



RELATÓRIO ANUAL 2015

 **TECNISA**
Mais construtora por m²

SUMÁRIO

Introdução

Destaques 2015

Mensagem da presidência**A Companhia**

Governança corporativa

Ética e transparência

Estratégia e perspectivas

Diferenciais competitivos

Gestão de riscos

Relacionamentos

Colaboradores

Clientes

Parceiros de negócios

Comunidades

Resultados

Desempenho ambiental

Desempenho operacional e financeiro

O relatório

Sumário de conteúdo GRI

Demonstrações Financeiras

Créditos

INTRODUÇÃO

PELO OITAVO ANO CONSECUTIVO,
A TECNISA S.A. DIVULGA
SEU RELATÓRIO ANUAL

A TECNISA apresenta a colaboradores, acionistas, investidores, clientes e parceiros de negócios suas principais realizações e iniciativas em 2015, considerando os eixos econômico, social e ambiental.

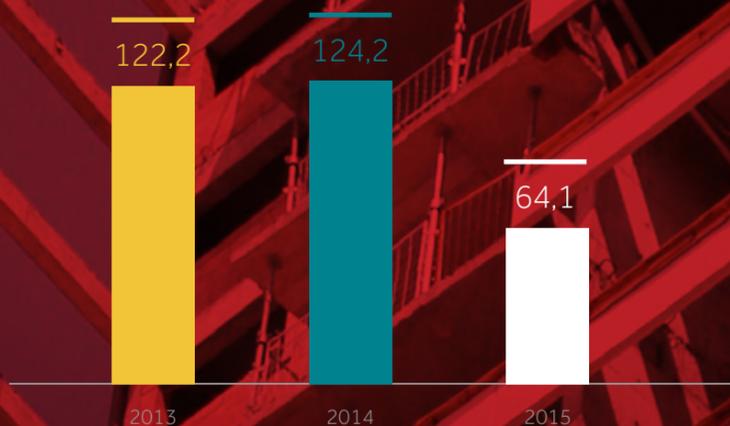
Nesta edição, a Companhia formaliza sua adesão à versão G4 das diretrizes de relato da Global Reporting Initiative (GRI), adotadas globalmente para mensurar a *performance* de organizações de diferentes portes e setores. Para isso, entre 2015 e 2016, foi realizado um processo de consulta aos públicos de relacionamento, que colaborou para a construção da materialidade – lista de temas sociais, ambientais e econômicos que devem guiar a gestão da Empresa pelos próximos anos.

A TECNISA também segue práticas de referência do mercado de capitais para comunicar seu desempenho, com ênfase nos critérios da Associação Brasileira de Companhias Abertas (Abrasca) e na garantia de transparência perante investidores e acionistas quanto às realizações, aos desafios e à visão de futuro da organização.

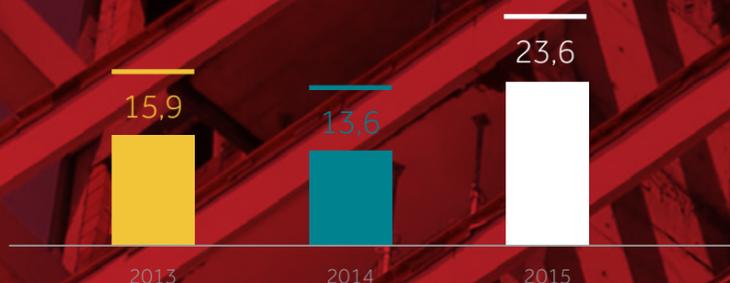
Para encaminhar sugestões e comentários sobre o relatório, envie um *e-mail* para sustentabilidade@tecnisa.com.br. Conheça mais sobre a história da Companhia em www.tecnisa.com.br. **[G4-31]**

Boa leitura!

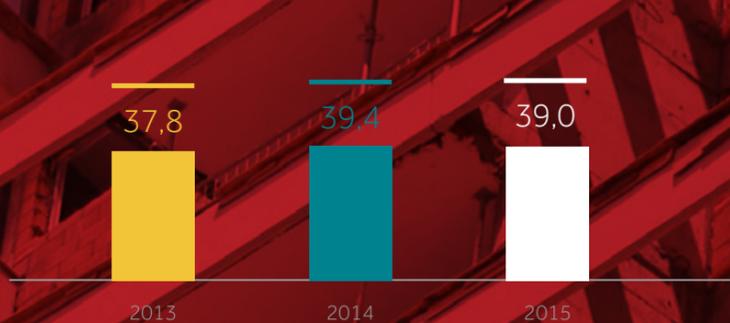
▶ DÍVIDA LÍQUIDA/PATRIMÔNIO LÍQUIDO (em %)



▶ MARGEM LÍQUIDA ANTES DOS MINORITÁRIOS (em %)



▶ MARGEM BRUTA AJUSTADA (em %)



1,2 bilhão

Volume de vendas brutas (parcela TECNISA)

1,9 bilhão

em Valor Geral de Vendas (VGV) de empreendimentos entregues

1 bilhão

Geração de caixa da Companhia

39%

Margem bruta ajustada

16%

Retorno sobre o patrimônio (ROE) durante o ano

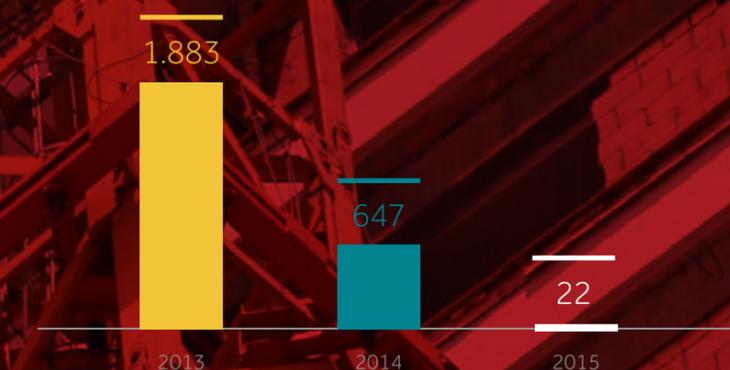
53%

Crescimento no lucro líquido no ano

▶ EMPREENDIMENTOS LANÇADOS



▶ VGV DE LANÇAMENTOS (PARCELA TECNISA) (EM MILHÕES)

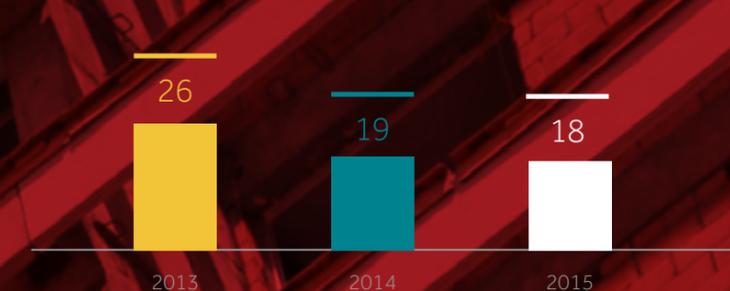


▶ VENDAS CONTRATADAS* (PARCELA TECNISA) (EM MILHÕES)

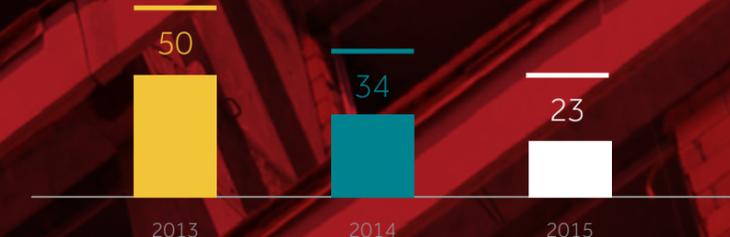


* Líquidas de distratos, incluindo permutas

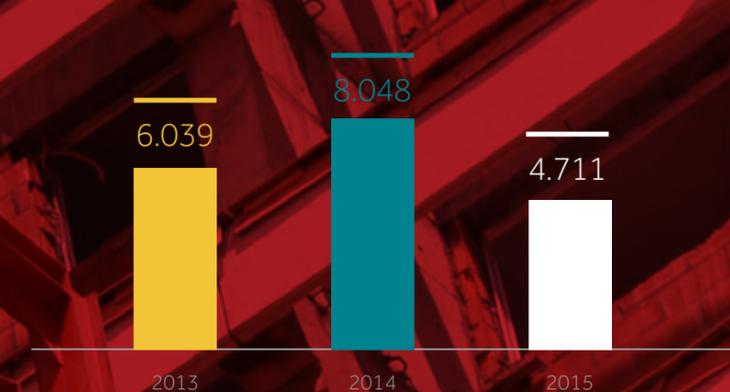
▶ Nº DE CIDADES ONDE A TECNISA ATUA



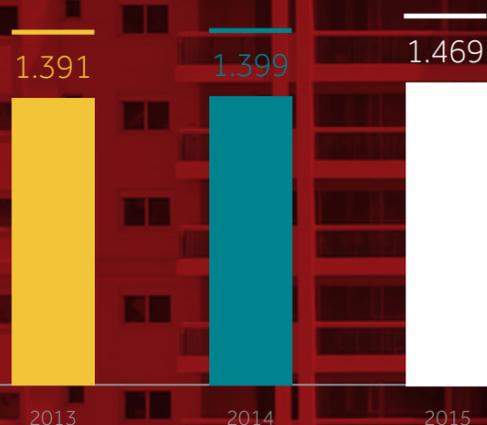
▶ Nº DE CANTEIROS DE OBRAS (TERCEIROS E TECNISA)*



▶ UNIDADES ENTREGUES PARA OS CLIENTES



▶ DOAÇÕES PARA PROJETOS SOCIAIS [G4-EC1]



▶ Nº DE COLABORADORES DIRETOS [G4-10]



▶ Nº DE ACIDENTES COM AFASTAMENTO SUPERIOR A 15 DIAS / Nº DE COLABORADORES DIRETOS (EM %)



46%

dos clientes consultados em 2015 (2.048) satisfeitos ou muito satisfeitos com a TECNISA

100%

dos colaboradores submetidos a auditorias e em conformidade com o sistema de saúde e segurança TECNISA

+ de 22 mil

horas de treinamentos para colaboradores

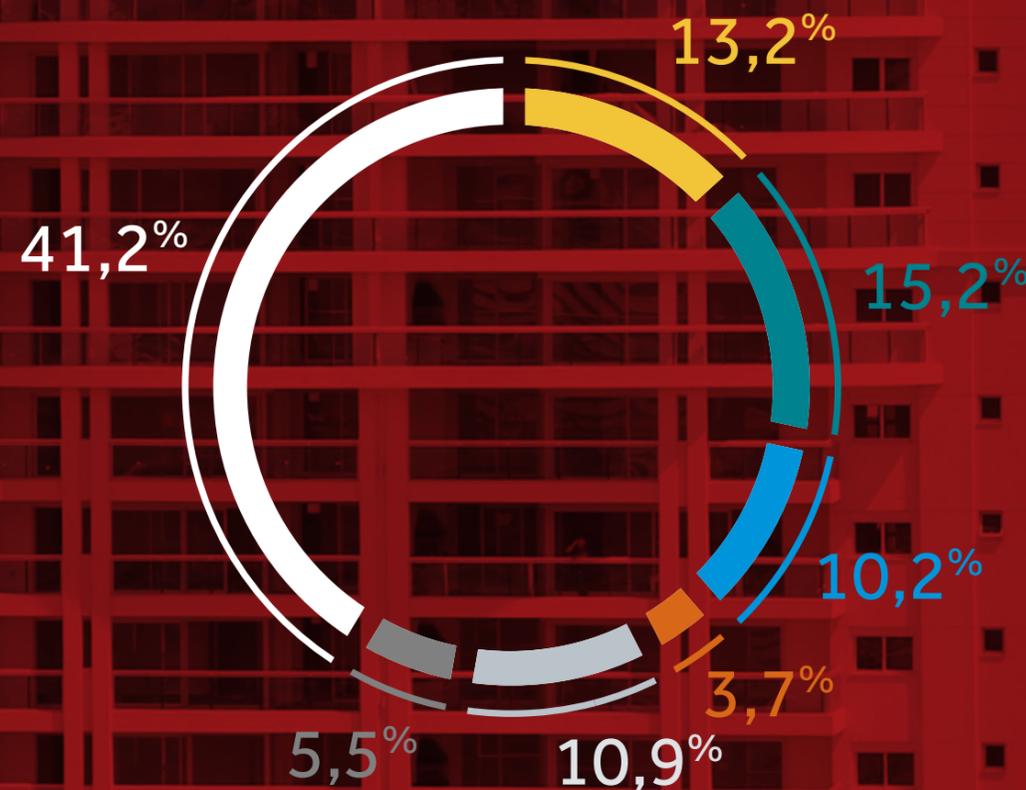
4,16

Taxa de acidentes para funcionários próprios e terceirizados

22%

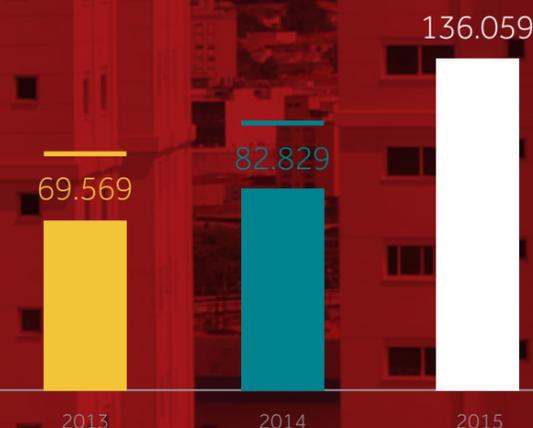
das vendas do ano realizadas pelos canais *online*

▶ DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO (DVA)* [G4-EC1]



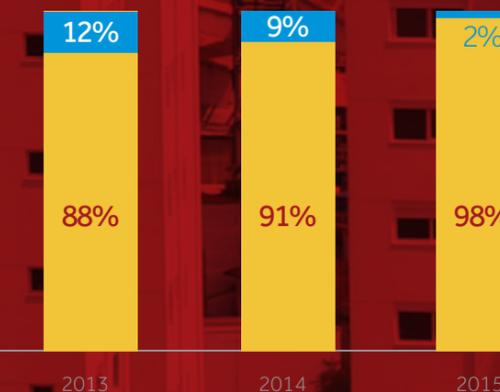
- LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO RETIDO
- PESSOAL E ENCARGOS (EXCETO INSS)
- IMPOSTOS, TAXAS E CONTRIBUIÇÕES (INCLUSIVE INSS)
- JUROS, ENCARGOS FINANCEIROS E OUTROS
- ALUGUEL
- PARTICIPAÇÃO DE ACIONISTAS NÃO CONTROLADORES
- DIVIDENDOS PROPOSTOS

▶ ECONOMIA POTENCIAL ANUAL DE ÁGUA EM EMPREENDIMENTOS COM MEDIDORES INDIVIDUAIS DE CONSUMO E DISPOSITIVOS ECONOMIZADORES DE ÁGUA* (EM M³)



*Obras próprias.

▶ RESÍDUOS ENVIADOS PARA A RECICLAGEM / REAPROVEITAMENTO (%)



- ENVIADO SEGREGADO PARA ATT
- ENVIADO MISTURADO PARA ATT

MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA

GARANTINDO AS BASES DE RENTABILIDADE E QUALIDADE QUE SÃO MARCAS DE SUA HISTÓRIA, A TECNISA S.A. REFORÇOU SUA CAPACIDADE DE CONTORNAR AS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELO SETOR EM 2015.

Meyer Joseph Nigri

Presidente



Entre os desafios vividos, a conjuntura política instável, a retração da economia brasileira, o acesso mais restritivo ao crédito e um alto volume de distratos impactaram o mercado imobiliário. Mesmo assim, conseguimos alcançar resultados expressivos e nos preparar para um novo ciclo de lançamentos, com uma estrutura de negócios mais enxuta e flexível.

Seguindo a linha iniciada em 2014, adotamos como premissas de gestão a disciplina comercial, a monetização dos ativos imobiliários e a adequação de despesas gerais e administrativas ao novo ambiente do mercado. Revisamos nossos custos, por meio da reestruturação de nossas equipes e de projetos de eficiência em obras e processos; reforçamos a estratégia de vendas; adotamos critérios mais conservadores para a realização de lançamentos, com foco no mercado paulista; e buscamos garantir o equilíbrio entre geração de caixa e retorno sobre investimentos, a fim de atuar com uma estrutura de capital mais adequada.

Uma das ações de destaque, no período, foi a venda de uma participação de 17,5% no bairro Jardim das Perdizes à Hines do Brasil, companhia global do setor imobiliário. Com valor total de R\$ 193 milhões, a operação formaliza a presença de um parceiro global de relevância conosco no maior empreendimento planejado em cinco décadas na cidade de São Paulo, demonstrando a clientes, investidores e acionistas a confiança desse importante *player* na solidez de nossos negócios.

Fruto das ações de eficiência e rentabilização, em 2015, registramos bom volume de vendas brutas (parcela TECNISA), que totalizaram R\$ 1,2 bilhão, 3% acima do de 2014, assim como lucro e geração de caixa em patamares recordes para a Companhia, respectivamente, de R\$ 238 milhões e R\$ 1.060 milhões. Paralelamente, entregamos mais de 4,7 mil unidades no período, o equivalente a R\$ 1,9 bilhão em Valor Geral de Vendas (VGV). São indicadores financeiros e operacionais adequados, principalmente se considerarmos as dificuldades que nosso setor vivencia e a diminuição no volume de lançamentos.

As relações mantidas com nossos colaboradores, parceiros, clientes e sociedade foram fundamentais para a entrega desses resultados. Em 2015, aprimoramos a gestão de contratos corporativos, por meio de um projeto que agilizou o pagamento a fornecedores e melhorou o monitoramento de sua conformidade social e ambiental. Com relação ao nosso capital humano, demos seguimento à plataforma Educação TECNISA e capacitamos mais de 150 pessoas no Programa de Desenvolvimento de Lideranças. Também conseguimos elevar os patamares de segurança, com uma taxa de acidentes de 4,16, menos de metade do patamar de 2012.

Inovação e qualidade também são importantes diferenciais de nossa cultura corporativa. Por isso, fortalecemos as ações de estímulo à criação com parceiros – como o

Fast Dating – e demos continuidade a estudos para buscar processos construtivos mais eficientes e mapear novos nichos e segmentos imobiliários. Cientes de que sempre é possível melhorar nas relações, também temos investido em atendimento multiplataformas para o cliente. Em 2015, iniciamos um projeto-piloto que permitirá análises de crédito 100% *online* em um banco parceiro, investindo no ambiente digital como oportunidade para capturar e cativar o cliente TECNISA.

Também cabe destacar o compromisso da Empresa com a adoção de boas práticas socioambientais, desde a fase de projetos até o uso dos imóveis. Com medidas como reutilização de resíduos nas obras, instalação de equipamentos sanitários com baixo consumo de água, uso de matéria-prima certificada e diretrizes de eficiência energética, temos o objetivo de posicionar a TECNISA como referência no setor. Como reconhecimento disso, obtemos certificações como a AQUA, que atesta a alta qualidade ambiental do Jardim das Perdizes. No quesito social, mantivemos os projetos de educação de profissionais da construção civil e de voluntariado corporativo, exercendo uma influência positiva essencial ao nosso segmento.

Com base nos esforços empreendidos nos últimos anos, acreditamos estar prontos para iniciar um novo ciclo de lançamentos, em menor quantidade, mas com maior rentabilidade. No curto prazo, atuaremos de forma seletiva, honraremos nosso compromisso de entregar produtos de qualidade comprovada aos clientes e manteremos a disciplina financeira como um requisito de gestão. No longo prazo, nosso foco será acompanhar a retomada do crescimento do País, investindo em regiões estratégicas com uma carteira inovadora e diversificada de projetos.

Boa leitura! **[G4-1]**

A COMPANHIA

NESTE CAPÍTULO

GOVERNANÇA CORPORATIVA	09
ÉTICA E TRANSPARÊNCIA	12





AGILIDADE E FLEXIBILIDADE

Com 38 anos de atuação no mercado imobiliário brasileiro, a TECNISA S.A. é uma sociedade anônima de capital aberto, com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa – TCSA3), atuante nas diferentes etapas da incorporação – incluindo formação e gestão do banco de terrenos (*land bank*), vendas, incorporação e construção de imóveis residenciais, comerciais e mistos. **[G4-3, G4-4, G4-7]**

Sediada em São Paulo, a Companhia atende a capital e o interior paulista e também possui atividades em Brasília (DF) e Curitiba (PR), além de projetos no Amazonas, na Bahia e no Ceará. A força de trabalho, de 4.695 colaboradores, reúne profissionais de obras e administrativos, corretores associados e profissionais terceirizados. Cerca de 500 fornecedores de mão de obra, materiais e equipamentos, consultores, fornecedores de equipamentos e projetistas fazem parte da cadeia de valor da organização. **[G4-5, G4-6, G4-8]**

Os empreendimentos residenciais respondem pela maioria da carteira de projetos e se dividem em duas linhas de produtos: TECNISA Premium, para o público de poder aquisitivo mais elevado, e TECNISA Flex, para consumidores de faixa de renda média (unidades com valor próximo a R\$ 300 mil).

Com presença em regiões estratégicas de crescimento urbano e uma carteira de clientes com diferentes segmentos de renda, a TECNISA traduz sua filosofia de negócios no *slogan* "Mais construtora por m²" – refletindo o objetivo de construir rela-

ções diferenciadas e de qualidade, com base nos diferenciais competitivos de compromisso com a excelência, a qualidade e a inovação.

Para responder aos desafios do setor imobiliário e da construção civil, a Companhia executou, nos últimos anos, uma revisão de sua estrutura organizacional, com ênfase na comercialização de estoques, na monetização de ativos e na disciplina financeira. Como reflexo, foi registrado recorde em geração de caixa em 2015, que teve como consequência a queda do indicador de dívida corporativa líquida sobre o patrimônio líquido, o qual recuou para 12%, o menor nível desde 2008.

Também durante o ano, a Companhia teve lucro líquido recorde de R\$ 238 milhões, crescimento de 53% em relação ao ano anterior (*leia mais em [Desempenho operacional e financeiro](#)*). **[G4-9]**

Outros eixos de atuação são a gestão ambiental, especialmente a eficiência em consumo de energia e água e a melhoria dos processos construtivos, e a responsabilidade social, priorizando projetos diretamente ligados aos impactos e temas críticos do setor.

53%

foi a expansão do lucro líquido em 2015, fruto das diversas iniciativas de monetização de ativos.

O NEGÓCIO EM ETAPAS

LAND BANK

A Empresa identifica e seleciona rigorosamente as melhores oportunidades no mercado de terrenos, incorporando-os à sua carteira conforme o potencial de venda e as especificações dos empreendimentos. O ano de 2015 fechou com VGV potencial de R\$ 6.508 milhões, parcela TECNISA.

CONSTRUÇÃO

Com equipe própria e empresas contratadas, a TECNISA supervisiona todas as etapas do processo construtivo – projetos, obras civis, acabamento e entrega final –, a fim de garantir qualidade de ponta a ponta a seus clientes.



INCORPORAÇÃO

Consiste na concepção e no desenvolvimento de projetos para alienação total ou parcial de edificações. A TECNISA torna-se, assim, responsável pela entrega dos projetos executados, considerando prazo, condições e preço determinados mediante contratação de seus clientes.



VENDAS

Por meio de uma equipe de cerca de 300 corretores associados e dos canais digitais, além de profissionais parceiros, a TECNISA também atua na comercialização de seus empreendimentos.

