.541	(1.580)	4.363	(2.445)
Outras contas a receber	31	(229)	(7.427)	864
Partes relacionadas e parceiros de negócios	71.938	(125.800)	11.015	(35.570)
Participações em consórcios	-	-	(2.362)	(5.502)
Fornecedores	(1.597)	1.661	2.326	20.040
Impostos, contribuições e salários	11.779	3.310	14.567	9.882
Imposto de renda e contribuição social correntes	-	-	754	2.061
Adiantamento de clientes	-	-	(49.370)	3.371
Partes relacionadas e parceiros de negócios	320.725	42.979	9.419	43.527
Participações em consórcios	-	-	355	(24.321)
Contas a pagar por aquisição de imóveis	-	-	(3.656)	(14.919)
Impostos sobre vendas diferidos	-	-	2.624	(13.325)
Aquisição de participação societária a pagar	-	(438)	-	(438)
Outras contas a pagar	2.028	2.209	(984)	3.874
Caixa líquido gerado pelas (aplicado nas) operações	305.837	(181.656)	30.884	(406.339)
Fluxos de caixa das atividades de investimentos				
Aquisição de itens do intangível	(9.431)	(24.307)	(9.431)	(24.310)
Aquisições de bens do ativo imobilizado	(3.614)	(30.416)	(14.791)	(66.492)
(Redução) aumento dos investimentos	(161.131)	112.662	19.765	(2.228)
Dividendos recebidos	164.732	105.278	12.734	7.520
Caixa líquido (aplicado nas) gerado pelas atividades de investimento	(9.444)	163.217	(8.277)	(85.510)
Fluxos de caixa das atividades de financiamentos				
Aumento do capital social, líquido dos gastos com emissão de ações	-	(34)	-	(34)
Dividendos pagos	-	(54.876)	-	(54.876)
Resultado de transações com sócio	(63.529)	-	(63.529)	-
Ações em tesouraria adquiridas	(10.022)	(3.872)	(10.022)	(3.872)
Programa de pagamento em ações - <i>stock options</i>	(3.233)	159	(3.233)	159
Captações de empréstimos	268.544	100.000	1.232.037	794.581
Amortizações de empréstimos	(302.817)	(281.073)	(945.377)	(516.194)
Efeito caixa das mudanças de participações em investidas	-	-	14.396	-
Efeitos de participações dos não controladores em controladas	-	-	(23.563)	(9.610)
Caixa líquido (aplicado nas) gerado pelas atividades de financiamento	(111.057)	(239.696)	200.709	210.154
Aumento (redução) líquido(a) de caixa e equivalentes de caixa	185.336	(258.135)	239.870	(281.695)
Saldo de caixa e equivalentes de caixa				
No início do exercício	28.455	286.590	95.264	376.959
No fim do exercício	213.791	28.455	335.134	95.264
Aumento (redução) líquido(a) de caixa e equivalentes de caixa	185.336	(258.135)	239.870	(281.695)

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

	Controladora		Consolidado	
	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
Receita				
Receita de imóveis vendidos e serviços prestados	-	-	1.832.249	1.114.083
Provisão para devedores duvidosos – Constituição	-	-	-	(6.415)
Outras receitas operacionais	-	-	-	(59.384)
	-	-	1.832.249	1.048.284
Insumos adquiridos de terceiros				
Custo de imóveis vendidos e serviços prestados	-	-	(1.248.889)	(948.285)
Serviços de terceiros	(9.927)	(13.500)	(12.031)	(16.317)
Outras despesas operacionais	(22.761)	(38.083)	(135.556)	(107.379)
	(32.688)	(51.583)	(1.396.476)	(1.071.981)
Valor adicionado bruto	(32.688)	(51.583)	435.773	(23.697)
Retenções				
Depreciação e amortização	(19.004)	(12.146)	(27.139)	(20.444)
Valor adicionado líquido produzido pela Companhia	(51.692)	(63.729)	408.454	(44.141)
Valor adicionado recebido em transferência				
Resultado de equivalência patrimonial	461.132	58.336	61.201	4.319
Receitas financeiras	20.466	28.920	88.526	54.244
	481.598	87.256	149.727	58.563
Valor adicionado total a distribuir	429.906	23.527	558.181	58.563
Distribuição do valor adicionado				
Pessoal e encargos (exceto INSS)	73.130	63.740	76.450	67.585
Impostos, taxas e contribuições (inclusive INSS)	11.207	11.421	87.853	45.833
Juros, encargos financeiros e outros	103.828	112.609	87.119	55.710
Aluguel	20.595	6.705	21.310	11.729
Participação de acionistas não controladores	-	-	64.303	4.513
Dividendos mínimos obrigatórios (25%)	52.522	-	52.522	-
Dividendos adicionais propostos (15%)	31.513	-	31.513	-
Lucro líquido (prejuízo) do exercício	137.111	(170.948)	137.111	(170.948)
Total	429.906	23.527	558.181	14.422



DIRETORIA EXECUTIVA

1º plano, da esquerda para a direita: Marcello Zappia, Meyer Joseph Nigri, Joseph Meyer Nigri, Douglas Duarte

2º plano, da esquerda para a direita: Tomás Lazlo Banlaky, Vasco Barcellos, Enzo Biagio Riccetti, Fabio Villas Bôas, Romeo Deon Busarello, José Carlos Lazaretti

RELATÓRIO ANUAL TECNISA 2013

Coordenação Geral

TECNISA S.A. - Maurício Bernardes, Juliana Pinheiro

Apoio

Marketing – Sabrina Castello

Relacionamento com Investidores – Felipe Meira Dias, Hamilton Barbosa Miyamoto, Paula Bonança

Engenharia – Alexandre Rosa, Alexsander Toledo, Ana Lúcia Gallego, Carlos Eduardo Ricardo, Erick Takada, Ioser Pinto Mizutani, Stephano Slepicka Lattanzi, Shirlei Ribeiro, Luana Sato

Recursos Humanos – Priscilla Rosa, Maria Augusta Bottino

Negócios – Eduardo Brandão

Relacionamento com Clientes – Patrícia Guimarães

E-Business – Denilson Novelli

Jurídico – Paola Carrara

TECNISA S.A.

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

CEP: 04538-133 – São Paulo, SP

Brasil – PABX (11) 3708-1000

TECNISA Consultoria Imobiliária

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

CEP: 04538-133 – São Paulo, SP

Brasil – PABX (11) 3702-7200

CRECI: 19.773-J

CRÉDITOS

Produção de textos e edição

Buscato Informação Corporativa

Projeto gráfico e diagramação

Adesign

Fotos

Carlos Gueller, Mariana Orsi
e Peter Hertel

O papel utilizado neste material
provém de florestas plantadas,
de fontes renováveis e segue
padrões e normas próprias.



TECNISA

Mais construtora por m²