Como atuamos [G4-56]

MISSÃO

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

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.

VISÃO

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

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

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

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

Marcos históricos

Início das atividades, sob o nome TECNISA Engenharia e Comércio Ltda.

1977

Década de

1980

Criação de programa de racionalização das obras e do conceito *grand space*, com empreendimentos com área acima da média, maior espaço de cômodos e preços equivalentes.

A Companhia cria o conceito *rooftop* (áreas comuns de lazer nas coberturas dos edifícios) e torna-se a primeira no País a entregar áreas comuns equipadas e decoradas.

Década de

1990

Década de

2000

Lançamento do Programa de Responsabilidade Social; obtenção das certificações ISO 9001 e Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) nível A; abertura de capital e ingresso no Novo Mercado da BM&FBovespa; início do uso das mídias sociais para interação com clientes; e lançamento da linha TECNISA Flex.

Lançamento da Política de Sustentabilidade e criação do Fast Dating (para estimular a participação de outras empresas nos processos de inovação).

2011

2012

TECNISA lança a Política de Relacionamento com Públicos de Interesse e conclui a infraestrutura do Jardim das Perdizes; também alcança a etiqueta de eficiência energética Procel Edifica Nível A para as dez primeiras torres do empreendimento.

Lançamento dos primeiros edifícios do bairro planejado Jardim das Perdizes e conquista da certificação AQUA para o empreendimento.

2013

2014

Desenvolvimento de aplicativo para o Google Glass, com foco em vendas; uso de *drones* para acompanhamento de obras; lançamento da Política de Relacionamento com Agentes Públicos e Anticorrupção; criação da TECNISA Urbanizadora, com foco em projetos urbanos.

Companhia alcança geração recorde de caixa no exercício, de R\$ 1.060 milhões, contribuindo para que o nível de endividamento fosse o menor em sete anos, com queda de 13 p.p. em relação ao ano anterior, e obtém o auto de conclusão de obra (Habite-se) das primeiras seis torres residenciais do Jardim das Perdizes.

2015



Governança corporativa

O modelo de governança da TECNISA S.A. valoriza o equilíbrio de interesses entre administradores, acionistas e investidores, com base em seus valores corporativos, missão e visão e nas diretrizes do Estatuto Social e do Código de Conduta e Ética.

Membro do Novo Mercado, segmento mais exigente da BM&FBovespa, e também de diversos 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) –, a Companhia adota práticas de referência quanto à tomada de decisões, incluindo políticas de divulgação de informações e negociação de valores mobiliários (*leia mais em www.tecnisa.com.br/ri*).

O mais alto órgão de governança é a Assembleia Geral Ordinária de Acionistas (AGO), a quem cabe decidir sobre a composição do Conselho de Administração e a remuneração dos conselheiros e executivos. A instância também aprova as contas de cada exercício fiscal e fiscaliza o cumprimento do Estatuto Social, com reunião ordinária anual ou a qualquer momento, em situação extraordinária.

Uma auditoria externa independente e o Conselho Fiscal, instalado anualmente, também acompanham os atos dos órgãos.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Atua na definição da estratégia da Companhia, na seleção de diretores e na supervisão da gestão, com ao menos quatro reuniões anuais e composição de cinco a sete conselheiros. Em 2015, quatro dos cinco conselheiros eram independentes, ultrapassando o mínimo de 20% estipulado nas regras do Novo Mercado; destes, dois foram eleitos pelos acionistas minoritários.

Desde 2014, o presidente do Conselho não exerce cargo na Diretoria Executiva. O diretor-presidente da TECNISA, Meyer Joseph Nigri, atua como vice-presidente do órgão. O mandato dos conselheiros é de dois anos, sendo que o atual se encerra em 2016. Atualmente, não há ações de avaliação de desempenho para os conselheiros.

MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO [G4-34]

	CARGO
Ricardo Barbosa Leonardos	Presidente do C.A. e membro independente do C.A.
Meyer Joseph Nigri	Vice Presidente do C.A.
Luiz Antonio Nogueira de França	Membro Independente do C.A.
Luis Felipe Teixeira do Amaral	Membro Independente do C.A. (minoritários)
Roberto Bernardes Monteiro	Membro Independente do C.A. (minoritários)

DIRETORIA EXECUTIVA ESTATUTÁRIA

Composta de nove membros em 2015, a Diretoria implementa e executa as diretrizes definidas pelo Conselho de Administração – a quem também cabe eleger os diretores, para mandatos de dois anos, com direito à reeleição. O desempenho dos executivos é mensurado a partir de metas e indicadores operacionais e financeiros, baseados em projeções anuais. Em linha com a Lei das Sociedades por Ações, os diretores da Companhia deverão ser residentes no País, podendo ou não ser acionistas.

MEMBROS DA DIRETORIA EXECUTIVA [G4-34]

	CARGO
Meyer Joseph Nigri	Diretor-Presidente
Joseph Meyer Nigri	Diretor Vice-Presidente
Douglas Duarte	Diretor Comercial
Enzo Biagio Riccetti	Diretor de Negócios Regionais e São Paulo
Fabio Villas Bôas	Diretor Técnico
José Carlos Lazaretti Júnior	Diretor Jurídico
Romeo Deon Busarello	Diretor de Marketing
Tomás Laszlo Banlaky	Diretor Administrativo
Vasco de Freitas Barcellos Neto	Diretor Financeiro e de Relação com Investidores

CONSELHO FISCAL

Estruturado desde 2007, o órgão é composto de três membros efetivos e três suplentes. Como boa prática, há representantes dos acionistas minoritários. O atual mandato se encerra em 2016.

MEMBROS DO CONSELHO FISCAL [G4-34]

	CARGO
Luciano Douglas Colauto	Presidente
Ricardo Scalzo	Membro Efetivo
Vanderlei Dominguez da Rosa	Membro Efetivo (minoritários)
Marcio Álvaro Moreira Caruso	Membro Suplente
Nelmir Rosas	Membro Suplente
Paulo Roberto Franceschi	Membro Suplente (minoritários)

COMITÊS NÃO ESTATUTÁRIOS [G4-43]

A fim de assessorar a Diretoria Executiva em temas específicos, a TECNISA mantém quatro comitês para agilizar e aprimorar as tomadas de decisões relevantes. São eles:

► **Comitê de Ética:** formado por membros da Diretoria Executiva, recebe denúncias diretamente ou por meio de canal *online*, analisando ocorrências e encaminhando-as para providências internas;



► **Comitê de Segurança no Trabalho:** reúne gestores e diretores de Engenharia e Recursos Humanos para aprimorar procedimentos e indicadores na cadeia de valor;

► **Comitê de Auditoria Interna:** com conselheiros e diretores entre seus membros, analisa os tópicos identificados pela auditoria interna independente de áreas-chave, propondo soluções para a melhoria contínua da Empresa;

► **Comitê de Compra de Terrenos:** composto de executivos seniores, avalia a viabilidade de projetos antes de a TECNISA investir na aquisição de novos terrenos, com apoio das áreas de Finanças, Administração, Engenharia, Negócios e Jurídico.

MERCADO DE CAPITALIS

As ações da Companhia são negociadas na BM&FBovespa sob o nome TCSA3. Em 2015, sob impacto da retração do setor, as ações da Companhia acumularam desvalorização de 14%, ante queda de 9% do Ibovespa e de 18% do índice das empresas do setor imobiliário (IMOB).

Com uma área de relações com investidores estruturada, a Companhia valoriza a transparência de informações, a diversidade de sua base acionária e a boa *performance* de seus papéis, construindo laços de confiança com provedores de capital. Três grandes políticas são adotadas no relacionamento com o mercado: Política de Divulgação; Política de Dividendos; e Política de Negociação (*leia mais em www.tecnisa.com.br/ri*).

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA

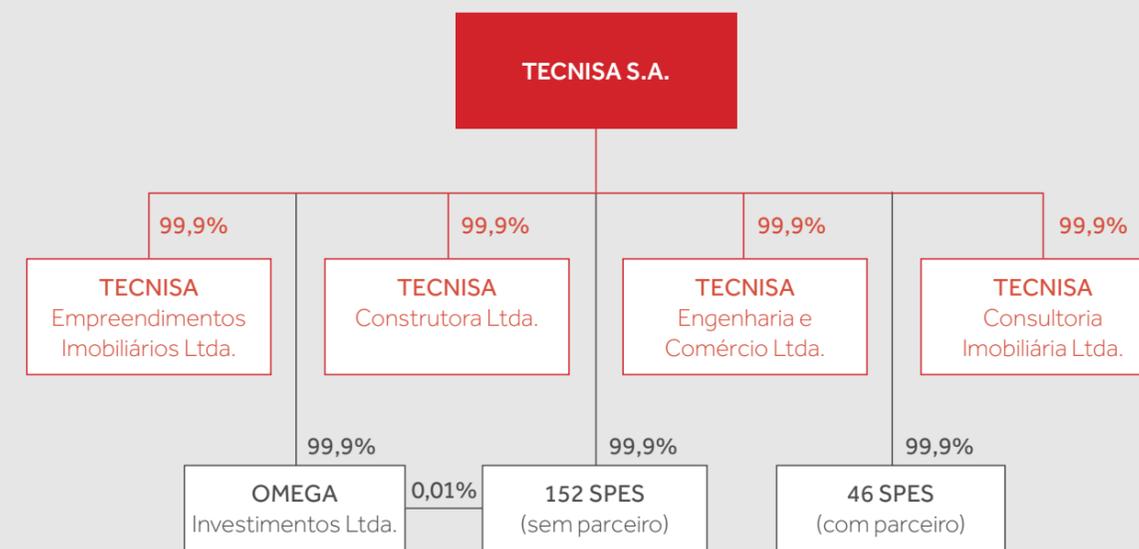
	AÇÕES ORDINÁRIAS	CAPITAL TOTAL (%)
Controlador	108.175.134	62,35%
Conselho de Administração e Diretoria ¹	572.306	0,33%
Outros Acionistas	64.752.560	37,32%
Total	173.500.000	100,00%

1. Excluída a participação de conselheiros e diretores pertencentes ao grupo de acionistas controladores. Data base: 31/03/2016.

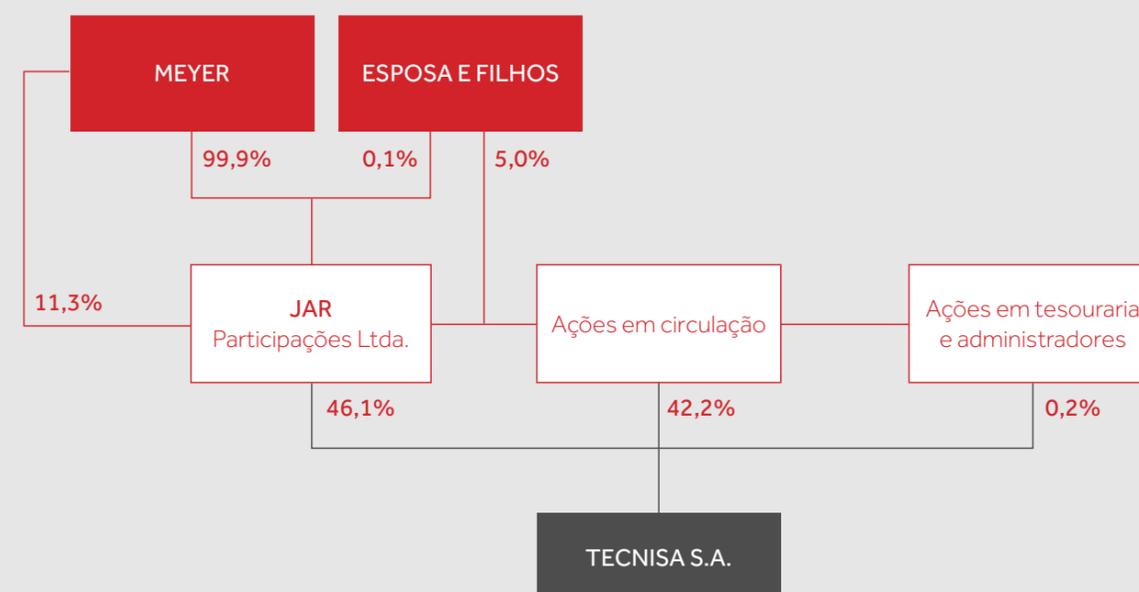
BBB+

é a avaliação de risco de crédito corporativo da TECNISA, segundo avaliação da agência Standard & Poor's em julho de 2015 (com perspectiva estável)

ESTRUTURA SOCIETÁRIA



ESTRUTURA ACIONÁRIA



Ética e transparência

A TECNISA CONSIDERA OS ASPECTOS DE ÉTICA E INTEGRIDADE FUNDAMENTAIS PARA A BOA REPUTAÇÃO E PARA A PERENIDADE DE SEUS NEGÓCIOS



Por isso, a Companhia mantém uma área de *compliance*, que atua na defesa da aderência das práticas à legislação vigente e aos valores corporativos.

A principal ferramenta de gestão sobre o assunto é o Código de Conduta e Ética, revisado em 2014, que estabelece diretrizes e padrões de comportamento para todos os profissionais que representam a Companhia, tanto internamente quanto na relações com *stakeholders* externos. [G4-56]

Entre os temas abordados no documento estão conflito de interesses, práticas concorrenciais, combate à corrupção e à lavagem de dinheiro, cuidado com o meio ambiente e segurança da informação.

Além de estar disponível no *site* de Relações com Investidores e no Portal Corporativo TECNISA, o Código de Conduta e Ética é regularmente disseminado a todos os recém-contratados em treinamentos.

Outro documento relevante é a Política de Relacionamento com Agentes Públicos e Anticorrupção, alinhada à Lei Anticorrupção brasileira (Lei n.º 12.846), em vigor há dois anos, que estipula normas de relacionamento de entes privados com a administração pública. A política também atende requisitos de dispositivos internacionais, como a Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), dos Estados Unidos. [G4-56]

Após a realização de treinamentos específicos sobre a política em 2014, durante o ano o foco foi na aplicação prática do documento. Deverão ser realizadas novas capacitações em 2016. A gestão e a disseminação da política anticorrupção contam com o envolvimento direto do Conselho de Administração, que monitorou os avanços dos últimos dois anos. [G4-SO4]

Outra ação preventiva é a execução anual de auditorias internas independentes nas áreas de Vendas, Incorporação, Suprimentos, Engenharia e Desenvolvimento de Negócios, a fim de mapear e tratar potenciais riscos. Com foco na melhoria contínua, estudam-se a implantação de planos de ação e os resultados alcançados.

Canal seguro [G4-58]

A ferramenta foi criada pela TECNISA para acolher e apurar quaisquer denúncias sobre desvios de conduta no ambiente de trabalho. Disponível por telefone (0800 648 6305), o canal tem suas manifestações apuradas pelo Comitê de Ética. Diante da constatação de irregularidades, há penalidades como advertências, suspensões temporárias, demissões e responsabilização civil ou penal.

Em 2015, a Empresa recebeu 28 contatos com denúncias, sendo que, até o final do ano, 100% foram solucionadas e encerradas. Todas foram submetidas à análise do Comitê de Ética e, quando procedentes, foram encaminhadas às áreas responsáveis.

ESTRATÉGIA E PERSPECTIVAS

NESTE CAPÍTULO

DIFERENCIAIS COMPETITIVOS **17**
GESTÃO DE RISCOS **19**



A TECNISA ATUA EM UM SETOR FUNDAMENTAL PARA O DESENVOLVIMENTO URBANO E PARA O BOM DESEMPENHO DA ECONOMIA BRASILEIRA

Por meio de um modelo integrado de gestão, capaz de atender todas as etapas dos negócios, a Companhia mantém custos competitivos, assegura o controle de qualidade em todo o ciclo de experiência dos clientes e gerencia diretamente os ativos e investimentos.

Desde 2014, sob influência dos desafios vividos no mercado imobiliário, a TECNISA passa por um processo de revisão da estratégia e da estrutura de operação. Entre os pontos prioritários estão a monetização de ativos, com destaque para a comercialização de unidades entregues, a alienação de terrenos não estratégicos e a venda de partici-

pação em empreendimento; a postura conservadora em lançamentos, visando maior rentabilidade e menor exposição a risco; a excelência operacional, reduzindo custos desde as obras até as áreas de suporte; e o direcionamento prioritário para o mercado de São Paulo. Assim, busca-se investir no *core business* e manter a reputação da Companhia em regiões estratégicas para a expansão futura.

A disciplina financeira durante o ano garantiu uma geração de caixa recorde, a redução da dívida e a rentabilização da Companhia, mitigando impactos negativos (*leia mais em Desempenho operacional e financeiro*) e demonstrando sua solidez financeira.

R\$1 bi/ano

é o volume de lançamentos esperado para a TECNISA no médio prazo, refletindo sua estratégia de rentabilização e maior eficiência de gestão.

FOCOS ESTRATÉGICOS



CURTO PRAZO (2016)

- ▶ Continuidade na monetização de ativos, com foco na comercialização de unidades em estoque e na alienação de terrenos não estratégicos.
- ▶ Lançamentos com baixo risco comercial, mantendo o foco em São Paulo (mercado nacional mais resiliente, onde a TECNISA possui maior *expertise*) e a priorização de unidades residenciais com valor unitário de até R\$ 400 mil, segmento no qual há disponibilidade de crédito imobiliário a taxas atrativas (MCMV, programa Pró-Cotista do FGTS etc.).



MÉDIO PRAZO

- ▶ Readequação do volume operacional, tornando a TECNISA uma empresa com cerca de R\$ 1 bilhão de lançamentos/ano (abaixo da média de quase R\$ 2 bilhões de 2010 a 2013). Com isso, a Companhia poderá atuar em menos praças, diminuindo a complexidade da gestão e com maior eficiência em custos fixos, além de ter atuação mais seletiva, priorizando projetos mais rentáveis.

CONTEXTO

Em 2015, o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro teve retração de 3,8% pior resultado para a economia nacional desde o recuo de 4,3% em 1990, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

O desempenho foi influenciado pela queda em segmentos como a indústria (6,2%), o de serviços (2,7%) e o de transformação (9,7%). Dos setores analisados, apenas a agropecuária registrou ligeiro crescimento. O recuo da indústria foi impactado pelo setor de construção – considerando tanto os eixos de infraestrutura como imobiliário.

Os reflexos foram sentidos em São Paulo, principal mercado de atuação da TECNISA. Na capital do estado, as vendas de imóveis novos tiveram o pior desempenho em 11 anos, com 20,1 mil contratos fechados (6,6% abaixo de 2014). Boa parte dos negócios fechados se referiu a imóveis de dois dormitórios (56% das vendas), seguidos dos de um dormitório (22%). Os de três, quatro ou mais dormitórios representaram 22% das vendas.

O setor imobiliário também foi impactado pelo cenário mais restritivo no acesso ao crédito, pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), que cresceu 10,7% no ano, e pela elevação da taxa de juros básica (Selic), que passou de 11,75% em dezembro de 2014 para 14,25% em dezembro de 2015.

Um dos principais desafios vividos pelas empresas de incorporação imobiliária foi o aumento no volume de distratos. Segundo levantamento da agência de classificação de risco Fitch, realizado em um universo de

nove empresas do setor imobiliário do País, entre janeiro e setembro de 2015, 41% dos imóveis comprados na planta foram devolvidos. O volume é superior à média histórica da indústria, de aproximadamente 10%. Nesse contexto, o desafio é realizar a devolução parcial dos valores pagos pelos ex-clientes desde a aquisição do imóvel na planta, conforme legislação e termos contratuais, e gerenciar o impacto sobre o caixa e o estoque de unidades prontas ou em construção da Companhia.

Em resposta a esse cenário, a TECNISA vem, desde 2014, revisando seus processos internos, contemplando desde ações relacionadas à liquidez até medidas de eficiência operacional.

Nas relações com clientes, a Companhia buscou agilizar o processo de transferência dos imóveis após a conclusão dos empreendimentos – o que envolveu agilidade e apoio nos processos de orientação para o repasse. O tempo médio para conclusão do processo, que era de 90 dias em 2013 e de 67 dias em 2014, fechou 2015 em 62 dias. O repasse de unidades teve ligeira queda, reflexo do calendário de entregas mais concentradas ao final do ano. Em 2015, foram 3.185 unidades repassadas (5% abaixo do ano anterior) e R\$ 760 milhões de saldo devedor. Outras medidas foram as campanhas de vendas de estoques de unidades prontas.

A revisão de processos foi outro ponto fundamental. Com metodologia própria, a TECNISA busca oportunidades de melhoria nas diferentes atividades executadas por suas equipes. Em 2015, foram realizados ajustes e revisão em 12 processos internos, focando aspectos como redução de custos fixos, eficiência e produtividade nas obras.



PROJETO EVOLUIR

Para analisar oportunidades de melhorias nas áreas de suporte e garantir produtividade e pontualidade nas obras, a TECNISA executa, desde 2014, o Projeto Evoluir.

Por meio da iniciativa, a Companhia ajustou seu quadro e os níveis funcionais; aprimorou o processo de gestão da informação em áreas responsáveis por pagamento e controle de despesas e questões administrativas; e buscou oportunidades para reduzir custos e acelerar

a finalização das obras. Foram definidos, ainda, indicadores de desempenho nas áreas de suporte e um calendário-base de visitas às obras.

Um dos pontos priorizados foi a gestão de contratos com terceiros. Os objetivos foram padronizar o sequenciamento dos serviços executados e avaliar, com métricas claras, a execução e o pagamento pelos serviços (leia mais em [Parceiros de Negócios](#)).

AÇÕES DE EFICIÊNCIA

► **Corte de despesas administrativas:** a Companhia fez uma readequação de sua estrutura administrativa, economizando o equivalente a R\$ 77 milhões para 2016. Além da redução de 36% do quadro de funcionários administrativos, houve redução nos gastos com ocupação, com a entrega de dois dos quatro andares da sede corporativa em São Paulo.

► **Venda de participação:** em outubro, a TECNISA celebrou, com sociedades pertencentes ao grupo da Hines no Brasil, um contrato de transferência de participação societária de 17,5% do capital social das sociedades responsáveis pelo empreendimento imobiliário Jardim das Perdizes. Com a conclusão da operação, a Companhia permaneceu com 57,5% do capital social e recebeu R\$ 193 milhões, dos quais R\$ 153 milhões foram pagos ainda em 2015, e o restante será pago de forma parcelada, condicionado ao plano de negócio. A TECNISA também passou a ser detentora de 100% da torre corporativa que compõe o empreendimento. **[G4-13]**

► **Venda de terrenos:** para otimizar seu *land bank* e torná-lo alinhado ao atual plano de negócios da Companhia, três terrenos – dois na Região Metropolitana de São Paulo e um no Distrito Federal – foram vendidos.

► **Redução de lançamentos:** em 2015, os lançamentos se restringiram à abertura da quinta fase do projeto Flex Osasco II, empreendimento na Região Metropolitana de São Paulo. Esse foi o único lançamento do ano, pois a Companhia priorizou a comercialização de unidades entregues e a redução do estoque de unidades.

► **Venda de unidades:** os esforços de comercialização do estoque foram intensificados, o que resultou em uma Venda Bruta de R\$ 1,2 bilhão. A velocidade de vendas no período, medida pelo indicador Venda Sobre Oferta (VSO) Bruta, atingiu 60% no ano, crescimento de 20 pontos percentuais em relação ao ano anterior, o que mostra a assertividade da política de preços praticada. Com distratos de R\$ 686 milhões, as Vendas Líquidas totalizaram R\$ 518 milhões.

► **Gestão de contratos:** entre as melhorias, estão projetos para agilizar o pagamento aos fornecedores, reduzindo despesas com multas fiscais relacionadas ao recolhimento de tributos; ações de integração e padronização de contratos; e melhorias no processo de aprovação de contratos (*leia mais em [Parceiros de Negócios](#)*).

► **Administração de almoxarifados:** para melhorar o controle do fluxo de materiais nas obras da Companhia, a administração de almoxarifados foi centralizada. Com isso, a aquisição, a destinação e o uso de diversos itens (lâmpadas, cimento, porcelanatos, azulejos etc.) foram otimizados, e, para alguns materiais de maior valor, são realizadas auditorias mensais.

► **Gestão de mão de obra indireta:** responsável por 9% do custo total da obra, a gestão de profissionais como engenheiros, coordenadores, tecnólogos e

analistas técnicos passou a receber acompanhamento mais próximo, a fim de melhorar o controle de custos dos projetos.

► **Medição de serviços em obras:** renovação nas planilhas de medição de serviços nos empreendimentos, reduzindo o percentual de falhas nas mensurações (que atrasam o pagamento aos fornecedores) de 21%, em janeiro de 2015, para 8%, ao fim do ano.

► **Promoções e vendas:** a fim de padronizar as atividades promocionais da Companhia, foi instituído um comitê, com reuniões semanais, para discutir descontos e ações, alinhando previamente as áreas comerciais, de *marketing* e de projetos sobre os benefícios e vantagens oferecidos aos clientes TECNISA.

R\$ 1,2 bi

em Vendas Brutas no ano, reflexo de ações para comercialização dos estoques.



DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

DA *EXPERTISE* EM EXECUÇÃO DE PROJETOS À SOLIDEZ DA MARCA, TECNISA MANTÉM VANTAGENS QUE GARANTEM SUA COMPETITIVIDADE NO MERCADO DE INCORPORAÇÃO BRASILEIRO

R\$ 400 mil

Segmento de renda priorizado no curto prazo para lançamentos.

► COMPROVADA CAPACIDADE DE EXECUÇÃO

Com 38 anos de experiência no mercado e uma plataforma integrada de negócios, a Companhia alcança diferentes regiões e segmentos de renda no mercado nacional. Além disso, destaca-se pelo controle e gestão das etapas de aquisição de terrenos, incorporação, venda e construção, reduzindo riscos e garantindo qualidade nas entregas.

► REPUTAÇÃO E RECONHECIMENTO DE MARCA

Referência nacional em relacionamento com o cliente, a TECNISA possui alto nível de reconhecimento em virtude de suas inovações em construção, vendas, *marketing* e relacionamento. Além de ter produzido tendências ao longo de sua história – caso dos conceitos *rooftop* e *grand space* –, atua no desenvolvimento de projetos inovadores no uso do espaço urbano, caso do bairro planejado Jardim das Perdizes, o primeiro em São Paulo em mais de cinco décadas.

► PRESENÇA EM REGIÕES ESTRATÉGICAS

Hoje, a Companhia está em processo de consolidação de sua presença em praças consideradas estratégicas, mirando oportunidades em mercados promissores. O foco atual é o estado de São Paulo, onde a TECNISA tem maior *expertise*, além de atuações secundárias nas praças de Curitiba (PR) e Brasília (DF).

► ATUAÇÃO EM DIVERSOS SEGMENTOS DE RENDA

A capacidade de atuar em diversos segmentos de renda, seja com projetos sob a marca TECNISA, voltados para o público de média e alta renda, ou sob a plataforma da TECNISA Flex, com plantas mais padronizadas e preços mais acessíveis, permite à Companhia atuar em sintonia com as transformações no perfil dos consumidores do mercado imobiliário. No curto prazo, serão priorizados lançamentos de unidades residenciais de até R\$ 400 mil, segmento que conta hoje com maior oferta de crédito e com taxas de crédito imobiliário mais atrativas.

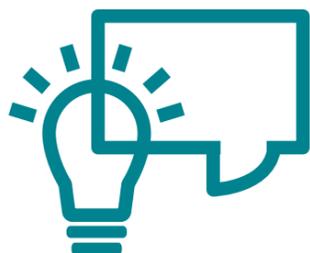
► GESTÃO FINANCEIRA EFICIENTE

Empreendimentos imobiliários costumam possuir ciclos longos e demandam elevado volume de capital. A experiência adquirida ao longo de períodos de intensa instabilidade econômica no país, nas últimas quatro décadas, credencia a TECNISA como uma das empresas mais capacitadas do setor. Buscamos rentabilizar cada empreendimento com a combinação de diversificação das formas de financiamento e controle rigoroso do custo das obras, mantendo sempre o risco corporativo dentro de parâmetros que consideramos adequados e seguros.

Ativos intangíveis

AO LONGO DE SUA HISTÓRIA, A COMPANHIA CONSTRUIU UMA REDE DE RELACIONAMENTOS, PRÁTICAS E AÇÕES QUE CONTRIBUI DE FORMA SIGNIFICATIVA PARA SEU CRESCIMENTO

De complexa mensuração quantitativa, esses ativos intangíveis permitem a perenidade dos negócios, ao agregar valor à marca e posicionar a organização na vanguarda do setor. Entre eles, destacam-se os descritos a seguir.



CULTURA DE INOVAÇÃO

O capital intelectual é valorizado por meio do estímulo à produção de novos conhecimentos que aprimorem os negócios e influenciem positivamente o setor. A contribuição dos parceiros de negócios é relevante para a competitividade: por isso, a Companhia executa processos de *open innovation*, por meio de programas como o Fast Dating.

Na iniciativa, a TECNISA recebe empreendedores que apresentam soluções e inovações para produ-

tos e serviços, agregando valor aos imóveis e empreendimentos. Em 2015, foram executados 11 encontros, com 72 empresas, mobilizando mais de 10 pessoas de seis áreas distintas da companhia (*facilities, marketing, P&D, projetos, negócios e recursos humanos*).

Outra iniciativa, dentro da plataforma Educação TECNISA, capacita e desenvolve competências da liderança da Companhia, buscando estimular a troca e a gestão de conhecimento em cada área.

No portal TECNISA Ideias, criado em 2010, *stakeholders* diversos são convidados a dar sugestões e colaborações, incluindo consumidores, estudantes e profissionais.

A TECNISA e outras empresas do setor desenvolvem o Grupo de Recursos Humanos das Empresas Construtoras e Incorporadoras (GRHECI), que desenvolve padrões, ferramentas, pesquisas e estudos para aprimorar as práticas de trabalho na construção civil.

Como reconhecimento pelas soluções que tem oferecido a consumidores e construído com seus

parceiros, a TECNISA conquistou o primeiro lugar na categoria Construção e Infraestrutura do Prêmio Valor Inovação Brasil, do jornal *Valor Econômico* e da consultoria Strategy&. A Companhia também figura em 13º no *ranking* geral das cem empresas mais inovadoras do País.

Por meio da área de Desenvolvimento Tecnológico, são estudadas oportunidades de melhoria nos processos construtivos, reduzindo custos e conferindo maior eficiência, agilidade e qualidade às obras. Em 2015, por exemplo, foram realizados estudos com um novo material para renovação do processo construtivo, capaz de aumentar a eficiência de uma de suas etapas (em ciclo e custo) em mais de 50%.

13º

lugar entre as 100 empresas
mais inovadoras do País é
da TECNISA.



COMPROMISSO COM A SUSTENTABILIDADE

Melhores práticas construtivas, uso eficiente de recursos naturais e materiais e obtenção de reconhecidas certificações ambientais nos empreendimentos são alguns dos focos de investimento da TECNISA. Como exemplos, destacam-se as pesquisas para reúso de água, a produção de publicações com diretrizes ambientais na construção e a aplicação de soluções inovadoras em iluminação e eficiência energética (*leia mais em [Desempenho Ambiental](#)*).

Além disso, a empresa mantém projetos e investimentos na área social, contribuindo para elevar os índices de escolaridade entre trabalhadores da construção civil e para monitorar os impactos de suas obras (*leia mais em [Comunidades](#)*).



DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES

A qualificação e a formação diferenciada de seus colaboradores permitem ganhos de produtividade, satisfação, bem-estar, retenção de talentos e operações mais seguras e eficientes. Uma das principais alavancas de valor é a busca por avanços em saúde e segurança laboral, além do investimento em treinamentos (*leia mais em [Colaboradores](#)*).



CONFIANÇA DOS CLIENTES

No contato diário com os clientes, as prioridades são a agilidade na resolução de problemas, dúvidas e questionamentos, a captação de oportunidades de melhoria, a transparência no fornecimento de informações, a oferta de diversos canais de atendimento (*online* e *off-line*) e a superação das expectativas do cliente, com entregas de alta qualidade.



Gestão de riscos

EM SINTONIA COM BOAS PRÁTICAS DO MERCADO, A GESTÃO DE RISCOS DA TECNISA ESTÁ INCORPORADA À GOVERNANÇA E AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

O modelo é desenvolvido com envolvimento direto do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.

Os riscos monitorados são os que possuem potencial impacto sobre os negócios e os resultados financeiros e conectam-se a mudanças no cenário macroeconômico e setorial com potencial para influenciar as atividades, a imagem e a reputação da organização, bem como sua estrutura de custos e sua capacidade de vendas.

A Companhia preconiza o diálogo com os provedores de capital por meio do *site* de relações com investidores, que traz mais informações sobre os riscos monitorados e contribui para as tomadas de decisões de investimentos.

CATEGORIAS DE RISCO

CONTEXTO

NOSSA GESTÃO



A atuação da TECNISA pode ser impactada por medidas econômicas do 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.

- ▶ Monitoramento das tendências de mercado
- ▶ Alinhamento entre indexamento de custos das linhas de financiamento e os de recebíveis
- ▶ Gestão cuidadosa dos lançamentos e da disponibilidade de caixa



Como um setor altamente competitivo, o mercado imobiliário está sujeito a alterações regulatórias, que podem ter impacto sobre o custo dos empreendimentos. Além disso, é impactado por aspectos que podem limitar a disponibilidade de crédito aos compradores de imóveis, diminuindo as vendas e levando a uma mudança na forma com que os financiamentos são concedidos aos clientes.

- ▶ Acompanhamento de discussões e projetos de lei em tramitação
- ▶ Oferta de serviços e soluções inovadoras aos clientes, equilibrando custos e buscando melhorias nos processos construtivos
- ▶ Atuação na Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias (Abrainc), criada em 2013



A atuação da TECNISA depende da oferta de insumos e equipamentos, de mão de obra qualificada e do controle sobre todas as etapas do processo construtivo, de modo a garantir a segurança dos profissionais envolvidos e a qualidade na execução dos projetos.

- ▶ Iniciativas de valorização e retenção de talentos, treinamentos e incentivos em remuneração, com foco em meritocracia
- ▶ Monitoramento da contratação e documentação de prestadores de serviço e parceiros
- ▶ Acompanhamento da evolução dos custos de insumos, equipamentos e matérias-primas e revisão de orçamento;
- ▶ Medidas de planejamento e controle da execução das obras
- ▶ Utilização de seguros de risco de engenharia, cobrindo ocorrências imprevistas (apólices de responsabilidade civil para as obras, com garantia contra danos materiais, corporais e morais causados a terceiros, por exemplo)
- ▶ Monitoramento de risco socioambiental, com ênfase na gestão de resíduos e no consumo de água e energia, com base na Política de Sustentabilidade



Os riscos financeiros que podem impactar o negócio 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.

- ▶ Manutenção de políticas de gestão de liquidez (com parâmetros de caixa mínimo) e instrumentos de dívidas de longo prazo
- ▶ Uso de ferramentas de projeção econômico-financeira, que auxiliam na simulação de cenários operacionais e macroeconômicos
- ▶ Para reduzir o risco de inadimplência, que pode afetar o fluxo de caixa, são usadas ferramentas de análise para a concessão responsável do crédito
- ▶ Uso da alienação fiduciária do imóvel financiado, como mecanismo de execução de garantia em caso de inadimplência



Os riscos financeiros 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.

- ▶ Monitoramento do desempenho das ações
- ▶ Fornecimento de informações relevantes da estratégia e da gestão ao mercado de capitais
- ▶ Canal aberto para consultas e sugestões de acionistas minoritários, levadas às instâncias mais altas da administração
- ▶ Contratação de seguro do tipo Directors and Officers (D&O), que resguarda a Companhia de riscos de litígios no sistema financeiro ou de notificações das autoridades do mercado de capitais sobre seus executivos

RELACIONAMENTOS

NESTE CAPÍTULO

COLABORADORES	23
CLIENTES	27
PARCEIROS DE NEGÓCIOS	28
COMUNIDADE	30



TRANSPARÊNCIA E GESTÃO DE IMPACTOS

A TECNISA tem como prioridade construir laços de confiança, respeito e admiração com colaboradores, clientes, investidores e comunidade. Além das práticas de gestão adotadas para cada público, que serão detalhadas nas próximas páginas, a Companhia tem buscado alinhar sua comunicação de resultados às expectativas da sociedade. Para isso, faz consultas regulares, que contribuem para a definição dos temas mais relevantes do negócio.

Entre 2015 e 2016, como parte do processo de adesão da TECNISA às diretrizes de relato da Global Reporting Initiative (GRI), versão G4, a Companhia realizou um processo de materialidade – consultando os públicos interno e externo a respeito dos principais impactos e assuntos que devem ser priorizados nos negócios. No total, foram mais de 100 participações em uma consulta *online*, além de oito entrevistas com a liderança (diretores, Vice-Presidente, presidente e membro do Conselho de Administração) e um estudo minucioso dos assuntos mais críticos do setor.

Ao fim, foram mapeados seis grandes temas (veja quadro). Essa definição, além de contribuir para a definição de conteúdo e indicadores GRI do relatório, contribuirá substancialmente para a estratégia de sustentabilidade da Companhia. **[G4-24, G4-25, G4-26]**

NOSSOS TEMAS [G4-19]	CONTEXTO [G4-27]	PÚBLICOS IMPACTADOS* [G4-20, G4-21]	ASPECTOS GRI
Estratégia para internalização da sustentabilidade	Promoção da responsabilidade social e ambiental na gestão por meio de treinamentos, planos de ação, programas e estímulo ao compartilhamento de ideias na empresa e na cadeia de valor	Alta gestão, clientes, órgãos públicos, imprensa, construtores parceiros, investidores, colaboradores, concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ LA-Treinamento e Educação ▶ LA-Diversidade ▶ HR-Investimentos ▶ HR-Não discriminação ▶ PR-Rotulagem de Produtos e Serviços ▶ PR-Conformidade
Incentivo à inovação	Inovação para gerar maior eficiência operacional e ambiental, que agregue valor aos imóveis e resulte em retornos financeiros	Fornecedores de matérias-primas, comunidades vizinhas, instituições financeiras, construtores parceiros	▶ EN-Geral
Gestão de resíduos durante a fase de obras	Monitoramento dos principais recursos utilizados nos canteiros de obras para reduzir a geração de resíduos; segregação e destinação adequada de resíduos perigosos e não perigosos; incorporação de resíduos gerados	Construtores parceiros, instituições financeiras, comunidades vizinhas, fornecedores de matérias-primas, alta gestão	<ul style="list-style-type: none"> ▶ EN-Efluentes e resíduos ▶ EN-Geral
Ecoeficiência no empreendimento entregue	Uso racional da água e eficiência energética	Clientes, colaboradores, comunidades vizinhas, fornecedores de matérias-primas, construtores parceiros, imprensa	▶ EN-Energia
Gestão financeira com foco no mercado	Riscos associados ao mercado, distratos, equilíbrio entre oferta e demanda; exposição do negócio de incorporação a oscilações de mercado	Alta gestão	▶ EC-Desempenho econômico
Transparência na comunicação, prestação de contas e mecanismos anticorrupção	Divulgação de resultados financeiros, financiamento político e outros aspectos, tendo a transparência como um valor; e treinamentos, políticas e processos que previnam e prevejam punição em casos de corrupção e conflito de interesses durante processos de aprovação, regulamentação de contratos, inspeção, certificação etc.	Investidores, órgãos públicos, concorrentes, instituições financeiras	<ul style="list-style-type: none"> ▶ EC-Desempenho econômico ▶ HR-Investimentos ▶ HR-Não discriminação ▶ SO-Combate à corrupção ▶ SO-Políticas públicas

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

COLABORADORES

Respeito à diversidade, desenvolvimento de pessoas, inclusão, cultura de inovação e meritocracia são alguns dos pilares-chave da gestão de pessoas da TECNISA. Em sintonia com sua estratégia, a Companhia valoriza profissionais engajados, éticos e capazes de elevar continuamente o nível de qualidade e eficiência da organização.

4.695 pessoas compunham o quadro de colaboradores da Companhia em 31 de dezembro de 2015. Destes, 1.890 fazem parte da equipe própria, incluindo pessoal administrativo e de obras; o restante da mão de obra é terceirizada. Assim como em 2014, o ano registrou redução nos quadros, por conta de ajustes de disponibilidade de profissionais para a atual realidade da Empresa. **[G4-10]**

22.106 horas

de treinamentos foram oferecidas para colaboradores em 2015

15,4 horas

é a média de tempo dedicado à qualificação de cada profissional nas equipes de obras

11,4 horas

é a média para as equipes administrativas

Desde 2014, a plataforma Educação TECNISA concentra todos os treinamentos oferecidos à equipe, baseados na identificação de talentos. Alguns programas são:

- ▶ Cultura e Valores TECNISA;
- ▶ Gestão da Inovação;
- ▶ Programa de Desenvolvimento de Multiplicadores Internos;
- ▶ Programa de Formação de Líderes;
- ▶ *Coaching*;
- ▶ Academia de Líderes;
- ▶ Programa de Desenvolvimento de Líderes.

Por meio do pacote de treinamentos, a Companhia acredita aumentar sua eficiência, rentabilidade, qualidade de entrega, inovação e sustentabilidade nas práticas e relações. Uma das ações-chave é o Programa de Desenvolvimento de Líderes, construído em parceria com a Fundação Dom Cabral para fortalecer a liderança interna, com conteúdo elaborado pelos próprios executivos, inspirado em situações reais. Com um modelo inovador, o Programa estimula a gestão e a aplicação prática do conhecimento da Empresa, que a diferencia no mercado. Em 2015, 151 colaboradores foram capacitados. **[G4-LA10]**

As principais novidades de 2015 foram o lançamento do Portal de Educação TECNISA, com programas de desenvolvimento e treinamento *online* para os colaboradores, e o início do Programa de Integração ao Negócio da TECNISA, que introduz os colaboradores aos aspectos e variáveis do mercado imobiliário. Outro projeto do período foi o início dos treinamentos dos multiplicadores internos. Nesse modelo, os próprios colaboradores elaboram e ministram as aulas sobre temas pertinentes para a Empresa. **[G4-LA10]**

NÚMERO DE COLABORADORES DIRETOS POR NÍVEL FUNCIONAL [G4-10]	2013		2014		2015	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretoria	18	1	17	1	13	0
Gerência	34	28	36	26	31	18
Supervisão	25	34	32	33	40	34
Estagiários	82	67	75	64	36	32
Demais cargos	2.785	417	2.112	424	1.395	291
Total por gênero	2.944	547	2.272	548	1.515	375
Total	3.491		2.820		1.890	

NÚMERO DE COLABORADORES DIRETOS POR TIPO DE EMPREGO [G4-10]	2013		2014		2015	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Jornada integral	2.862	480	2.197	484	1.479	343
Meio período	82	67	75	64	36	32
Total por gênero	2.944	547	2.272	548	1.515	375
Total	3.491		2.820		1.890	

TREINAMENTOS [G4-LA9]	2013			2014			2015		
	Colaboradores	Horas	Horas por colaborador	Colaboradores	Horas	Horas por colaborador	Colaboradores	Horas	Horas por colaborador
Área administrativa	752	8.524	11,00	637	11.288	17,7	426	4.861	11,4
Equipe de obras	2.723	26.446	10,00	2.183	18.494	8,5	1.117	17.245	15,4

COMPOSIÇÃO DO PÚBLICO INTERNO INDICADORES DE DIVERSIDADE*

[G4-LA12]

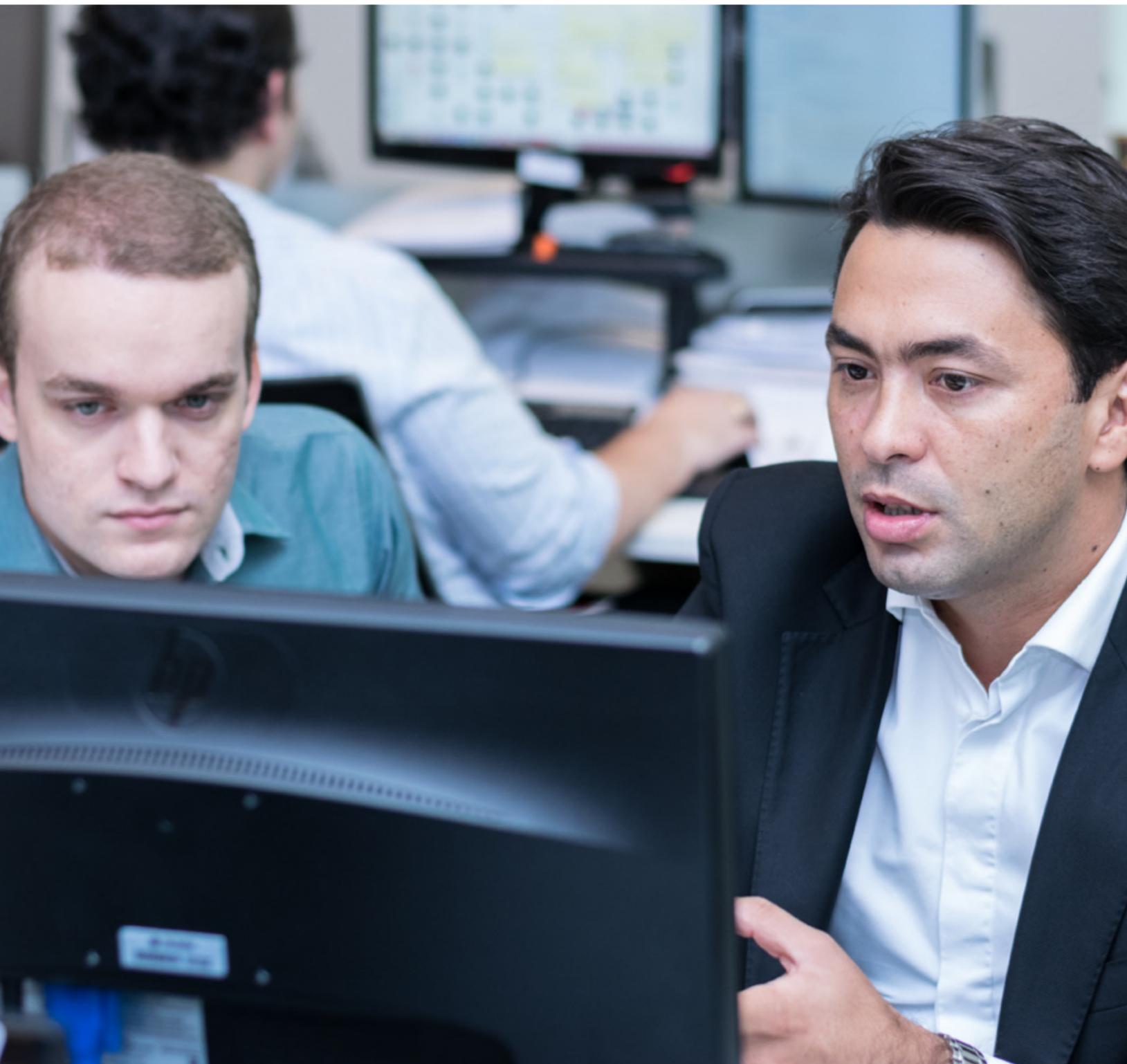
TREINAMENTOS [G4-LA9]	2014		2015	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretoria	94%	6%	100%	0%
Gerência	59%	41%	60%	40%
Supervisão	73%	27%	77%	23%
Estagiários	54%	46%	53%	47%
Demais cargos	83%	17%	82%	18%
Total	81%	19%	80%	20%

NEGROS (%)	2014		2015	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretoria	100%	0%	100%	0%
Gerência	0%	0%	0%	0%
Supervisão	93%	7%	90%	10%
Estagiários	78%	22%	75%	25%
Demais cargos	94%	6%	93%	7%
Total	93%	7%	92%	8%

* A classificação é realizada de acordo com dados cadastrados no sistema de RH da organização.

FAIXA ETÁRIA (%)	2014			2015		
	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos
Diretoria						
Homem	0%	59%	41%	0%	77%	23%
Mulher	0%	100%	0%	0%	0%	0%
Gerência						
Homem	5%	86%	8%	8%	84%	8%
Mulher	0%	88%	12%	6%	88%	6%
Supervisão						
Homem	13%	63%	24%	22%	64%	14%
Mulher	20%	75%	5%	40%	54%	6%
Estagiários						
Homem	84%	16%	0%	94%	6%	0%
Mulher	97%	3%	0%	97%	3%	0%
Demais cargos						
Homem	25%	55%	20%	58%	19%	24%
Mulher	50%	50%	0%	50%	49%	1%
Total						
Homem	30%	54%	17%	31%	56%	13%
Mulher	46%	52%	2%	27%	25%	48%





PERFORMANCE & CARREIRA

Por meio da ferramenta Nine Box, a TECNISA mensura o desempenho de seus profissionais considerando as competências do negócio. A ferramenta também permite a identificação de talentos e o direcionamento de carreira, além de alimentar o plano de sucessão da Empresa.

Em 2015, 100% dos colaboradores foram submetidos à avaliação de desempenho, com *feedbacks* estruturados e insumos que apoiaram as promoções por mérito na Companhia. As ferramentas possuem metas individuais e estão alinhadas à natureza dos negócios da Companhia. **[G4-LA11]**

Outro método aplicado é a Avaliação 360°, com a autoavaliação do colaborador combinada à análise feita por subordinados, pares e seu líder imediato. Gradativamente, esse processo foi expandido para diferentes níveis funcionais e, em 2014, passou a abranger diretores, gerentes, coordenadores, engenheiros e analistas, com 800 colaboradores avaliados. A intenção é que cada profissional da Companhia tenha seu plano de ação individual baseado no resultado, focado em *feedback* constante e planejamento de sucessão, com planos de ação para que possam assumir desafios crescentes no futuro.

A Reunião de Gente, realizada pelo terceiro ano consecutivo, em 2015, por lideranças de diferentes áreas, é outra instância responsável por mapear colaboradores que podem ascender profissionalmente.

PROGRAMAS DE GESTÃO E COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM CONTÍNUA **[G4-LA10]**

- ▶ Programa Conhecimento Corporativo (Educação)
- ▶ Programa Gestão e Liderança
- ▶ Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Estagiários
- ▶ Reunião de Gente
- ▶ Avaliação 360°
- ▶ Avaliação Nine Box

AMBIENTE SEGURO E SAUDÁVEL **[G4-14]**

A saúde e a segurança ocupacional são temas fundamentais para o setor imobiliário. Ciente de seus impactos e de sua responsabilidade sobre o assunto, a TECNISA busca aprimorar seus indicadores e desenvolve ações corretivas e preventivas, mapeando riscos e estimulando o comportamento seguro entre os colaboradores.

Historicamente, a taxa de frequência de acidentes, que contempla os profissionais próprios e terceirizados, tem registrado melhorias desde 2012. Ao fim de 2015, a taxa de frequência alcançou 4,16, ligeiramente acima da meta de 4,0 estipulada no ano anterior, mas mantendo a tendência de queda em relação a anos anteriores (veja gráfico). No mesmo rumo, o total de dias perdidos com afastamentos superiores a 15 dias tem registrado queda, demonstrando a menor gravidade das ocorrências. Em 2015, não houve óbitos nas obras.

A empresa mantém um sistema integrado que ajuda a identificar riscos e oportunidades de melhoria. Todo acidente é investigado, e as informações sobre causas, contexto e tratativas são comunicadas às equipes, para reforçar a necessidade da atuação preventiva, baseada em sistemas e iniciativas comportamentais. Por meio do histórico, são produzidos mapas de riscos que indicam a frequência e a gravidade de acidentes, os principais tipos de lesão e as atividades mais sujeitas a desvios.

A Companhia também mantém a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), em parceria com sindicatos, e a Semana Interna de Prevenção de Acidentes (Sipat) – que envolveu colaboradores próprios e terceirizados de obras de São Paulo e de Brasília.

Em 2015, foi iniciado o planejamento para a Central de Treinamentos TECNISA, para que os colaboradores próprios e de empreiteiros contratados realizem treinamentos de admissão, periódicos e estabelecidos pela legislação nacional. O espaço deve ser consolidado em 2016 e contribuir para a elevação dos patamares de segurança da Companhia.

Também em 2015, foi realizada a segunda edição da campanha Gol de Segurança, que busca a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, a redução de taxas de absenteísmo e rotatividade e a promoção da qualidade de vida nos canteiros de obras. No ano, a iniciativa envolveu 14 obras e 3.148 colaboradores, estimulando a prática do esporte e o comportamento seguro

Para os anos de 2016 e 2017, a TECNISA possui uma série de objetivos, como homologar sua Política de Segurança e Saúde, centralizar o processo de integração das obras, avançar nos processos de gestão da medicina ocupacional e preparar-se para a implantação da OHSAS 18001, principal referência internacional de gestão sobre o tema.

Quanto à redução de acidentes com afastamento, os objetivos são reforçar as campanhas e palestras focadas em comportamento seguro, fortalecer o papel multiplicador da Cipa e utilizar a Central de Treinamentos para ações educativas, com reflexo positivo na queda de ocorrências.

SAÚDE E SEGURANÇA NAS OBRAS [G4-CRE6*]

2015

Percentual de colaboradores (próprios e terceiros) submetidos a verificação interna e que estão em conformidade com o sistema de gestão de saúde e segurança	69%
Percentual de colaboradores (próprios e terceiros) submetidos a auditorias e que estão em conformidade com o sistema de gestão de saúde e segurança	100%

* Indicador adicional (não incluído na materialidade), que a TECNISA opta por reportar considerando a relevância setorial.

SAÚDE E BEM-ESTAR

Desde 2014, a Companhia veio revisando seus processos de medicina ocupacional, com exames periódicos que contribuem para a prevenção de ocorrências graves e o bem-estar dos colaboradores. O leque de consultas contempla, atualmente, as especialidades de oftalmologia, clínica geral, cardiologia e neurologia.

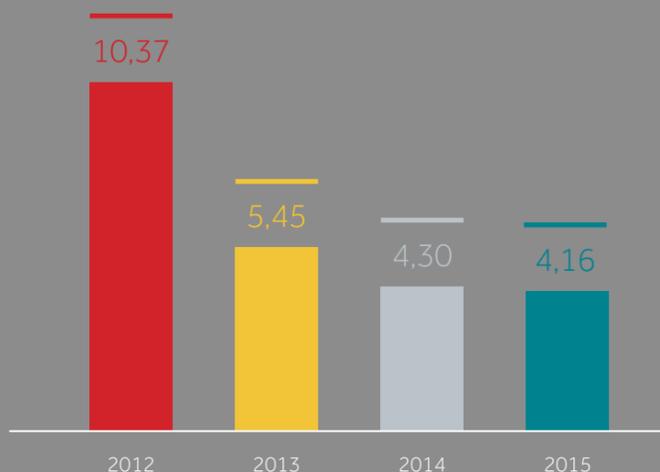
Em 2015, foram realizados 4.312 exames pela área de medicina do trabalho, com 264 encaminhamentos a especialistas. Uma das ações de destaque foi o minicircuito da saúde, realizado

por diversos enfermeiros em todas as obras para realização de exames de aferição da pressão arterial, frequência cardíaca, glicemia e Índice de Massa Corporal (IMC).

Também foram feitas a revisão e a avaliação dos processos de ergonomia, visando à otimização de práticas. Em novembro, a Semana da Ergonomia contemplou palestras com orientações sobre as consequências da má postura no trabalho na saúde dos colaboradores.

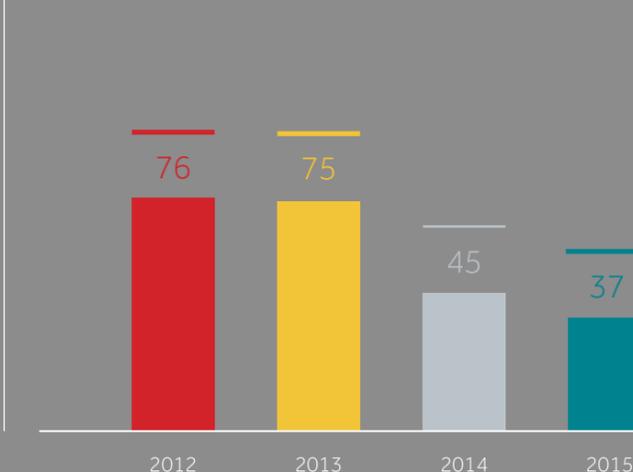
► TAXA DE FREQUÊNCIA DE ACIDENTES*

* Obras próprias



► TOTAL DE ACIDENTES*

* Obras próprias



Cientes

GARANTIR A MELHOR EXPERIÊNCIA PARA OS CLIENTES E COMPRADORES POTENCIAIS, DESDE O PROCESSO DE VENDA ATÉ A ENTREGA FINAL DOS IMÓVEIS, É UM DESAFIO CONSTANTE PARA A TECNISA

Além da pontualidade na execução e finalização das obras, outros pontos relevantes são a transparência e agilidade nos canais de atendimento e a busca por inovação, com produtos diferenciados e de alta qualidade.

Hoje, são mantidos 65 pontos de contato com clientes, sendo 42 para o segmento Premium e 23 para o Flex. No total, 27 colaboradores próprios atuam no setor de atenção ao cliente. Somados os colaboradores da área de Assistência Técnica (pós-obra), o total é de 120 pessoas.

Ano após ano, a Companhia aposta no uso de canais digitais para estreitar as relações com o consumidor. Hoje, 97% do público interessado adquire imóveis após visitas ao *site* da TECNISA e de seus empreendimentos. Os canais hoje existentes são:

▶ **Portal do Cliente:** canal de atendimento na internet, por meio do qual os clientes podem consultar seu saldo devedor, solicitar e agendar serviços e acessar indicadores de acompanhamento das obras;

▶ **Site corporativo:** são oferecidos aplicativos para *smartphones*, *tablets* e *smart TVs* para a busca e comparação dos imóveis;

▶ **Canal telefônico:** para os clientes que entram em contato por telefone, uma Unidade de Resposta Auditável (URA) facilita o encaminhamento para atendentes de diferentes áreas (financeiro, vendas, assistência técnica etc.). Após a conclusão do diálogo com o atendente, o usuário pode responder a uma pesquisa de satisfação;

▶ **Twitter e aplicativos para iPhone:** de forma inovadora para o setor, permitem a venda de imóveis utilizando ferramentas digitais. A Companhia também aceita *bitcoins* (moeda digital) em pagamentos.

Nos últimos anos, sob influência do aquecimento do setor imobiliário, foram registrados desafios na satisfação dos clientes, principalmente em função de atrasos nas entregas de alguns empreendimentos. Desde 2014, com a estratégia de aceleração das

obras e monetização de ativos, a TECNISA tem conseguido entregar a maioria de seus empreendimentos no prazo ou com adiantamento.

Durante 2015, os principais desafios de relacionamento se concentraram em questões como a devolução de imóveis adquiridos na planta (distratos) e dificuldades do acesso ao crédito por parte do cliente em instituições financeiras, tornando mais complexos os processos de repasse.

R\$2,56 milhões

foi o investimento total da TECNISA em *marketing*, queda de aproximadamente 30% em relação a 2014. A diminuição está vinculada, principalmente, ao ritmo menor de lançamentos.



E-COMMERCE: CRÉDITO NA HORA

Em uma parceria inédita com o Itaú Unibanco, a TECNISA desenvolveu em 2015 um projeto-piloto para agilizar o processo de análise de crédito de potenciais clientes em uma ferramenta *online*. Por meio dela, a aprovação de crédito pode ser concedida em menos de uma hora, viabilizando a compra de unidades no *site* da Companhia. A iniciativa deve ser testada ao longo de 2016.

▶ CONTATOS DE CLIENTES POR CANAL



+ SATISFAÇÃO [G4-PR5]

Pesquisas periódicas são aplicadas para mensurar a percepção dos clientes sobre a TECNISA, a fim de identificar formas de melhorar o contato e a qualidade de suas entregas. Entre junho de 2015 e fevereiro de 2016, uma nova edição do estudo foi realizada em 21 empreendimentos de ocupação recente, contemplando 2.058 pessoas.

O grau de satisfação dos clientes com a TECNISA foi medido por meio de uma escala de cinco pontos (indo de muito satisfeito, satisfeito e neutro a insatisfeito e muito insatisfeito). Na média de satisfação da experiência com a TECNISA, o total de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos ficou em 46% (948 dos 2.058 participantes). Dentro desse grupo, foi perguntado o que se destacou no contato com a Companhia, com destaque para os aspectos de Atendimento (59%) e Empreendimento (54%), seguidos de aspectos como Infraestrutura (18%), Planta (9%), Localização (7%) e Acabamento (4%).

Parceiros de negócio

A CADEIA DE FORNECEDORES DA TECNISA É FORMADA POR EMPRESAS RESPONSÁVEIS PELA OFERTA DE MÃO DE OBRA, MATERIAIS, EQUIPAMENTOS DE ENGENHARIA, PROJETISTAS, CORRETORES IMOBILIÁRIOS E CONSULTORES DE DIFERENTES ESPECIALIDADES.

No mês de pico de 2015, havia 1.318 fornecedores ativos nas obras. Para selecionar seus parceiros de negócios, a TECNISA considera a *expertise* técnica, a competitividade de custo, a capacidade de entrega e o alinhamento às práticas e aos valores corporativos. [G4-12]

Para a Companhia, o engajamento da cadeia de valor permite aumento de competitividade e melhoria contínua nas práticas. Entre as iniciativas, a Semana Interna de Prevenção de Acidentes mobiliza adicionalmente colaboradores terceirizados para tratar aspectos de saúde e segurança, a fim de disseminar boas práticas que influenciam o setor. Na mesma linha, são realizados encontros de en-

gajamento de parceiros potenciais em inovações e projetos ([Fast Dating – leia mais](#)).

A TECNISA tem como princípio combater e proibir terminantemente trabalho infantil, escravo ou análogo à escravidão em toda a sua cadeia, incluindo o tema nos contratos corporativos e de suprimentos. Desde 2014, também há cláusulas específicas anticorrupção. O Código de Conduta e Ética e a Política de Relacionamento com Agentes Públicos e Anticorrupção também são levados ao conhecimento dos parceiros.

São realizadas, ainda, auditorias para mensuração sistemática das condições de trabalho em todas as

obras próprias, realizadas por parceiros e terceirizados. As obras entregues passam por auditorias nas instalações destinadas às equipes de assistência técnica. A visita aos canteiros e às instalações provisórias de habitação é um dos focos, já que esses espaços são usados por parceiros para alojar temporariamente os colaboradores durante o período de obras. São considerados aspectos de conforto e higiene nos ambientes de trabalho.

Em 2015, a auditoria participou do Prêmio ABS TOP em Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho, concedido às empresas que comprovem possuir sistemas de gestão de segurança e saúde no trabalho capazes de produzir bons resultados e melhoria contínua.

EFICIÊNCIA EM CONTRATOS

Em 2014, para aprimorar a contratação serviços e a compra de materiais, além de elevar a qualidade da gestão e execução dos contratos, a Empresa lançou um Portal de Compras. Outros projetos, executados durante 2015, aprofundaram as melhorias. Um deles teve como foco a padronização e integração dos contratos corporativos, a fim de garantir a adesão de todas as contratações realizadas por diferentes áreas às normas e diretrizes da Companhia.

No total, mais de 800 contratos foram mapeados e submetidos a melhorias como arquivamento (digitalização) e alinhamento a diretrizes de homologação dos fornecedores. Entre estas, estão a checagem da conformidade legal e fiscal dos parceiros, mediante consulta ao Portal da Transparência e às listas de órgãos como o Ministério do Trabalho e Emprego (TEM). Foram executados treinamentos

para áreas-chave, a fim de subsidiá-las na avaliação dos parceiros de negócios e nas decisões em processos concorrenciais. Em 2016, esse trabalho será estendido aos contratos de obras.

Outro projeto relevante buscou agilizar o fluxo de aprovação de pedidos na área de Engenharia, com o objetivo de agilizar os processos de pagamento aos fornecedores, reduzir custos e aprimorar o relacionamento com os parceiros de negócios. Por meio do mapeamento de todo o fluxo, desde a concorrência até a contratação, aprovação, inserção em sistema e formalização de pagamentos, foram identificadas oportunidades de melhoria. Como resultado, todas as faixas de contratos – até R\$ 99 mil, R\$ 100 a R\$ 399 mil e R\$ 400 a R\$ 900 mil – tiveram mais de 90% de seus pagamentos realizados em até 30 dias.

Também na esfera de gestão de contratos, foi executado um projeto para diminuição das despesas com multas fiscais relacionadas ao atraso no recolhimento de impostos em notas emitidas por fornecedores de serviços. Por meio do monitoramento de notas com mais de 15 dias de atraso e do diálogo estreito com os parceiros, foi possível executar um total de 37 ações de melhoria de processo. Com isso, o indicador de custo com multas para cada pagamento a fornecedor foi reduzido: em janeiro de 2015, a cada R\$ 168 de pagamentos executados pela TECNISA a fornecedores em obras, R\$ 1 era gasto em multas. Em dezembro, a proporção caiu para R\$ 1 a cada R\$ 1.630 em pagamentos.

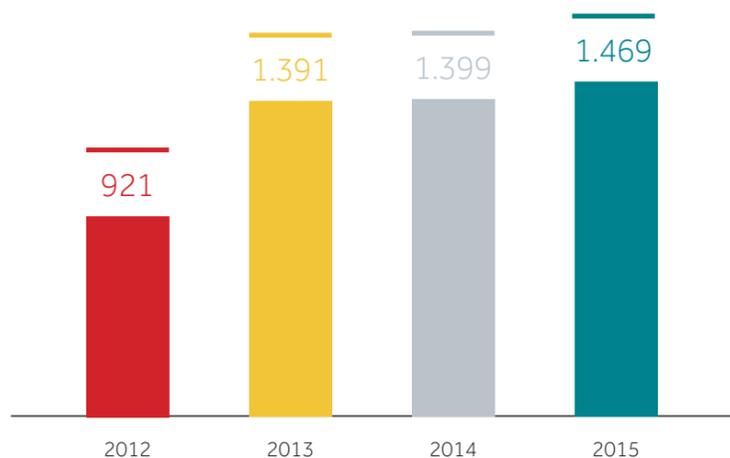


Comunidade

AS INICIATIVAS DE GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS COM A SOCIEDADE CONTEMPLAM PROJETOS SOCIAIS NAS OBRAS, APOIO À EMPREGABILIDADE E QUALIFICAÇÃO E O COMITÊ DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Ciente de seu potencial de contribuição para o desenvolvimento socioeconômico, incluindo comunidades próximas às operações e profissionais atuantes na construção civil, a TECNISA mantém uma estratégia de responsabilidade social empresarial, com programas que abordam temas como geração de renda, suporte à rede de atendimento, educação e voluntariado. Entre as iniciativas, destacam-se:

▶ DOAÇÕES A PROJETOS (R\$ mil)*



▶ **Ler e Construir:** atua na alfabetização de adultos e na educação básica (ciclos Fundamental I e II), com aulas ministradas nas próprias obras, quatro vezes por semana, após o fim do expediente. Os cursos duram oito meses, são executados em parceria com organizações educacionais e, em 2015, formaram 44 alunos nos Ensinos Fundamental e Médio.

▶ **Meu Primeiro Emprego:** capacita e contrata jovens de 15 a 20 anos, a fim de promover sua inserção no mercado de trabalho. O projeto iniciou-se em parceria com a Associação Profissionalizante BM&FBovespa, que beneficia jovens em situação de vulnerabilidade social que cursam o ensino regular ou supletivo. Atualmente, atuamos em parceria com a Orientação, Apoio e Trabalho (OAT), que desenvolve e direciona jovens com deficiência intelectual para o mercado de trabalho.

▶ **Mestres da Obra:** executado no empreendimento Jardim das Perdizes, contemplou 125 profissionais com um ateliê de artes para produzir peças a partir de resíduos da construção.



PROGRAMA DE VOLUNTARIADO

A Companhia mantém diversas iniciativas de apoio à atuação voluntária de seus colaboradores, por meio de um programa que ganhou a adesão de 120 colaboradores nos últimos anos.

Entre as atividades, estão o envolvimento em ações complementares de programas como o Ler e Construir. Os voluntários também desenvolvem ações de apoio a ONGs e entidades parceiras. Em 2015, o cronograma de atividades sociais compreendeu ações como revitalização de comunidades carentes, aulas de pintura, fotografia e música e recreação infantil com o grupo de *clowns* voluntários.

COMITÊ DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Por meio do grupo, que reúne colaboradores das áreas Financeira, Marketing, Jurídica, RH e Processos Organizacionais, a Companhia seleciona e apoia financeiramente entidades sociais. Entre as ações adotadas estão as inscrições para participação no Fast Dating Social, que funciona em modelo semelhante ao Fast Dating (*leia mais*), captando novas oportunidades de parceria. Em 2015, o volume de doações a projetos sociais alcançou R\$ 1.469 mil.

RELACIONAMENTO COM O SETOR

[G4-15, G4-16]

A capacidade de influenciar positivamente seu segmento de atuação representa um importante diferencial competitivo para o negócio. A TECNISA se relaciona com uma série de representantes do setor, como o Sindicato da Habitação de São Paulo (Secovi-SP), a Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias (Abrainc) e o Sindicato da Construção Civil de São Paulo (Sinduscon-SP), buscando a melhoria contínua da construção civil e do mercado de incorporação.

Entre os temas relevantes em debate no setor estão aspectos como o marco regulatório relacionado aos processos de devolução de imóveis adquiridos na planta; as discussões sobre a caracterização da atividade de corretagem; trans-

formações nos processos de zoneamento urbano, especialmente em São Paulo (SP); e debates sobre o combate ao trabalho escravo ou análogo na construção civil. Nos últimos anos, um dos temas de destaque foi a Norma de Desempenho de Edificações, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Por meio das entidades setoriais, a TECNISA busca contribuir com essas e outras agendas, reforçando o diálogo com representantes do poder público, parceiros e concorrentes. No caso da Abrainc, o presidente da TECNISA, Meyer Nigri, ocupa o posto de vice-presidente. Além disso, Fábio Villas Bôas, diretor técnico da Companhia, é coordenador de Meio Ambiente no Sinduscon-SP.

ABNT 15.575

Companhia participou ativamente da revisão da Norma de Desempenho de Edificações, compondo grupos de trabalho com outras empresas do setor.

RESULTADOS

NESTE CAPÍTULO

DESEMPENHO AMBIENTAL **33**

DESEMPENHO OPERACIONAL
E FINANCEIRO **38**



ENTRE OS DESTAQUES DE *PERFORMANCE* DO ANO ESTÁ A REDUÇÃO DA DÍVIDA CORPORATIVA AO MENOR NÍVEL DESDE 2008

Em 2015, um ano marcado por desafios para o segmento de incorporação imobiliária, a TECNISA teve como prioridades dar continuidade ao ciclo de monetização de ativos, fortalecer sua eficiência operacional com rapidez de execução e redução de custos e, paralelamente, garantir a conformidade ambiental do negócio e as iniciativas de redução de impactos.

Entre os destaques do ano, estão a redução da dívida corporativa ao menor nível desde 2008; a maior velocidade de execução das obras; a gestão criteriosa do banco de terrenos e do planejamento para futuros lançamentos; e o avanço dos estudos para redução de impactos ambientais dos processos construtivos e das unidades habitacionais entregues.

Desempenho ambiental

NOVAS TECNOLOGIAS, MELHORIA CONTÍNUA E ESTÍMULO AO DIÁLOGO SÃO ALGUNS DOS FOCOS DA GESTÃO AMBIENTAL

A gestão ambiental da TECNISA tem amplo escopo, incluindo os impactos e melhorias ligados à operação direta – gestão de terrenos, execução de projeto e entrega da obra – e também ao uso dos imóveis pelos clientes. Novas tecnologias, melhoria contínua nas obras e estímulo à troca de experiência são alguns dos focos, abordando a gestão de resíduos e materiais das obras, o uso da água e da energia e o bem-estar dos usuários.

No processo de prospecção para composição do *land bank*, a Companhia se apoia na análise de engenheiros ambientais independentes para examinar condições e riscos potenciais dos terrenos. A fase de projeto também contempla a busca por soluções técnicas que ofereçam conforto ao cliente e mais ecoeficiência nos imóveis.

Nas obras, as prioridades são utilizar o mínimo de material possível e encontrar alternativas para a disposição dos materiais, priorizando soluções que sejam *benchmark* no setor.

A Empresa mantém, ainda, o Caderno de Diferenciais de Produtos, com informações sobre tecnologias em estudo e seus custos e benefícios. São inovações incrementais ou radicais que contemplam eficiência, uso racional, bem-estar, segurança e meio ambiente, servindo de referência para novos projetos.

Para estudar melhorias, a Companhia aplica o modelo Design Thinking, que busca a resolução de problemas a partir das ferramentas de Human Create Research (HCR), prototipagem e cocriação, com orientação final ao cliente. A metodologia da TECNISA contempla as seguintes etapas:

- ▶ **Jornada do usuário:** mapeamento do percurso do cliente desde o primeiro contato com a Companhia até o uso do produto ou serviço.
- ▶ **Proposta de valor:** análise do produto/serviço a partir da percepção de valor do cliente.
- ▶ **Ideação:** fase de livre criação de diferentes ideias.
- ▶ **Prototipagem:** análise crítica das propostas, considerando a percepção de valor do cliente, alinhamento aos valores corporativos e viabilidade de execução e financeira, com modelos de rápida execução.

INOVAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Nos últimos anos, o Departamento de Desenvolvimento Tecnológico (DDT) concentra os investimentos e pesquisas da TECNISA em inovação e capital intelectual. As iniciativas concentram-se em quatro grandes frentes: apoio técnico; racionalização; processos; e apoio corporativo. Todas têm vinculação com o tripé da sustentabilidade, buscando novos modelos para a execução de projetos e para a oferta de serviços e produtos diferenciados ao cliente.

Na frente de apoio técnico, destaca-se a recente adequação à norma de acessibilidade, com o desenvolvimento de uma bibliografia interna sobre o assunto que garante total conformidade dos novos projetos à NBR 9050.

No apoio corporativo, o Caderno de Diferenciais de Produtos é um dos principais resultados. Desde 2014, a TECNISA também avalia internamente novas tecnologias para aprimorar o desempenho acústico de seus empreendimentos. Até o início de 2016, foram feitas 30 análises – 14 delas somente em 2015 –, gerando economia de R\$ 190 mil (2014 e 2015), em comparação com estudos que seriam realizados externamente.

Em 2015, também foi iniciada a avaliação do impacto dos ruídos das obras TECNISA no entorno, seguindo procedimentos aprovados pelo Departamento de Controle de Qualidade Ambiental (Decont), da Prefeitura de São Paulo.

No eixo de processos, a Companhia mantém um núcleo de eficiência energética em edificações, que avalia os empreendimentos com base na metodologia do Procel Edifica, além de ter equipe interna de homologação dos produtos utilizados nas obras, para

garantir a qualidade dos empreendimentos e aumentar a satisfação do cliente.

Na frente de racionalização, são estudadas inovações para redução de ciclo de obras e custos. Em 2015, o retorno sobre investimento das ações foi maior que 2,5 vezes, comprovando o benefício do estudo de novas tecnologias.

Entre as inovações recentes, destaca-se a tecnologia de gesso e argamassa projetadas continuamente para revestimento em áreas internas e externas, respectivamente. Na execução do revestimento em gesso, a perda do material foi de 5% no novo sistema, muito abaixo dos 40% do modelo convencional. Na execução de revestimento externo, o índice de perda de argamassa foi de 21% para 15%, graças à projeção contínua.

RESÍDUOS NÃO PERIGOSOS (EM TONELADAS) [G4-EN23]	2013	2014	2015
Alvenaria	22.364	21.408,75	26.789
Gesso	1.763	2.196	2.051
Madeira	3.374	4.953	4.657
Metal*	30	379	440
Recicláveis diversos**	1.176	1.748	2.515
Resíduos sem segregação***	4.034	3.023	757
Total	32.741	33.709	37.209
% Enviado segregado para ATT	88	91	98
% Enviado misturado para ATT	12	9	2

MATERIAIS E RESÍDUOS

Para aperfeiçoar sua gestão, a Companhia monitora alguns aspectos relativos ao uso de materiais – como o concreto, um dos mais relevantes nos aspectos de volume e participação percentual no custo. Nos últimos anos, a pesagem do concreto utilizado nas obras foi uma das prioridades. No Jardim das Perdizes, por exemplo, foi implantada a pesagem prévia do material no momento de entrada no empreendimento, permitindo o cálculo de perdas e a mensuração do volume real entregue pelos fornecedores.

Outro material substancial é a madeira, adquirida pela TECNISA priorizando a adoção de certificações de referência, como a Forest Stewardship Council (FSC). Um dos principais objetivos é diminuir o consumo de madeira nativa; em 2015, foi priorizada a utilização de espécies reflorestadas certificadas.

R\$190 mil

economizados por meio de análises internas para aprimorar o desempenho acústico de empreendimentos.

Madeira

Em 2015, foi priorizado o uso de espécies reflorestadas certificadas.

2.813

lâmpadas fluorescentes e 737 kg de resíduos eletrônicos foram destinados e reciclados em 2015.

Trimestralmente, auditorias são realizadas, e as subsidiárias estão cadastradas no sistema *online* do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), com operações comerciais supervisionadas em tempo real.

A gestão dos resíduos, por outro lado, também é contemplada com ações para reduzir a geração de material, essencialmente com projetos que visam a um uso mais racional do consumo e com padrões de qualidade para os processos, além de medidas para fazer a correta segregação de materiais e o encaminhamento para destinação ambiental correta. A separação dos resíduos segue as resoluções 307/2002 e 431/2011 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama).

Em 2015, a TECNISA aumentou significativamente o índice de segregação dos resíduos, otimizando o reaproveitamento e a reciclagem. Houve a descontaminação e reciclagem de 2.813 lâmpadas fluorescentes e de 737 kg de resíduos eletrônicos (computadores, impressoras, telefones etc.). Na sede corporativa, foram recolhidos e destinados 43 kg de pilhas e baterias.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA E EMISSÕES [G4-EN7] [G4-CRE1]

Mudanças arquitetônicas e técnicas são estudadas e implementadas por uma equipe especializada, a fim de diminuir os impactos dos processos construtivos e entregar empreendimentos com melhor uso da energia.

A Companhia é pioneira na adesão ao Programa Nacional de Eficiência Energética em Edificações (Procel Edifica), do governo federal. A iniciativa busca o uso eficiente da energia elétrica e estimula a conservação e o uso racional da água nos edifícios.

Entre as medidas adotadas, destaca-se a patente do backup do sistema de aquecimento de água, que torna o mesmo mais eficiente, e o uso de chuveiros a gás em todos os projetos. Nas áreas comuns, a prioridade é entregar sistemas de condicionamento de ar mais eficientes (nível A do Procel aplicado a bens de consumo duráveis). Estudo da Universidade

Federal de Santa Catarina (UFSC) indica que um edifício que adota o nível A do Procel Edifica tem capacidade de até 23% de economia em relação ao nível C, de acordo com a cidade onde está localizado.

Quanto às emissões de gases de efeito estufa (GEE), a TECNISA monitora desde 2013 suas emissões nos empreendimentos entregues, elaborando inventários por tipo de empreendimento e fase da obra. Os processos seguem diretrizes do GHG Protocol, da norma ABNT NBR ISO 14064-1:2007 e do Guia Metodológico para Inventários de Emissões de Gases de Efeito Estufa na Construção Civil, publicado pelo Sindicato da Construção Civil de São Paulo (Sinduscon-SP).

Nos fornecedores de transporte, a Companhia estimula a adesão ao Programa Ambiental do Transporte, da Confederação Nacional dos Transportes (CNT), com testes de geração de poluentes periódicos e padrões predefinidos de uso de combustível e diminuição do impacto atmosférico. As avaliações de 2015 contemplaram 26 caminhões dos transportadores de resíduos.

edimentos, com economia de mais de 30% na bacia sanitária. Em 2015, foram instaladas 6.007 bacias, uma economia potencial de 17,6 mil m³ por ano.

Outras unidades têm restritores de vazão para duchas, com economia média de 10% no consumo, segundo estudo realizado pela TECNISA que levou em conta os hábitos de consumo em um

edifício ao longo de dois anos. Em 2015, foram instalados 4.862 restritores.

Medidores de consumo também têm sido instalados nas unidades, com hidrômetros individuais entregues nos empreendimentos. Foram 2.178 unidades com esse equipamento no último ano. Em 2014, foram 1.776.

Redução de ciclo e custo de obra

INOVAÇÕES

2

inovações no sistema de vedação horizontal, com

+ de 60

dias de redução no ciclo de obra

R\$ 4,9 milhões

economia total gerada pelas inovações para obras

PEGADA HÍDRICA

O consumo de água é um dos principais impactos da fase de utilização dos imóveis entregues pela TECNISA. Por isso, são adotadas válvulas de duplo acionamento – que adequam o consumo à necessidade de uso dos lavatórios – em todos os empre-

JARDIM DAS PERDIZES

Localizado na Barra Funda, zona oeste de São Paulo, o bairro planejado lançado pela TECNISA é uma das principais vitrines de boas práticas ambientais da Companhia. O empreendimento ocupa um terreno de 250 mil metros quadrados, dos quais 20% são destinados a áreas verdes – um parque público central e três praças –, e contempla um projeto que prevê a construção de 25 torres residenciais, duas comerciais, um hotel e um mix de lojas. É o maior empreendimento da história da Companhia e da cidade de São Paulo nos últimos 50 anos, com valor geral de vendas acima de R\$ 6 bilhões, e teve suas primeiras torres residenciais entregues no início de 2016.

Entre os diferenciais relacionados ao empreendimento, destacam-se:

PARQUE CENTRAL

Com 44 mil metros quadrados, tem a mesma área do Parque Trianon, na avenida Paulista, e receberá aproximadamente 2,2 mil árvores de mais de 40 espécies, incluindo espécies ameaçadas de extinção em São Paulo e no País como um todo.

REAPROVEITAMENTO

Cerca de 10 mil m³ de resíduos da demolição de antigos prédios da Telefônica (presentes na gleba) foram usados na base viária do empreendimento, o que também evitou a circulação de mais de 1.000 caminhões.

INVENTÁRIO DE EMISSÕES

O bairro foi o primeiro do País a ter suas emissões de gases de efeito estufa (GEE) inventariadas, com base na metodologia do programa Brasileiro do GHG Protocol, incluindo também o escopo 3 (emissão direta e indireta), para o período de execução de sua infraestrutura.

SISTEMA DE DRENAGEM

Foram projetados e implantados três quilômetros de instalações subterrâneas sob as calçadas do bairro, para que toda a água das chuvas seja absorvida pelo próprio terreno, infiltrando-se naturalmente no lençol freático e evitando sobrecarga em córregos e galerias públicas.

ECOEFICIÊNCIA EM OBRAS

Uso de material com alto potencial de reaproveitamento nos galpões das obras; uso de iluminação natural no escritório administrativo da obra; sistema de aquecimento solar no vestiário de colaboradores; uso de garrafas plásticas para otimização da iluminação natural no interior das edificações do canteiro de obras; uso de máquina de compostagem elétrica para processar material orgânico da cozinha da obra; lavagem de rodas dos caminhões de transporte de cargas; uso de madeira certificada; logística reversa de entulho por meio de bloco ecológico; balança para pesagem de caminhões, a fim de reduzir perdas; e Programa de Monitoramento de Ruído, entre outras ações.

VEÍCULOS HÍBRIDOS

Foram instaladas estações de recarga para esses veículos nas garagens dos edifícios lançados na primeira fase do bairro.

GESTÃO DE RESÍDUOS

Durante a construção dos empreendimentos, até o fim de 2015 foram gerados cerca de 47,5 mil m³ de resíduos, equivalentes a 29 mil toneladas de resíduos da construção civil. O índice de segregação alcançou 98,1%.

ECOEFICIÊNCIA NO USO

As unidades são entregues com diversas melhorias, como bacias com válvulas de duplo acionamento (economia média de 33% na água); restritores de vazão para duchas; medidores de consumo das unidades; iluminação LED em fachadas e piscinas; e condomínios com sistema de aquecimento solar.

Outros diferenciais do bairro planejado



AQUA

Como reflexo das boas práticas ambientais adotadas, em 2013, o Jardim das Perdizes obteve a certificação AQUA, na categoria Bairros, sendo o primeiro bairro na América Latina a conquistá-la. Inspirado na certificação francesa Dérmarche Haute Qualité Environnementale (HQE) e adaptado para a realidade brasileira pela Fundação Vanzolini, o certificado reconhece projetos que valorizam a qualidade de vida e aspectos sociais e ambientais do entorno.



LEED

O edifício corporativo do bairro segue premissas alinhadas ao objetivo de conquistar a certificação Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), que referencia projetos desenvolvidos em linha com tecnologia de ponta e premissas de ecoeficiência, incluindo o uso racional de água e energia, o gerenciamento de resíduos e emissões e o uso de material ambientalmente correto.



PROCEL EDIFICA [G4-CRE8]

A etiqueta PBE Edifica é um reconhecimento de excelência em eficiência energética de edifícios, avaliando o uso de sistemas de aquecimento de água, aspectos de ventilação e iluminação natural e o uso da água. Vinculado ao Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel) e ao Programa Brasileiro de Etiquetagem (Inmetro), foi obtido para as unidades certificadas de nível A no Brasil. Quase 70% das unidades certificadas nível A do País estão no Jardim das Perdizes.

OBRA SUSTENTÁVEL SANTANDER [G4-CRE8]

O programa do Banco Santander avalia empreendimentos nas etapas de planejamento, concepção do projeto e canteiro de obras, seguindo parâmetros internacionais. As obras do Jardim das Perdizes tiveram as maiores notas da história do programa, com *performance* média acima de 90% (a média nacional é de 53% em pontuação).

+90%

pontuação do empreendimento no Obra Sustentável Santander

360 ton.

de entulho das obras reaproveitadas dentro do próprio canteiro

69%

das unidades residenciais certificadas com nível A Procel Edifica no País estão no bairro

Desempenho operacional e financeiro

A FIM DE REDUZIR A EXPOSIÇÃO A RISCOS, GARANTIR SUA SOLIDEZ FINANCEIRA E ADAPTAR-SE AO ATUAL CENÁRIO DE MERCADO, A TECNISA DEU CONTINUIDADE À ESTRATÉGIA DE MONETIZAÇÃO DE ATIVOS AO LONGO DO ANO.

A ênfase na gestão se deu em aspectos como a redução nos estoques em empreendimentos, a alienação de terrenos não estratégicos e venda de participação em empreendimentos.

Como consequência, a geração de caixa ajustada atingiu recorde de R\$ 1,06 bilhão em 2015, o que fez com que o indicador de dívida corporativa líquida sobre patrimônio líquido alcançasse o menor nível em sete anos, refletindo a saúde financeira do negócio.

Com relação aos lançamentos, foi realizado apenas um durante 2015, localizado na Região Metropolitana de São Paulo, com 118 unidades, representando uma queda de mais de 90% em relação às 1.621 unidades dos 11 lançamentos de 2014. O

foco, ao longo do ano, foi na comercialização das unidades em estoque, o que resultou em uma Venda Bruta de R\$ 1,2 bilhão. A velocidade de vendas no período, medida pelo indicador Venda Sobre Oferta (VSO) Bruta, atingiu 60% no ano, crescimento de 20 pontos percentuais em relação ao ano anterior, o que mostra a assertividade da política de preços praticada.

No período, a receita líquida da TECNISA foi de R\$ 1,2 bilhão, e a margem bruta ajustada foi de 39%, patamar estável em comparação a 2014. O lucro líquido, por sua vez, totalizou R\$ 238 milhões, com margem líquida antes de minoritários de 24% e um Retorno Sobre o Patrimônio (ROE) de 16%, cinco pontos percentuais acima do ano anterior.

PRINCIPAIS INDICADORES

LANÇAMENTOS	2013	2014	2015	2015 vs. 2014
Empreendimentos lançados	18	11	1	-90,9%
Unidades lançadas	3.273	1.621	118	-92,7%
Área útil lançada (m ²)	327.406	101.887	5.709	-94,4%
VGV lançado (R\$ mil) - 100%	2.521.518	813.840	27.343	-96,6%
VGV lançado (R\$ mil) - % TECNISA	1.882.741	653.419	21.874	-96,7%
VENDAS CONTRATADAS	2013	2014	2015	2015 vs. 2014
Unidades vendidas	3.821	1.675	1.413	-15,6%
Área útil comercializada (m ²)	354.455	104.359	98.083	-6,0%
Vendas brutas (R\$ mil) - 100%	3.026.370	1.437.393	1.437.231	0,0%
Vendas brutas (R\$ mil) - % TECNISA	2.261.888	1.164.007	1.203.794	3,4%
Vendas líquidas (R\$ mil) - 100%	2.424.230	829.490	607.876	-26,7%
Vendas líquidas (R\$ mil) - % TECNISA	1.762.352	651.213	518.083	-20,4%
BANCO DE TERRENOS	2013	2014	2015	2015 vs. 2014
Landbank (R\$ milhões) - 100%	8.704	8.970	8.791	-2,0%
Landbank (R\$ milhões) - % TECNISA	6.863	7.232	6.508	-10,0%



INDICADORES FINANCEIROS (EM R\$ MIL)	2013	2014	2015	2015 vs. 2014
Receita operacional líquida	1.794.900	1.560.366	1.239.579	-20,6%
Lucro bruto ajustado	678.010	614.006	483.981	-21,2%
<i>Margem bruta ajustada (%)</i>	37,8%	39,4%	39,0%	-0,8 p.p.
Ebitda ajustado	488.674	382.839	425.922	11,3%
<i>Margem Ebitda ajustada (%)</i>	27,2%	24,5%	34,4%	40%
Lucro líquido do período	221.146	155.351	237.551	52,9%
<i>Margem líquida (%)</i>	12,3%	10,0%	19,2%	92,5%
Lucro por ação (ex-tesouraria)	1,2323	0,8657	1,3692	58,2%

ENDIVIDAMENTO (EM R\$ MIL)	2013	2014	2015	2015 vs. 2014
Patrimônio líquido ¹	1.579.047	1.700.318	1.712.013	0,7%
Caixa e Equivalentes de Caixa	335.134	251.831	99.026	-60,7%
Títulos e Valores Mobiliários	8.147	5.351	147.558	2.657,6%
Total das disponibilidades e aplic. financeiras	343.281	257.182	246.584	-4,1%
(-) Debêntures	(471.734)	(296.139)	(151.537)	-48,8%
(-) Outras dívidas corporativas	(345.867)	(378.145)	(295.859)	-21,8%
Endividamento líquido (ex-SFH)	(474.320)	(417.102)	(200.812)	-51,9%
<i>Endividamento líquido (ex-SFH) / Patrim. líquido</i>	<i>-30,0%</i>	<i>-24,5%</i>	<i>-11,7%</i>	<i>12,8 p.p.</i>
(-) Financiamento à produção	(1.455.487)	(1.694.648)	(897.013)	-47,1%
Endividamento líquido	(1.929.807)	(2.111.750)	(1.097.825)	-48,0%
<i>Endividamento líquido / Patrim. líquido</i>	<i>-122,2%</i>	<i>-124,2%</i>	<i>-64,1%</i>	<i>60,1 p.p.</i>
Geração (Consumo) de caixa no período (²)	(125.603)	(83.092)	1.060.624	-1.376,4%

1 Patrimônio Líquido inclui participação de minoritários. 2 Geração de caixa de 2015 ajustado em R\$ 47 milhões em função do pagamento de dividendos e da recompra de ações. Adicionalmente, o período de 2014 foi ajustado em R\$ 99 milhões em função dos mesmos motivos, enquanto 2013 foi ajustado em R\$ 200 milhões referente a aquisição de outorga onerosa e do pagamento de dividendos desproporcionais do projeto Jardim das Perdizes.

PERFORMANCE DO NEGÓCIO

Em função de um cenário mais desafiador de mercado, com promoções e campanhas de desconto, tornando alguns projetos menos competitivos e viáveis do ponto de vista econômico-financeiro, a TECNISA optou por focar seus esforços na comercialização de seus estoques. Dessa forma, os lançamentos em 2015 se limitaram à abertura da quinta fase do empreendimento Flex Osasco II, localizado na Região Metropolitana de São Paulo, com Valor Geral de Vendas (VGV) de R\$ 22 milhões, redução de 96,7% em relação aos R\$ 653 milhões lançados em 2014, por sua vez distribuídos em 11 empreendimentos.

As vendas contratadas brutas, parcela TECNISA, totalizaram R\$ 1,2 bilhão em 2015, aumento de 3% em relação ao ano anterior. Isso se refletiu no indicador de velocidade de venda, medido pelo indicador de Vendas sobre Oferta (VSO), que alcançou 60% no ano, aumento de 20 pontos percentuais em relação a 2014. Tal fato explica-se pela estratégia comercial mais agressiva, em sintonia com a estratégia de monetização de ativos.

Paralelamente a isso, foi registrado grande volume de entregas – total de R\$ 1,9 bilhão em VGV –, que,

quando combinado ao cenário restritivo de crédito do País e à retração da economia, com impactos diretos sobre a renda e a capacidade financeira dos compradores, resultou em um volume expressivo de distratos. No total, as devoluções atingiram R\$ 686 milhões em 2015, 34% acima do ano anterior.

Os distratos não representam prejuízo direto para a Companhia, já que as unidades retornam ao estoque para serem comercializadas novamente. Em 2015, as Vendas Contratadas Líquidas totalizaram R\$ 518 milhões, diminuição de 20% em relação a 2014.

Quanto à carteira de terrenos (*Land Bank*), o VGV potencial registrado no último trimestre de 2015 foi de R\$ 6,5 bilhões, parcela TECNISA, 10% abaixo dos R\$ 7,23 bilhões de 2014. Esse valor já considera a alienação de 17,5% em participação no projeto Jardim das Perdizes. Ao longo de todo o ano, a Companhia não adquiriu terrenos; por conta de sua estratégia, três terrenos – dois na Região Metropolitana de São Paulo e um no Distrito Federal – foram alienados. Estes tinham um VGV potencial de R\$ 368 milhões. No total, 83% da Carteira de Terrenos, parcela TECNISA, havia sido adquirida em dinheiro, 12% por permutas puras e o restante por estruturas híbridas de dinheiro e permuta.

BREAKDOWN DA VENDA CONTRATADA 2015 - % TECNISA (R\$ MILHÕES)

	Venda Bruta	Distratos	Venda Líquida
Não Concluídos	566	(334)	232
Concluídos	638	(352)	286
Total	1.204	(686)	518

PERFIL DAS VENDAS

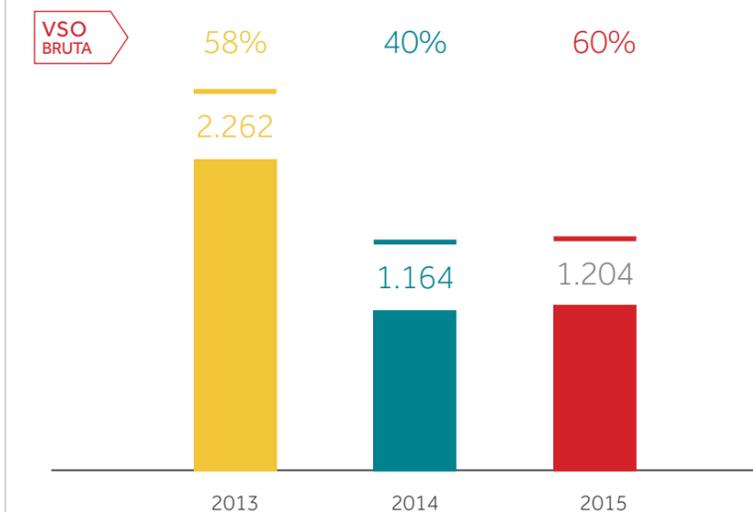
Em 2015, as vendas originadas pela internet continuam sendo significativas, representando 22% do volume total da empresa no período. Além disso, as estratégias utilizadas na internet foram referenciadas pelo Google e Facebook como *benchmark* em *performance*.

Por meio da internalização desse processo, é realizada economia de mais de dois pontos percentuais em relação à corretagem, em comparação às vendas realizadas por imobiliárias terceiras, além de haver maior velocidade de vendas e inteligência imobiliária, para uma melhor precificação dos produtos.

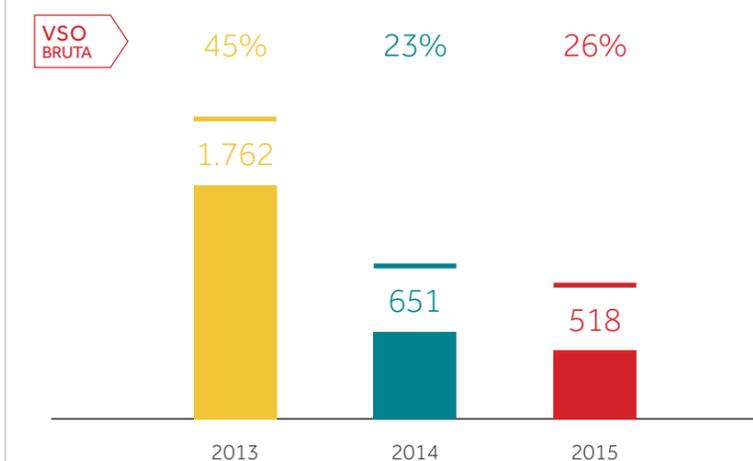
22%

das vendas realizadas pelos canais digitais

▶ VENDAS CONTRATADAS BRUTAS (% TECNISA) (R\$ milhões)



▶ VENDAS CONTRATADAS LÍQUIDAS (% TECNISA) (R\$ milhões)



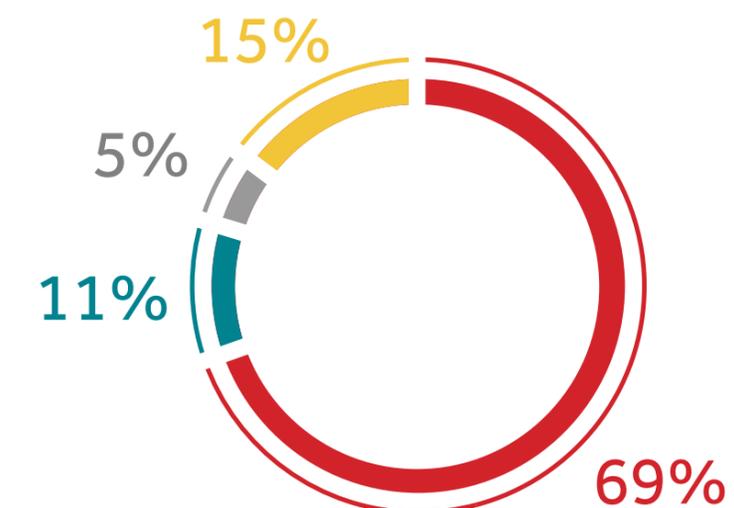
VENDAS CONTRATADAS

	2013	2014	2015	2015 vs. 2014
Unidades vendidas	3.821	1.675	1.413	-15,6%
Área útil comercializada (m ²)	354.455	104.359	98.083	-6,0%
Vendas contratadas (R\$ mil) - 100%	2.424.230	829.490	607.876	-26,7%
Vendas contratadas (R\$ mil) - % TECNISA	1.762.352	651.213	518.083	-20,4%
Unidades vendidas - Premium	1.987	986	772	-21,7%
Área útil comercializada (m ²) - Premium	247.641	64.864	65.694	1,3%
Vendas contratadas (R\$ mil) - 100% - Premium	1.945.847	623.910	429.503	-31,2%
Vendas contratadas (R\$ mil) - % TECNISA - Premium	1.353.520	480.362	354.395	-26,2%
Unidades vendidas - Flex	1.827	689	641	-7,0%
Área útil comercializada (m ²) - Flex	106.535	39.495	32.388	-18,0%
Vendas contratadas (R\$ mil) - 100% - Flex	471.404	205.580	178.373	-13,2%
Vendas contratadas (R\$ mil) - % TECNISA - Flex	400.965	170.850	163.688	-4,2%

Land Bank TECNISA

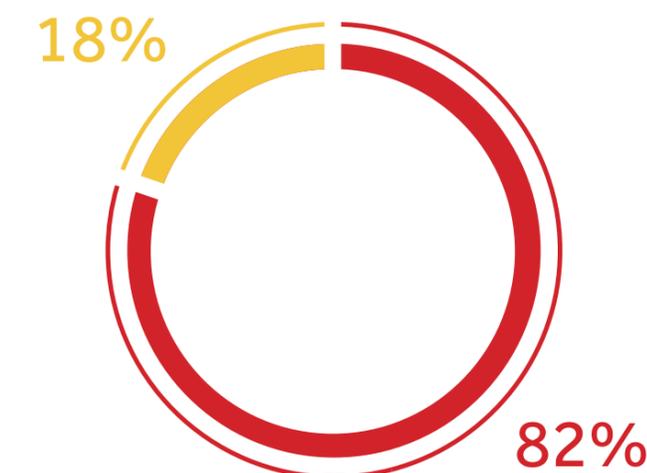
▶ DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA

■ DF ■ PARANÁ ■ OUTROS ESTADOS ■ SÃO PAULO



▶ DISTRIBUIÇÃO POR SEGMENTO

■ FLEX ■ PREMIUM



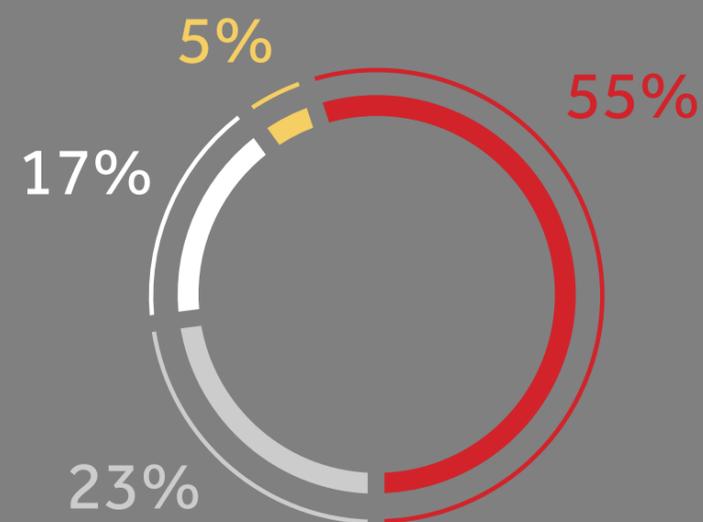
ESTOQUE A VALOR DE MERCADO

Ao fim de 2015, a TECNISA mantinha quase R\$ 2 bilhões em Estoque a Valor de Mercado, dos quais R\$ 1,45 bilhão referentes à participação da Companhia. O valor é 26% inferior a 2014, por conta da expressiva comercialização de

unidades concluídas durante 2015 (que acarretou em redução de sete pontos percentuais no estoque de unidades concluídas, para 9%) e da alienação de 17,5% na participação no Jardim das Perdizes.

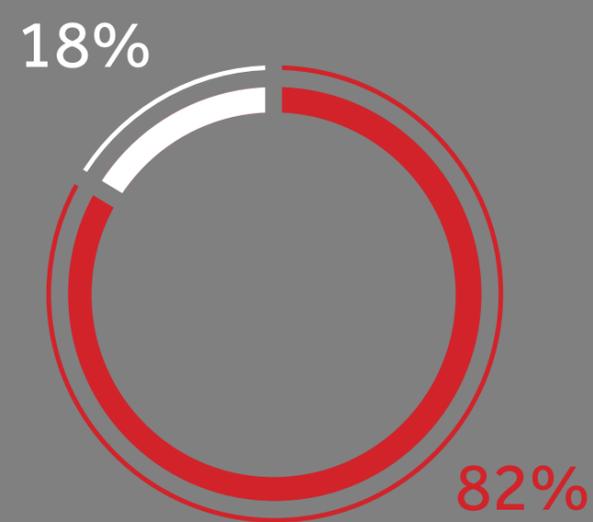
► DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA

■ PARANÁ ■ DF ■ OUTROS ESTADOS
■ SÃO PAULO



► DISTRIBUIÇÃO POR SEGMENTO

■ FLEX ■ PREMIUM



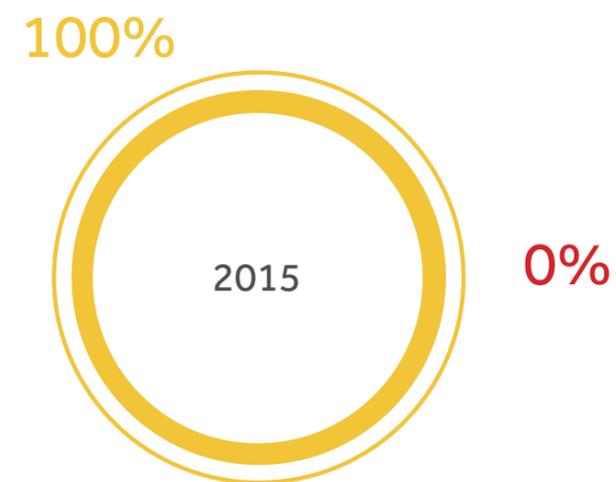
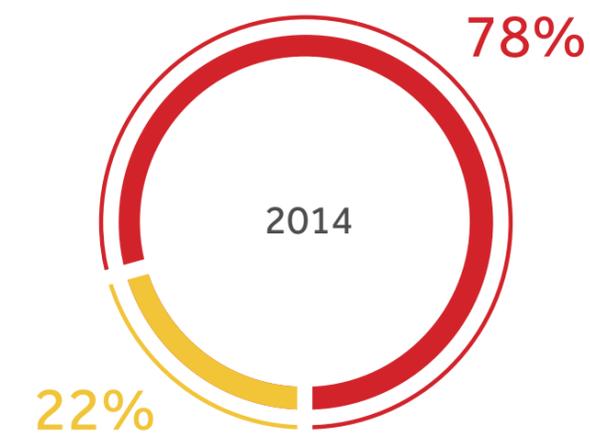
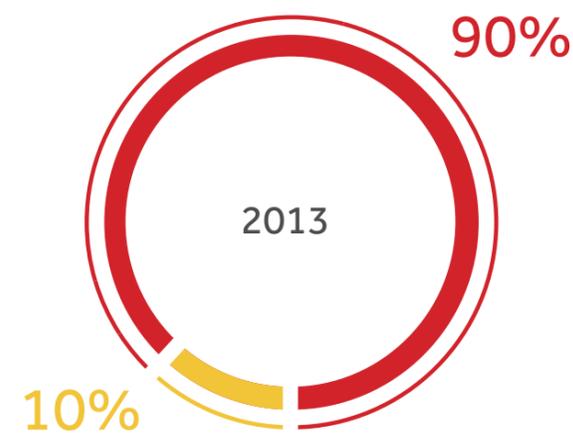
ESTOQUE POR ANO DE LANÇAMENTO	100% (R\$ milhões)	A. V. (%)	% TECNISA (R\$ milhões)	A. V. (%)	Área útil (m ²)	A. V. (%)	Unidades	A. V. (%)
2015	16	0,8%	13	0,9%	3.991	1,3%	83	2,0%
2014	277	14,0%	194	13,4%	37.336	12,0%	492	11,9%
2013	669	33,9%	433	29,8%	82.727	26,7%	773	18,6%
2012	292	14,8%	258	17,8%	47.648	15,4%	818	19,7%
2011	444	22,5%	308	21,2%	82.596	26,6%	1.143	27,6%
2010	247	12,5%	226	15,6%	50.384	16,2%	784	18,9%
Anteriores a 2010	28	1,4%	20	1,3%	5.461	1,8%	54	1,3%

ESTOQUE POR STATUS	100% (R\$ milhões)	A. V. (%)	% TECNISA	A. V. (%)	Área útil (m ²)	A. V. (%)	Unidades	A. V. (%)
Concluídas	167	8,5%	127	8,7%	37.676	12,1%	435	10,5%
Em construção	1.805	91,5%	1.326	91,3%	272.467	87,9%	3.712	89,5%
Obras não iniciadas	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%

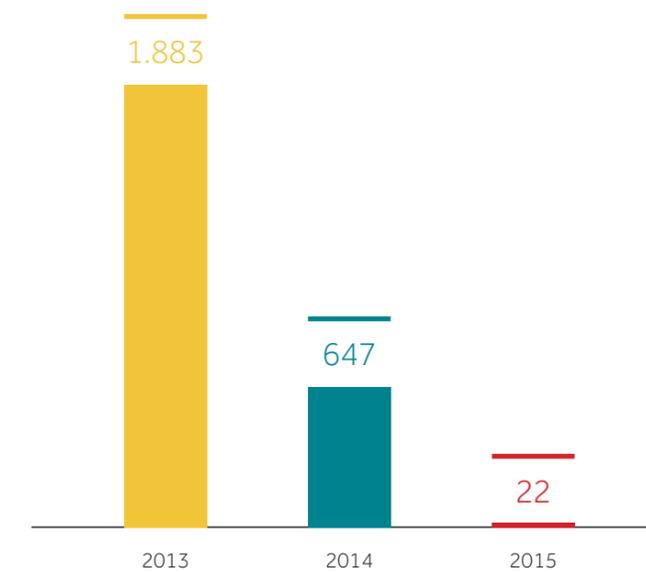


▶ UNIDADES LANÇADAS

■ FLEX ■ PREMIUM



▶ LANÇAMENTOS - PARCELA TECNISA (R\$ milhões)



ENTREGA E REPASSE DE UNIDADES

Em 2015, 4.711 unidades foram entregues pela Companhia. No acumulado, as entregas superaram a marca de R\$ 1,8 bilhão. Como parte de sua revisão de processos, visando a uma maior eficiência nos ciclos de obra e à agilização dos repasses no curto prazo, a expectativa é manter ritmo acelerado de entregas também em 2016.

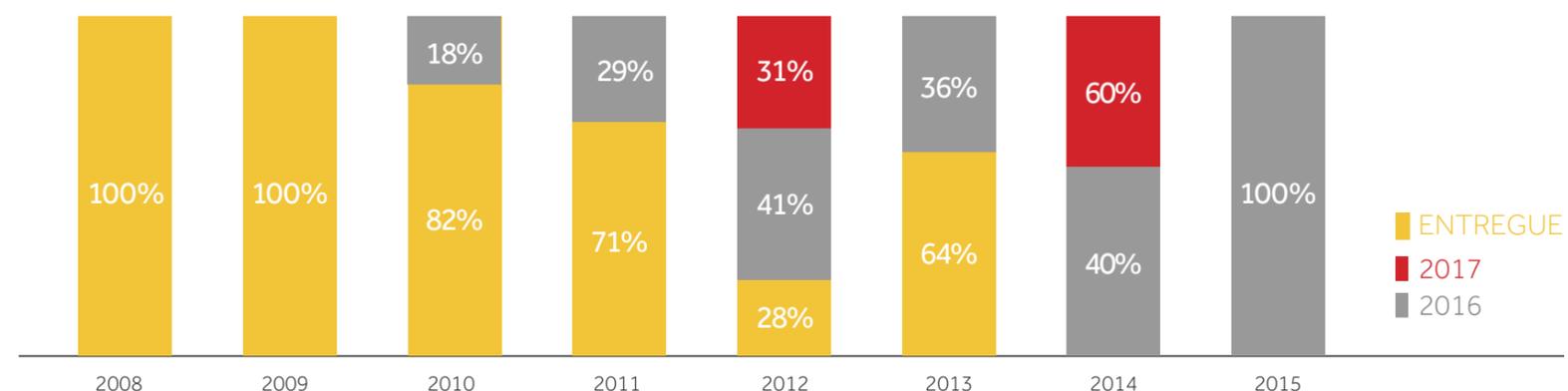
Com relação ao repasse de unidades a instituições

financeiras, o indicador fechou 2015 em R\$ 759 milhões, ou 3.184 unidades, redução de 5% em comparação a 2014. A volatilidade apresentada pelo indicador de repasses ao longo dos trimestres é função do calendário de entregas dos empreendimentos, da composição da carteira de recebíveis dos empreendimentos entregues (que pode alterar o percentual de clientes que optam pela quitação de unidades ou pelo financiamento com a incorporadora) e do momento no qual o repasse é realizado, que pode ser no início da obra, em empreendimentos que adotam o crédito associativo, ou na conclusão.

ENTREGA DE EMPREENDIMENTOS

	2013	2014	2015	2015 vs 2014
Empreendimentos concluídos	22	38	23	-39,5%
Unidades entregues	6.039	8.048	4.711	-41,5%
VGV entregue (R\$ mil) - % TECNISA	1.393.854	1.988.917	1.849.763	-7,0%

▶ ABERTURA DO ANO DE ENTREGA POR ANO DE LANÇAMENTO



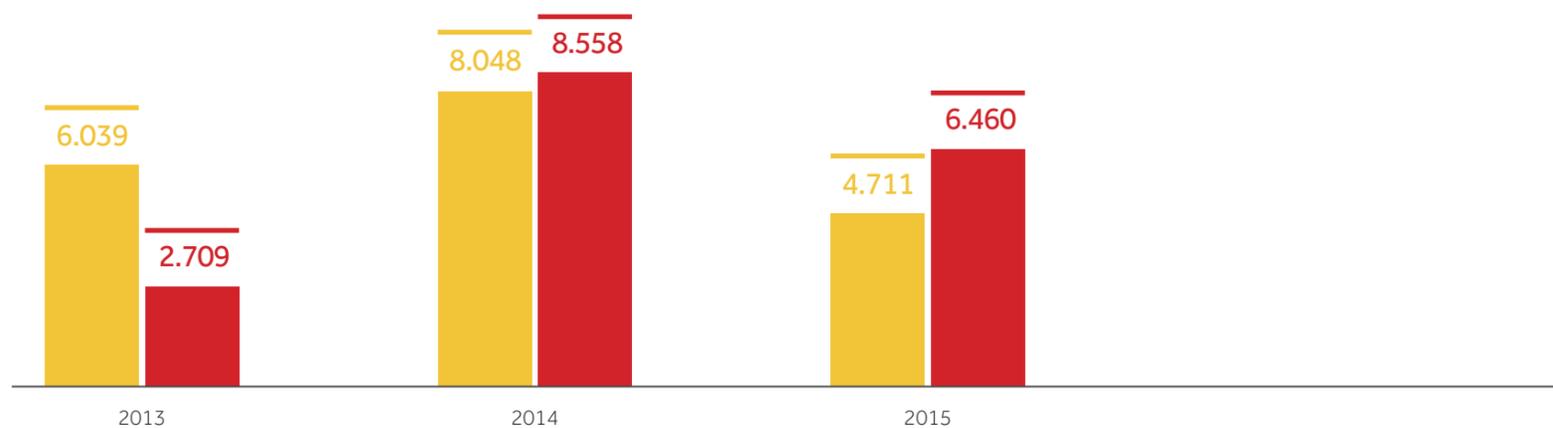
Data-base: 31 de dezembro de 2015. Para obras adiantadas/no prazo, considera-se como data de conclusão o critério "Término Contratual", sendo nas demais obras adotado o critério "Habite-se".



REPASSE	2013	2014	2015	2015 vs 2014
Unidades repassadas	2.308	3.351	3.184	-5,0%
Saldo devedor repassado (R\$ mil)	560.751	819.584	758.821	-7,4%

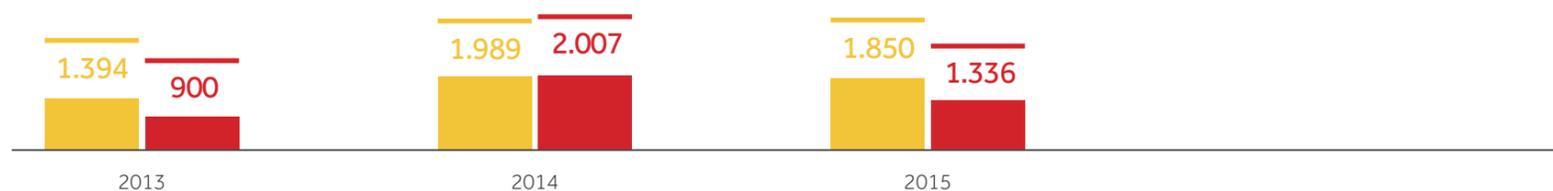
▶ ENTREGAS REALIZADAS (HABITE-SE VS INSTALAÇÃO DE CONDOMÍNIO) (EM UNIDADES)

■ HABITE-SE ■ INSTALAÇÃO DE CONDOMÍNIO



▶ ENTREGAS REALIZADAS (HABITE-SE VS INSTALAÇÃO DE CONDOMÍNIO) (VGV % TECNISA)

■ HABITE-SE ■ INSTALAÇÃO DE CONDOMÍNIO



DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Em 2015, a receita líquida acumulada do ano foi de R\$ 1,24 bilhão, 21% abaixo do ano anterior. Alguns fatores contribuíram para a queda no resultado, como:

▶ A não incorporação, desde novembro, dos resultados das SPEs Windsor Investimentos Imobiliários Ltda. e JDP E1 Empreendimentos Imobiliários Ltda., sociedades desenvolvedoras do projeto Jardim das Perdizes, que passam a ser contabilizadas pelo método da equivalência patrimonial;

▶ Menor contribuição de vendas contratadas de unidades em construção no período, em parte por conta do menor número de lançamentos nos últimos trimestres;

▶ Aumento do volume de distratos, reflexo do maior volume de entregas e de critérios mais rigorosos das instituições financeiras para aprovação de crédito aos consumidores.

Outros elementos, no entanto, mitigaram essas perdas, como o ritmo acelerado de execução de obras, fruto do trabalho de melhoria na gestão de obras próprias e de terceiros, e diversas economias nos custos de construção de projetos próximos à conclusão.

Com relação ao custo dos imóveis vendidos e dos serviços prestados, em 2015 a TECNISA teve *performance* de R\$ 913 milhões, 18% abaixo do R\$ 1,1 bilhão de 2014. Essa redução está ligada ao menor volume de empreendimentos em obras.

Os encargos financeiros apropriados ao Custo dos Imóveis Vendidos (referente a dívidas relacionadas ao desenvolvimento das obras) totalizaram R\$ 157 milhões, leve redução em relação aos R\$ 167 milhões do ano anterior.

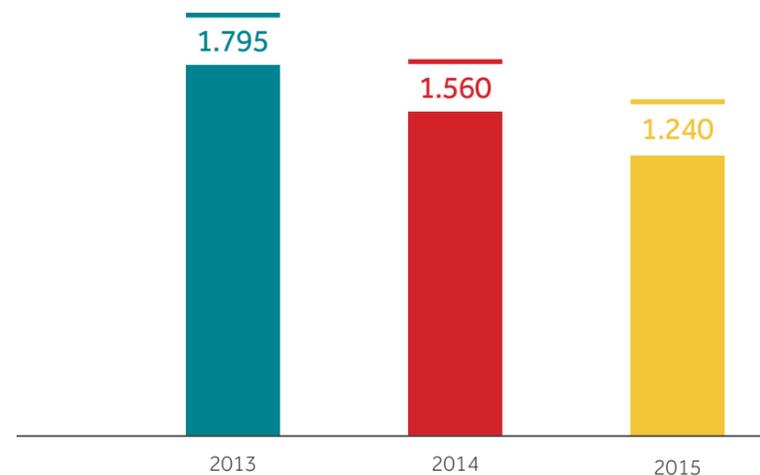
Quanto ao lucro bruto, o acumulado do ano foi de R\$ 327 milhões, redução de 27% em relação ao período anterior. Excluindo os efeitos dos encargos financeiros apropriados ao Custo dos Imóveis Vendidos, a margem bruta ajustada alcançou 39%, estável quando comparada a 2014.

Com relação às despesas com vendas, em 2015 o total foi de R\$ 51 milhões, queda de 17% em relação aos R\$ 61 milhões em 2014, principalmente em função do menor volume de lançamentos e da estratégia de redução de custos. Além das despesas com publicidade e propagandas ocorridas no trimestre, as despesas com vendas contemplam os gastos com a manutenção e depreciação dos estandes de venda. Na comparação com vendas brutas, as despesas com vendas representaram 4,2%, queda em relação ao percentual de 5,3% em 2014.

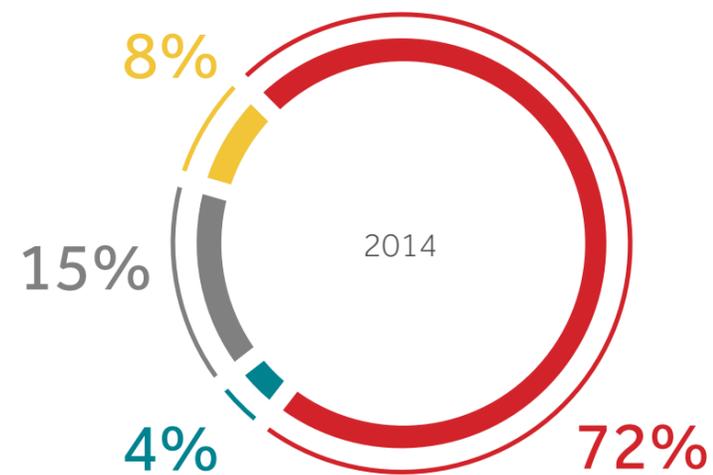
Com relação ao Ebitda, em 2015 foi registrado lucro de R\$ 264 milhões, com margem de 21%. Incorporando os encargos financeiros apropriados no Custo dos Imóveis Vendidos no cálculo, assim como as despesas com *stock options*, o Ebitda Ajustado totaliza um lucro de R\$ 426 milhões, com Margem Ebitda Ajustada de 34% (em 2014, foi de 24,5%).

Apesar de impactado pelo aumento de despesas com provisões, baixas e remensuração de ativos, a TECNISA concluiu 2015 com lucro líquido de R\$ 238 milhões, com margem líquida antes de minoritários de 24% e um Retorno Sobre o Patrimônio (ROE) de 16%.

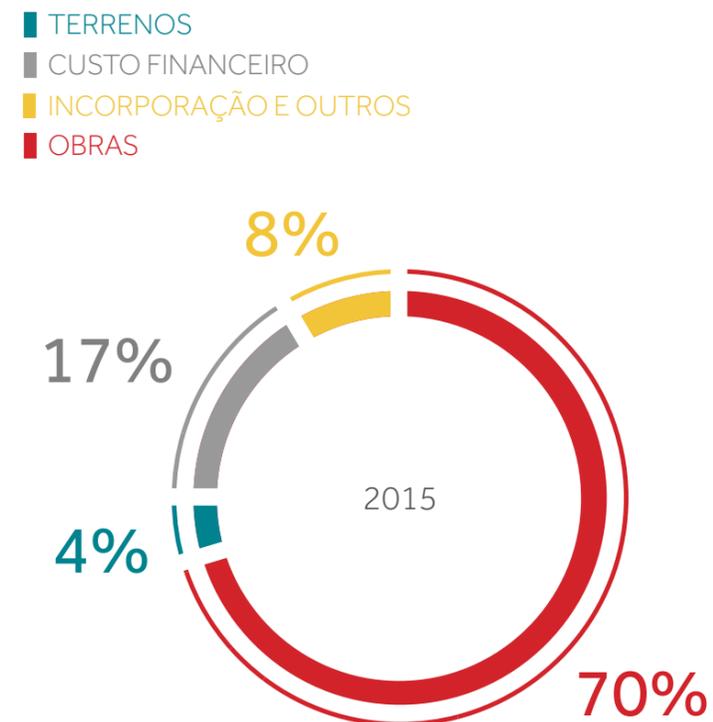
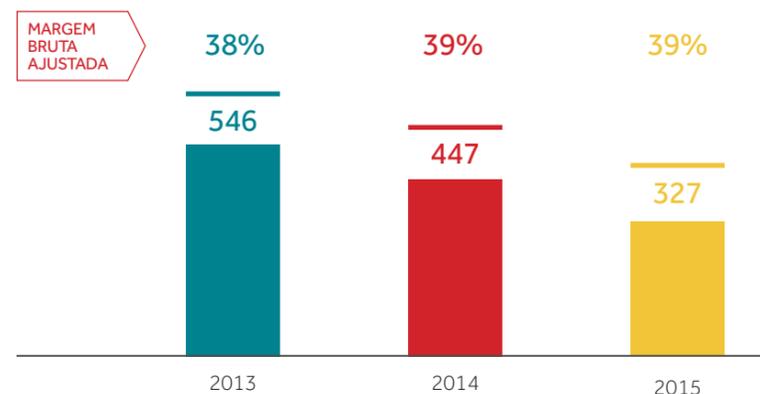
▶ RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA



▶ CUSTO DOS IMÓVEIS VENDIDOS E SERVIÇOS PRESTADOS

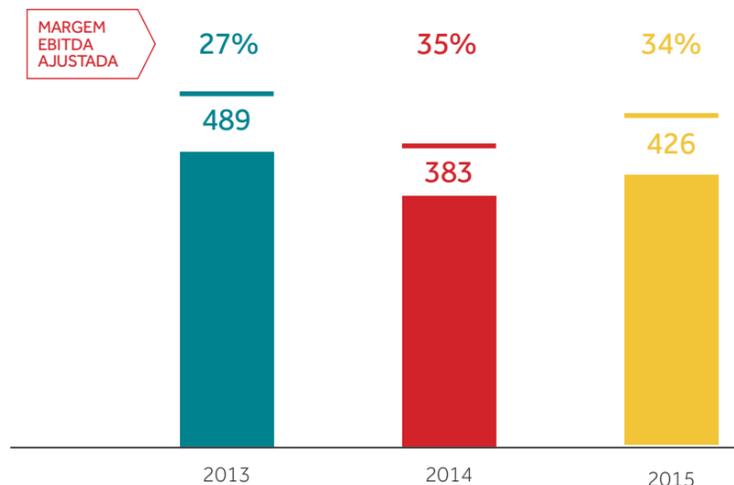


▶ LUCRO BRUTO (R\$ MILHÕES) & MARGEM BRUTA AJUSTADA* (%)

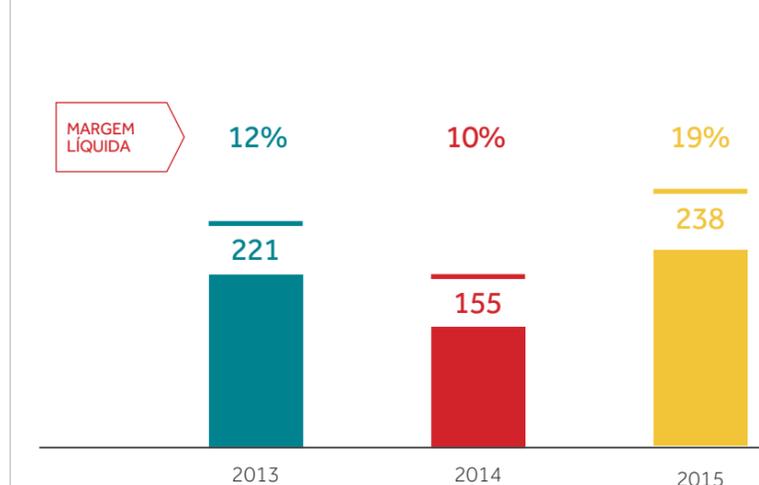


EBITDA (R\$ MILHÕES)	2013	2014	2015	2015 vs 2014
Lucro líquido antes do imposto de renda e contribuição social	323.466	244.312	322.148	31,9%
(-) Resultado financeiro	(1.407)	(61.139)	(72.225)	18,1%
(+) Depreciação/amortização/ágio	27.319	24.109	13.943	-42,2%
Ebitda	349.378	207.282	263.866	27,3%
Margem Ebitda (%)	19,5%	13,3%	21,3%	8,0 p.p.
(+) Encargos financeiros no CIV	131.999	166.813	157.003	-5,9%
(+) Stock options	7.297	8.744	5.053	-42,2%
Ebitda ajustado	488.674	382.839	425.922	11,3%
Margem Ebitda ajustada (%)	27,2%	24,5%	34,4%	9,8 p.p.

▶ EBITDA AJUSTADO (R\$ MILHÕES) & MARGEM EBITDA AJUSTADA (%)



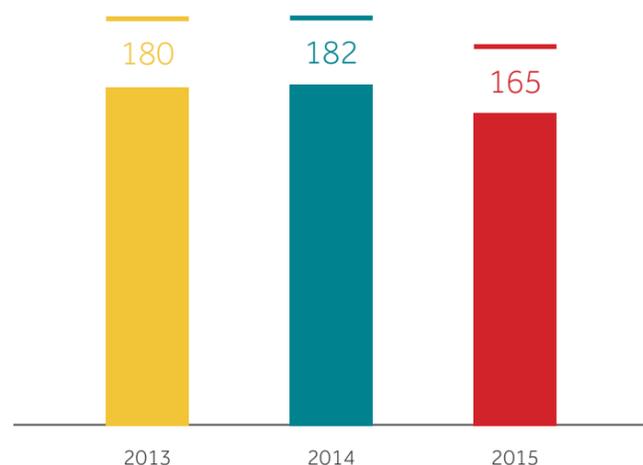
▶ LUCRO LÍQUIDO (R\$ MILHÕES) & MARGEM LÍQUIDA (%)



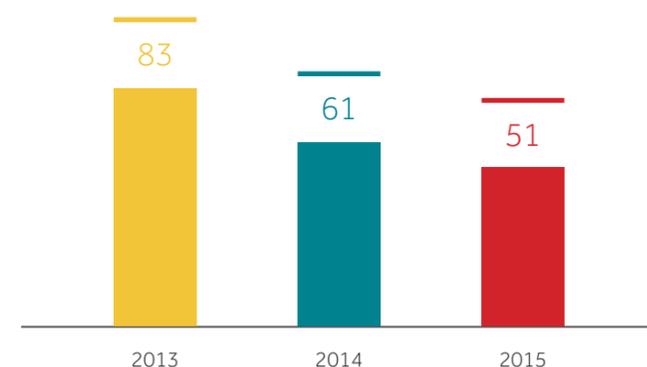
* Ajustado pelos encargos financeiros alocados no Custo de Imóveis Vendidos ("CIV").

O CONTROLE DA DÍVIDA É UMA DAS PRIORIDADES NA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO DA COMPANHIA

► DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS (R\$ milhões)



► DESPESAS COM VENDAS (R\$ milhões)



DESALAVANCAGEM E GERAÇÃO DE CAIXA

Em 2015, a condução dos projetos de eficiência e monetização permitiu evolução significativa nos indicadores. Descontando a posição consolidada de caixa (disponibilidades e aplicações financeiras) de R\$ 247 milhões, ao fim do ano, o endividamento líquido consolidado ficou em R\$ 1,098 bilhão, queda de 48% em relação ao ano anterior. Do endividamento total, R\$ 447 milhões são dívidas corpo-

rativas e R\$ 897 milhões consistem em dívidas de financiamento à produção.

Como consequência, o indicador de dívida corporativa líquida sobre patrimônio líquido caiu para o menor nível desde 2008, refletindo a saúde financeira do negócio, fechando em 11,7% ao fim do quarto trimestre de 2015 – bem abaixo do limite de 80% estabelecido com as instituições financeiras (*covenants*).

ENDIVIDAMENTO	2013	2014	2015	2015 vs 2014
Patrimônio líquido ¹	1.579.047	1.700.318	1.712.013	0,7%
Caixa e Equivalentes de Caixa	335.134	251.831	99.026	-60,7%
Títulos e Valores Mobiliários	8.147	5.351	147.558	2657,6%
Total das disponibilidades e aplic. financeiras	343.281	257.182	246.584	-4,1%
(-) Debêntures	(471.734)	(296.139)	(151.537)	-48,8%
(-) Outras dívidas corporativas	(345.867)	(378.145)	(295.859)	-21,8%
Endividamento líquido (ex-SFH)	(474.320)	(417.102)	(200.812)	-51,9%
<i>Endividamento líquido (ex-SFH) / Patrim. líquido</i>	<i>-30,0%</i>	<i>24,5%</i>	<i>11,7%</i>	<i>-12,8 p.p.</i>
(-) Financiamento à produção	(1.455.487)	(1.694.648)	(897.013)	-47,1%
Endividamento líquido	(1.929.807)	(2.111.750)	(1.097.825)	-48,0%
<i>Endividamento líquido / Patrim. líquido</i>	<i>-122,2%</i>	<i>124,2%</i>	<i>64,1%</i>	<i>-60,1 p.p.</i>
Geração (Consumo) de caixa no período²	(125.603)	(83.092)	1.060.624	-1376,4%
Endividamento curto prazo	(978.727)	(1.257.258)	(787.052)	-37,4%
Endividamento longo prazo	(1.294.361)	(1.111.674)	(557.357)	-49,9%
Endividamento total	(2.273.088)	(2.368.932)	(1.344.409)	-43,2%

1. Patrimônio Líquido inclui participação de minoritários. 2. Geração de caixa de 2015 ajustado em R\$ 47 milhões em função do pagamento de dividendos e da recompra de ações. Adicionalmente, o período de 2014 foi ajustado em R\$ 99 milhões em função dos mesmos motivos, enquanto 2013 foi ajustado em R\$ 200 milhões referente a aquisição de outorga onerosa e do pagamento de dividendos desproporcionais do projeto Jardim das Perdizes.

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO (R\$ MIL) [G4-EC1]	2013	2014	2015	Varição 2014/2015 (%)
Receita	R\$ 1.832.249,00	R\$ 1.596.683,00	R\$ 1.425.468,00	-10,7%
Insumos adquiridos de terceiros	-R\$ 1.396.476,00	-R\$ 1.279.280,00	-R\$ 1.008.607,14	-21,2%
Valor adicionado bruto	R\$ 435.773,00	R\$ 317.403,00	R\$ 416.860,86	31,3%
Retenções	-R\$ 27.319,00	-R\$ 24.109,00	-R\$ 18.133,00	-24,8%
Valor adicionado líquido produzido pela organização	R\$ 408.454,00	R\$ 293.294,00	R\$ 398.727,86	35,9%
Valor adicionado recebido em transferência	R\$ 149.727,00	R\$ 133.508,00	R\$ 109.665,00	-17,9%
Valor adicionado total a distribuir	R\$ 558.181,00	R\$ 426.802,00	R\$ 508.392,86	19,1%

DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO (%) [G4-EC1]	2014	2015
Participação de acionistas não controladores	13,2%	10,9%
Colaboradores (pessoal e encargos)	16,3%	13,2%
Remuneração de capitais de terceiros (juros e encargos financeiros)	9,9%	10,2%
Governo (impostos, taxas e contribuições)	19,5%	15,2%
Lucro retido	27,8%	41,2%
Dividendos propostos	8,6%	5,5%
Aluguel	4,7%	3,7%
Total	100,0%	100,0%



O RELATÓRIO

NESTE CAPÍTULO

SUMÁRIO DE CONTEÚDO GRI	50
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	54



O RELATÓRIO ANUAL 2015 APRESENTA OS RESULTADOS DE TODAS AS OPERAÇÕES DA TECNISA S.A., INCLUINDO SUAS RESPECTIVAS CONTROLADAS.

O período apresentado é de 1º de janeiro a 31 de dezembro, com informações sobre a estratégia, as principais realizações e os indicadores financeiros e não financeiros que traduzem sua *performance* no ano. **[G4-28, G4-29, G4-30]**

A construção do conteúdo segue diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), na versão G4, opção Essencial, e os critérios difundidos pela Associação Brasileira de Companhias Abertas (Abrasca), a fim de trazer uma prestação de contas clara, objetiva e transparente sobre os avanços, desafios e impactos dos negócios. **[G4-32]**

A definição de conteúdo levou em conta o mais recente processo de materialidade (*leia mais em Relacionamentos*), que identificou os temas econômicos, sociais e ambientais mais pertinentes na ótica dos públicos de relacionamento da Companhia – como colaboradores, clientes, acionistas e parceiros de negócios. As informações foram coletadas por meio de contato com as áreas técnicas

e entrevistas com executivos-chave. São consideradas todas as operações próprias da Companhia. **[G4-17, G4-18]**

Os dados financeiros divulgados no documento foram auditados pela Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes; no entanto, não há verificação externa sobre o conteúdo do relatório ou sobre os indicadores socioambientais. Eventuais revisões e correções de dados são apresentadas individualmente, ao longo do relatório. Não houve mudanças de escopo significativas ao longo de 2015. **[G4-22, G4-23]**

Com este relatório, a Companhia busca evoluir de forma contínua na apresentação de sua visão de futuro e dos modos com os quais pretende se manter como referência em qualidade, excelência e relacionamento com o cliente no mercado de incorporação do Brasil, além de compreender, gerenciar e comunicar à sociedade seus principais impactos e as ações executadas para mitigá-los.

SUMÁRIO DE CONTEÚDO GRI

CONTEÚDO GERAL

Aspecto	Descrição	Página/resposta	Verificação externa	Omissão
Estratégia e análise	G4-1 Mensagem do presidente	4		
Perfil organizacional	G4-3 Nome da organização			
	G4-4 Principais marcas, produtos e/ou serviços	6		
	G4-5 Localização da sede da organização	6		
	G4-6 Países onde estão as principais unidades de operação ou as mais relevantes para os aspectos da sustentabilidade do relatório	6		
	G4-7 Tipo e natureza jurídica da propriedade	6		
	G4-8 Mercados em que a organização atua	6		
	G4-9 Porte da organização	6		
	G4-10 Perfil dos empregados	3		
	G4-11 Percentual de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva		100% dos colaboradores são abrangidos por acordos de negociação coletiva (exceto estatutários).	
	G4-12 Descrição da cadeia de fornecedores da organização	28		
	G4-13 Mudanças significativas em relação a porte, estrutura, participação acionária e cadeia de fornecedores	16		
	G4-14 Descrição sobre como a organização adota a abordagem ou princípio da precaução	25, 26		



CONTEÚDO GERAL

Aspecto	Descrição	Página/resposta	Verificação externa	Omissão
	G4-15 Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente	31		
	G4-16 Participação em associações e organizações	31		
Aspectos materiais identificados e limites	G4-17 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas e entidades não cobertas pelo relatório	50		
	G4-18 Processo de definição do conteúdo do relatório	50		
	G4-19 Lista dos temas materiais	22		
	G4-20 Limite, dentro da organização, de cada aspecto material	22		
	G4-21 Limite, fora da organização, de cada aspecto material	22		
	G4-22 Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	50		
	G4-23 Alterações significativas de escopo e limites de aspectos materiais em relação a relatórios anteriores	50		
Engajamento de stakeholders	G4-24 Lista de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização	22		
	G4-25 Base usada para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> para engajamento	22		
	G4-26 Abordagem para envolver os <i>stakeholders</i>	22		
	G4-27 Principais tópicos e preocupações levantadas durante o engajamento, por grupo de <i>stakeholders</i>	22		

CONTEÚDO GERAL

Aspecto	Descrição	Página/resposta	Verificação externa	Omissão
Perfil do relatório	G4-28 Período coberto pelo relatório	50		
	G4-29 Data do relatório anterior mais recente	50		
	G4-30 Ciclo de emissão de relatórios	50		
	G4-31 Contato para perguntas sobre o relatório ou seu conteúdo	1		
	G4-32 Opção da aplicação das diretrizes e localização da tabela GRI	51		
	G4-33 Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório		Não foi realizada verificação externa para os indicadores socioambientais e conteúdos do relatório. Os dados financeiros foram auditados pela Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes.	
Governança	G4-34 Estrutura de governança da organização	9, 10		
	G4-43 Medidas tomadas para aprimorar o conhecimento do mais alto órgão de governança sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais	10, 11		
Ética e integridade	G4-56 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização	7, 12		
	G4-58 Mecanismos internos e externos para comunicar preocupações sobre comportamentos não éticos	12		



CONTEÚDO ESPECÍFICO

CATEGORIA ECONÔMICA

Aspecto	Descrição	Página/resposta	Omissão
Desempenho econômico	G4-DMA Forma de gestão	3, 38, 39, 48	
	G4-EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído	3, 48	
	G4-EC4 Ajuda financeira significativa recebida do governo		A TECNISA não recebe ajuda financeira do governo.

CATEGORIA AMBIENTAL

Aspecto	Descrição	Página/resposta	Omissão
Energia	G4-DMA Forma de gestão	34, 35	
	G4-EN7 Reduções nos requisitos energéticos de produtos e serviços	35	
	G4-CRE1 Consumo de energia no ciclo de vida de uso do edifício		A Companhia ainda não consegue calcular o consumo de energia no ciclo de vida de uso do edifício, mas adere a iniciativas que permitem reduções significativas. Mais informações na página 35.
Efluentes e resíduos	G4-DMA Forma de gestão	34, 35	
	G4-EN23 Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	34	

CATEGORIA SOCIAL - PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE

Aspecto	Descrição	Página/resposta	Omissão
Treinamento e Educação	G4-DMA Forma de gestão	23, 24, 25	
	G4-LA9 Média de horas de treinamento por ano	23	
	G4-LA10 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua	23, 25	
	G4-LA11 Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira	25	
Diversidade e igualdade de oportunidades	G4-DMA Forma de gestão	23, 24	
	G4-LA12 Composição dos grupos responsáveis pela governança e discriminação de empregados por categoria funcional	24	

CATEGORIA SOCIAL - DIREITOS HUMANOS

Aspecto	Descrição	Página/resposta	Omissão
Investimentos	G4-DMA Forma de gestão	23, 25	
	G4-HR2 Total de horas de treinamento de empregados em políticas de direitos humanos e percentual de empregados treinados	Não houve treinamentos sobre o tema em 2015.	
Não discriminação	G4-DMA Forma de gestão	12	
	G4-HR3 Número total de casos de discriminação e medidas corretivas tomadas	Não houve casos durante o ano.	

CATEGORIA SOCIAL - SOCIEDADE

Aspecto	Descrição	Página/resposta	Omissão
Combate à corrupção	G4-DMA Forma de gestão	12	
	G4-SO4 Percentual de empregados treinados em políticas e procedimentos anticorrupção	Houve um programa de treinamento extenso no segundo semestre de 2014. Para 2016, está prevista uma reciclagem.	
Políticas públicas	G4-DMA Forma de gestão	12, 31	
	G4-SO6 Políticas de contribuições financeiras para partidos políticos, políticos ou instituições	Não houve contribuições no ano de 2015.	

CATEGORIA SOCIAL - RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

Aspecto	Descrição	Página/resposta	Omissão
Rotulagem de produtos e serviços	G4-DMA Forma de gestão	27, 28	
	G4-PR5 Resultados de pesquisas medindo a satisfação do cliente	28	
	G4-CRE8 Tipo e número de certificações sustentáveis, rotulagens e classificações – voluntárias ou obrigatórias – para a construção, gestão, ocupação e requalificação do empreendimento	37	
Conformidade	G4-DMA Forma de gestão	27, 28	
	G4-PR9 Multas por não conformidade relativas ao fornecimento e uso de produtos e serviços	Não houve multas no período.	

BALANÇOS PATRIMONIAIS LEVANTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E 31 DE DEZEMBRO DE 2014
EM MILHARES DE REAIS - R\$)

ATIVOS	NOTA EXPLICATIVA	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
		31/12/15	31/12/14	31/12/15	31/12/14
CIRCULANTES					
Caixa e equivalentes de caixa	4.1	69.077	85.727	99.026	251.831
Títulos e valores mobiliários	4.2	86.811	-	93.709	5.351
Contas a receber de clientes	5	-	-	704.285	1.662.028
Créditos diversos		46.304	4.118	79.566	59.248
Imóveis a comercializar	6	-	-	1.102.404	1.123.302
Despesas antecipadas		930	422	1.998	5.390
Impostos a recuperar		10.646	4.753	26.324	16.662
Total dos ativos circulantes		213.768	95.020	2.107.312	3.123.812
NÃO CIRCULANTES					
Títulos e valores mobiliários	4.2	46.588	-	53.849	-
Contas a receber de clientes	5	-	-	54.589	514.425
Imóveis a comercializar	6	-	-	497.125	543.149
Partes relacionadas	7	175.100	192.744	16.165	73.740
Parceiros em negócios	8	15.813	37.159	49.288	66.194
Participações em consórcios	7	-	-	18.363	22.129
Outras contas a receber		3.568	1.406	17.435	19.889
Investimentos	9.a	1.972.613	2.374.499	841.200	339.204
Imobilizado	10	13.955	28.534	20.266	57.349
Intangível	11	37.220	38.478	37.220	38.488
Total dos ativos não circulantes		2.264.857	2.672.820	1.605.500	1.674.567
TOTAL DOS ATIVOS		2.478.625	2.767.840	3.712.812	4.798.379

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

BALANÇOS PATRIMONIAIS LEVANTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E 31 DE DEZEMBRO DE 2014
 EM MILHARES DE REAIS - R\$)

PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	NOTA EXPLICATIVA	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
		31/12/15	31/12/14	31/12/15	31/12/14
CIRCULANTES					
Empréstimos e financiamentos	12	163.375	204.632	657.873	1.095.105
Debêntures	12.b	129.179	162.153	129.179	162.153
Fornecedores		3.060	2.156	33.878	69.067
Impostos e contribuições a recolher		1.529	1.403	4.968	8.437
Salários a pagar e encargos a recolher		18.850	15.589	35.015	35.488
Contas a pagar por aquisição de imóveis	13	-	-	59.089	48.683
Dividendos propostos	18.e	28.000	36.896	28.000	36.896
Partes relacionadas	7	266.268	532.060	104.052	76.579
Parceiros em negócios	8	-	218	13.014	8.531
Adiantamentos de clientes	14	-	-	54.916	158.310
Provisão para imposto de renda e contribuição social		-	-	7.143	6.762
Impostos e contribuições com recolhimento diferido	16	-	-	39.498	64.454
Aquisição de participação societária a pagar		664	601	40.441	26.008
Outras contas a pagar		15.259	4.569	51.630	37.104
Total dos passivos circulantes		626.184	960.277	1.258.696	1.833.577
NÃO CIRCULANTES					
Empréstimos e financiamentos	12	131.922	172.602	534.999	977.688
Debêntures	12.b	22.358	133.986	22.358	133.986
Fornecedores		-	-	1.330	1.343
Contas a pagar por aquisição de imóveis	13	-	-	300	13.025
Adiantamentos de clientes	14	-	-	22.140	32.402

CONTINUA »

» CONTINUAÇÃO

PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	NOTA EXPLICATIVA	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
		31/12/15	31/12/14	31/12/15	31/12/14
Provisão para riscos	15.a	-	-	110.179	54.226
Provisão para garantia	15.b	-	-	12.738	20.493
Participações em consórcios		-	-	10.942	11.225
Impostos e contribuições com recolhimento diferido	16	-	-	3.062	19.949
Passivo a descoberto de investidas	9.b	16.459	13.094	68	147
Outras contas a pagar		4.553	1.621	23.987	-
Total dos passivos não circulantes		175.292	321.303	742.103	1.264.484
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Capital social	18.a	1.072.816	1.072.816	1.072.816	1.072.816
Gastos com emissão de ações	18.b	(17.306)	(17.306)	(17.306)	(17.306)
Pagamento baseado em ações		9.171	18.030	9.171	18.030
Reservas de lucros	18.d	627.175	417.624	627.175	417.624
Ações em tesouraria	18.c	(14.707)	(4.904)	(14.707)	(4.904)
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores		1.677.149	1.486.260	1.677.149	1.486.260
Patrimônio líquido atribuído aos não controladores		-	-	34.864	214.058
Total do patrimônio líquido		1.677.149	1.486.260	1.712.013	1.700.318
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		2.478.625	2.767.840	3.712.812	4.798.379

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADOPARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E DE 2014
(EM MILHARES DE REAIS - R\$, EXCETO O LUCRO (PREJUÍZO) POR AÇÃO)

	NOTA EXPLICATIVA	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
		31/12/15	31/12/14	31/12/15	31/12/14
OPERAÇÕES					
Receita	19	-	-	1.239.579	1.576.188
Custo incorrido das vendas realizadas	19	-	-	(912.601)	(1.113.173)
LUCRO BRUTO		-	-	326.978	463.015
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS					
Comerciais	20	-	-	(51.009)	(61.169)
Gerais e administrativas	21	(114.080)	(123.268)	(139.415)	(158.110)
Honorários da Administração	7	(24.433)	(22.702)	(25.711)	(23.569)
Outras receitas (despesas) operacionais liquidas	23	358.522	39.711	153.719	(67.195)
Equivalência patrimonial	9.c	64.557	309.370	(14.639)	30.201
		284.566	203.111	(77.055)	(279.842)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		284.566	203.111	249.923	183.173
RESULTADO FINANCEIRO					
Despesas financeiras	22	(79.618)	(73.014)	(52.079)	(42.168)
Receitas financeiras	22	32.603	25.254	124.304	103.307
		(47.015)	(47.760)	72.225	61.139
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		237.551	155.351	322.148	244.312
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL					
Imposto de renda e contribuição social - correntes	16	-	-	(35.081)	(33.385)
Imposto de renda e contribuição social - diferidos	16	-	-	5.838	863
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		237.551	155.351	292.905	211.790
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO ATRIBUÍVEL A:					
Acionistas				237.551	155.351
Participação dos não controladores				55.354	56.439
				292.905	211.790
LUCRO POR AÇÃO ATRIBUÍVEL AOS ACIONISTAS					
Básico	30	1,32374	0,86569		
Diluído	30	1,31623	0,85812		

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO ABRANGENTEPARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E DE 2014
(EM MILHARES DE REAIS - R\$)

ATIVOS	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
	31/12/15	31/12/14	31/12/15	31/12/14
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	237.551	155.351	292.905	211.790
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-
RESULTADO ABRANGENTE DO EXERCÍCIO	237.551	155.351	292.905	211.790
RESULTADO ABRANGENTE DO EXERCÍCIO ATRIBUÍVEL A				
Acionistas			237.551	155.351
Participação dos não controladores			55.354	56.439
			292.905	211.790

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDOPARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E DE 2014
(EM MILHARES DE REAIS - R\$)

	NOTA EXPLICATIVA	ATRIBUÍVEL AOS ACIONISTAS DA CONTROLADORA												
		CAPITAL SOCIAL	GASTOS COM EMIÇÃO DE AÇÕES	PAGAMENTO BASEADO EM AÇÕES	AÇÕES EM TESOURARIA	RESERVAS DE LUCROS					LUCROS ACUMULADOS	TOTAL	PARTICIPAÇÃO DOS NÃO CONTROLADORES	TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO
						RESERVA LEGAL	RESERVA DE EXPANSÃO	RESERVA DE LUCROS A REALIZAR	DIVIDENDOS ADICIONAIS PROPOSTOS					
SALDOS EM 31 DEZEMBRO DE 2013		1.072.816	(17.306)	16.327	(43.668)	39.680	313.068	-	31.513	-	1.412.430	166.617	1.579.047	
Efeitos da participação dos não controladores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(8.998)	(8.998)	
Gastos com emissão de ações	18.b	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Remuneração baseada em ações	25	-	-	1.703	-	-	-	-	-	-	1.703	-	1.703	
Ações em tesouraria adquiridas	18.c	-	-	-	(14.815)	-	-	-	-	-	(14.815)	-	(14.815)	
Cancelamento de ações em tesouraria	18.c	-	-	-	53.579	-	(53.579)	-	-	-	-	-	-	
Pagamento de dividendos adicionais propostos	18.e	-	-	-	-	-	-	-	(31.513)	-	(31.513)	-	(31.513)	
Resultado de transações com sócios	18.f	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	155.351	155.351	56.439	211.790	
Destinações:														
Reserva legal	18.d	-	-	-	-	7.768	-	-	-	(7.768)	-	-	-	
Dividendos mínimos obrigatórios - 25%	18.e	-	-	-	-	-	-	-	-	(36.896)	(36.896)	-	(36.896)	
Retenção de lucros		-	-	-	-	-	110.687	-	-	(110.687)	-	-	-	
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014		1.072.816	(17.306)	18.030	(4.904)	47.448	370.176	-	-	-	1.486.260	214.058	1.700.318	
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014		1.072.816	(17.306)	18.030	(4.904)	47.448	370.176	-	-	-	1.486.260	214.058	1.700.318	
Desconsolidação de subsidiária		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(234.548)	(234.548)	
Remuneração baseada em ações	25	-	-	(8.859)	-	-	-	-	-	-	(8.859)	-	(8.859)	
Ações em tesouraria adquiridas	18.c	-	-	-	(9.803)	-	-	-	-	-	(9.803)	-	(9.803)	
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	237.551	237.551	55.354	292.905	
Destinações:														
Reserva legal	18.d	-	-	-	-	11.878	-	-	-	(11.878)	-	-	-	
Reserva de lucros a realizar		-	-	-	-	-	-	28.418	-	(28.418)	-	-	-	
Dividendos propostos	18.e	-	-	-	-	-	-	-	-	(28.000)	(28.000)	-	(28.000)	
Retenção de lucros		-	-	-	-	-	169.255	-	-	(169.255)	-	-	-	
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015		1.072.816	(17.306)	9.171	(14.707)	59.326	539.431	28.418	-	-	1.677.149	34.864	1.712.013	

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA

PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E DE 2014
(EM MILHARES DE REAIS - R\$)

	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
	31/12/15	31/12/14	31/12/15	31/12/14
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social	237.551	155.351	322.148	244.312
Ajustes em:				
Depreciações	4.354	4.764	6.776	12.794
Amortização de ágios e software	7.157	11.302	7.167	11.315
Baixa de itens do imobilizado e do intangível	10.364	4	11.930	3.087
Equivalência patrimonial	(64.557)	(309.370)	14.639	(30.201)
Remuneração baseada em ações	5.053	8.744	5.053	8.744
Juros e encargos financeiros líquidos	77.090	71.998	182.641	246.504
Contribuição social diferidos	-	-	(18.054)	(961)
Provisão para garantias	-	-	(4.829)	592
Provisão para indenizações a clientes	-	-	(8.793)	2.155
Provisão para riscos	-	-	56.175	30.305
Provisão para perda na realização do estoque	-	-	34.400	-
Provisão para perdas parceiros de construção	20.724	-	37.193	-
Provisão para rescisões de clientes	-	-	43.664	-
Ganho na remensuração de investimento retido	(284.789)	-	(284.789)	-
Amortização de remensuração de investimento	461	-	461	-
Aquisição participação societária	(17.523)	-	(6.591)	-
Ganho na venda de participação societária	(91.826)	(44.899)	(91.657)	-
Provisão para devedores duvidosos	-	-	2.418	(1.005)
Variações nos ativos e passivos				
Contas a receber de clientes	-	-	336.310	52.105
Créditos diversos	(42.186)	(415)	(28.277)	3.423
Imóveis a comercializar	-	-	(101.833)	(210.085)
Despesas antecipadas	(508)	(422)	2.795	3.462
Impostos a recuperar	(5.893)	649	(11.413)	(2.274)
Outras contas a receber	(2.162)	(943)	48	(1.585)
Partes relacionadas e parceiros de negócios	18.266	12.824	37.181	(13.301)
Participações em consórcios	-	-	3.766	(2.882)
Fornecedores	904	(748)	(15.775)	(4.148)
Impostos, contribuições e salários	3.387	(1.392)	27.161	(2.828)

CONTINUA »

» CONTINUAÇÃO

	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
	31/12/15	31/12/14	31/12/15	31/12/14
Adiantamento de clientes	-	-	(82.588)	(91.138)
Partes relacionadas e parceiros de negócios	(75.672)	(57.675)	17.611	(22.360)
Participações em consórcios	-	-	(283)	243
Contas a pagar por aquisição de imóveis	-	-	(2.319)	(20.087)
Outras contas a pagar	13.622	485	15.083	2.250
Caixa gerado pelas (aplicado nas) operações	(186.183)	(149.743)	507.419	218.436
Juros pagos	(115.730)	(55.818)	(204.046)	(217.249)
Imposto de renda e contribuição social pagos	-	-	(34.134)	(32.817)
Caixa líquido gerado pelas (aplicado nas) operações	(301.913)	(205.561)	269.239	(31.630)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO				
Aquisição de itens do intangível	(5.899)	(9.688)	(5.899)	(9.688)
Títulos e valores mobiliários	(133.399)	3.000	(142.207)	2.796
Aquisições de bens do ativo imobilizado	(139)	(1.003)	(2.093)	(6.984)
Aumento / (redução) de capital em investidas	(120.353)	41.585	48.732	(14.497)
Caixa líquido gerado na venda de participação societária	198.590	102.143	100.090	-
Aquisição participação societária	(3.617)	-	(3.617)	-
Dividendos recebidos	620.835	235.362	8.872	54.403
Caixa líquido (aplicado nas) gerado pelas atividades de investimento	556.018	371.399	3.878	26.030
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO				
Dividendos pagos	(36.896)	(84.035)	(36.896)	(84.035)
Ações em tesouraria adquiridas	(9.803)	(14.815)	(9.803)	(14.815)
Programa de pagamento em ações - "stock options"	(13.912)	(7.041)	(13.912)	(7.041)
Captações de empréstimos	139.700	70.000	523.777	962.521
Amortizações de empréstimos - principal	(349.844)	(258.011)	(889.088)	(925.335)
Efeitos de participações dos não controladores em controladas	-	-	-	(8.998)
Caixa líquido gerado pelas (aplicado nas) atividades de financiamento	(270.755)	(293.902)	(425.922)	(77.703)
AUMENTO (REDUÇÃO) LÍQUIDO(A) DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(16.650)	(128.064)	(152.805)	(83.303)
SALDO DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA				
No início do exercício	85.727	213.791	251.831	335.134
No fim do exercício	69.077	85.727	99.026	251.831
AUMENTO (REDUÇÃO) LÍQUIDO(A) DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(16.650)	(128.064)	(152.805)	(83.303)

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DO VALOR ADICIONADOPARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E DE 2014
(EM MILHARES DE REAIS - R\$)

	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
	31/12/15	31/12/14	31/12/15	31/12/14
RECEITA				
Receita bruta de imóveis vendidos e serviços prestados	-	-	1.271.749	1.612.505
Outras receitas operacionais líquidas	358.522	39.711	153.719	-
	358.522	39.711	1.425.468	1.612.505
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS				
Custo de imóveis vendidos e serviços prestados	-	-	(912.601)	(1.113.173)
Serviços de terceiros	(9.922)	(11.221)	(21.222)	(12.335)
Outras despesas operacionais	(14.601)	(18.920)	(74.784)	(169.594)
	(24.523)	(30.141)	(1.008.607)	(1.295.102)
VALOR ADICIONADO (CONSUMIDO) BRUTO	333.999	9.570	416.861	317.403
RETENÇÕES				
Depreciação e amortização	(11.511)	(16.066)	(18.133)	(24.109)
VALOR ADICIONADO (CONSUMIDO) LÍQUIDO PRODUZIDO PELA COMPANHIA	322.488	(6.496)	398.728	293.294
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA				
Resultado de equivalência patrimonial	64.557	309.370	(14.639)	30.201
Receitas financeiras	32.603	25.254	124.304	103.307
	97.160	334.624	109.665	133.508
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR	419.648	328.128	508.393	426.802
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO				
Pessoal e encargos (exceto INSS)	69.455	67.199	67.246	69.629
Impostos, taxas e contribuições (Inclusive INSS)	14.185	12.443	77.379	83.108
Juros e encargos financeiros e outros	79.618	73.014	52.079	42.168
Aluguel	18.839	20.121	18.784	20.107
Efeitos de participações dos não controladores em controladas	-	-	55.354	56.439
Dividendos propostos	28.000	36.896	28.000	36.896
Lucro líquido do exercício retido	209.551	118.455	209.551	118.455
	419.648	328.128	508.393	426.802

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

AOS ADMINISTRADORES E ACIONISTAS DA TECNISA S.A.
SÃO PAULO – SP

INTRODUÇÃO

Examinamos as demonstrações financeiras, individuais e consolidadas, da Tecnisa S.A. ("Companhia"), identificadas como Controladora e Consolidado, respectivamente, que compreendem os balanços patrimoniais em 31 de dezembro de 2015 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

RESPONSABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A administração da Companhia é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e das demonstrações financeiras consolidadas de acordo com as Normas Internacionais de Relatório Finan-

ceiro ("IFRSs") aplicáveis a entidades de incorporação imobiliária no Brasil, como aprovadas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC, pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM e pelo Conselho Federal de Contabilidade - CFC, assim como pelos controles internos que a Administração determinou como necessários para permitir a elaboração dessas demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

RESPONSABILIDADE DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito

dos valores e das divulgações apresentados nas demonstrações financeiras. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras da Companhia para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados às circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da Companhia. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

OPINIÃO SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PREPARADAS DE ACORDO COM AS PRÁTICAS CONTÁBEIS ADOTADAS NO BRASIL

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras individuais (controladora) e consolidadas, acima referidas, apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Tecnisa S.A. em 31 de dezembro de 2015, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

OPINIÃO SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS PREPARADAS DE ACORDO COM AS NORMAS INTERNACIONAIS DE RELATÓRIO FINANCEIRO ("IFRSS"), APLICÁVEIS

A ENTIDADES DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA NO BRASIL, COMO APROVADAS PELO COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS - CPC, PELA COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM E PELO CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras consolidadas acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira consolidada da Companhia em 31 de Dezembro de 2015, o desempenho consolidado de suas operações e os seus fluxos de caixa consolidados para o exercício findo naquela data, de acordo com as Normas Internacionais de Relatório Financeiro ("IFRSs") aplicáveis a entidades de incorporação imobiliária no Brasil, como aprovadas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC, pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM e pelo Conselho Federal de Contabilidade - CFC.

ÊNFASE

Conforme descrito na nota explicativa nº2, as demonstrações financeiras individuais (controladora) e consolidadas foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil. As demonstrações financeiras consolidadas preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (IFRSs) aplicáveis a entidades de incorporação imobiliária no Brasil consideram, adicionalmente, a orientação técnica OCPC 04 - Aplicação da Interpretação Técnica ICPC 02 às Entidades de Incorporação Imobiliária Brasileiras editada pelo CPC. Essa orientação trata do reconhecimento da receita desse setor e envolve assuntos relacionados ao significado e à aplicação do conceito de transferência contínua de riscos, benefícios e controle na venda de unidades imobiliárias, conforme descrito em maiores detalhes na nota explicativa nº 2. Nossa opinião não está ressaltada em razão desse assunto.

OUTROS ASSUNTOS

Demonstrações do valor adicionado

Examinamos, também, as demonstrações individual e consolidada do valor adicionado (DVA), referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015, preparadas sob a responsabilidade da administração da Companhia, cuja apresentação é requerida pela legislação societária brasileira para companhias abertas e como informação suplementar pelas IFRSs que não requerem a apresentação da DVA. Essas demonstrações foram submetidas aos mesmos procedimentos de auditoria descritos anteriormente e, em nossa opinião, estão adequadamente apresentadas, em todos os seus aspectos relevantes, em relação às demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

São Paulo, 21 de março de 2016

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU

Auditores Independentes
CRC nº 2 SP 011609/O-8

Alexandre Cassini Decourt

Contador
CRC nº 1 SP 276957/O-4

INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

TECNISA S.A.

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

CRÉDITOS

> Coordenação geral TECNISA S.A.

Juliana Pinheiro

> Consultoria GRI, coordenação editorial e *design*

REPORT SUSTENTABILIDADE

Fábio Valverde (gestão e relacionamento), Fabíola Nascimento (consultoria GRI), Guto Lobato (conteúdo), Guilherme Falcão (projeto gráfico), Fernando Rocha (projeto gráfico e diagramação).

> Revisão

Assertiva Mindfulness Editora e Treinamentos

> Fotografia

Acervo Tecnisa

> Família tipográfica

Effra (Jonas Schudel e Fabio Haag, 2008)