

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 2020

GAFISA RETOMA O CRESCIMENTO E LUCRATIVIDADE SUSTENTÁVEL EM 2020

Lucro Líquido Recorrente De R\$ 29 Milhões no 4T20 vs R\$ 23 milhões negativos em 4T19, aumento de R\$ 52 milhões

Prezados Acionistas,

Em 2020 colhemos os primeiros frutos do processo de reestruturação iniciado em 2019 de forma contundente e assertiva. Contando com uma estrutura de capital fortalecida por nossos acionistas, aliada ao dinamismo e foco em resultados da atual Administração, superamos desafios inéditos de uma crise sem precedentes e conquistamos resultados expressivos. A retomada do crescimento da Gafisa se materializou em 2020 no âmbito operacional, financeiro e estratégico.

Na esfera operacional, lançamos R\$898,0 milhões em VGV, o melhor desempenho anual desde 2016. A retomada dos lançamentos em 2020 é consequência direta da estratégia para o crescimento da Companhia tanto de maneira orgânica, quanto por meio de M&As, considerando que 67,5% dos lançamentos são oriundos de ativos adquiridos pela nova gestão via M&A. Duas transações se destacaram, a aquisição da Upcon e de quatro projetos da Calçada no Rio. Em ambas, além do landbank, houve um importante aporte de Capital Humano, com a incorporação de equipes entrosadas e de alta performance. A aquisição da Calçada possibilitou ainda a “Gafisa Rio” iniciar suas operações com um lançamento icônico já no 4T20; além de ter uma atuação ativa a partir de um escritório local.

Em termos de landbank, adquirimos um total de 14 terrenos em 2020 com um VGV potencial de R\$2,1 bilhões, sendo que aproximadamente 60,0 % também são oriundos de operações de M&A. No quarto trimestre vendemos R\$292,0 milhões, valor que representa o dobro do que vendemos no 3T20 e o melhor desempenho trimestral em vendas desde o 2T18. Este aumento reflete não apenas a retomada dos lançamentos da Gafisa com empreendimentos diferenciados, mas também o contínuo fortalecimento de nossa força de vendas. Adicionalmente, entregamos um total de 12 empreendimentos em 2020, com mais de 2 mil unidades e R\$ 1,1 bilhão de VGV, todos dentro dos prazos repactuados pela nova gestão com os clientes, o que demonstra o foco da Companhia nos resultados e considerável capacidade de entrega. Este grande volume de entregas ocorreu em um ano marcado pelos desafios impostos pela pandemia, o que reforça o grande compromisso e consistência na atuação da nova Administração com todos os seus stakeholders.

Vale destacar que o ano de 2020 foi profundamente marcado pela pandemia da Covid-19, o que exigiu mudanças rápidas e assertivas quanto às formas de trabalho, ajustes nos planejamentos operacionais e financeiros, entre outras mudanças implementadas de forma a assegurar a continuidade das obras, sem contudo deixar de priorizar a proteção dos nossos colaboradores, clientes e fornecedores. Enquanto Companhia e parte de uma sociedade fortemente abalada, a Gafisa entende seu papel e se solidariza pelas incontáveis vítimas desta crise. Esta experiência reforçou nosso senso de responsabilidade e o nosso compromisso em atuar em prol da sociedade, meio ambiente e governança.

Nossos resultados financeiros no 4T20 e em 2020 refletem o crescimento das nossas atividades operacionais e começam a refletir a nova safra de projetos. Registramos o crescimento da margem bruta ajustada de 24,6% no 3T20 para 29% no 4T20. A receita líquida atingiu o valor de R\$579,9 milhões, um crescimento de mais de 290,0% quando comparado ao 3T20, sendo determinante para a obtenção do lucro líquido de R\$29 milhões (sendo todo ele recorrente). Quando comparado ao lucro líquido recorrente do 4T19 que foi negativo em R\$ 23 milhões, temos um aumento de R\$ 52 milhões no último trimestre. Vale destacar ainda que a margem REF (resultados a apropriar) segue em um nível bastante saudável de 32,8%.

Este ano pode ser considerado a retomada da companhia na agenda de crédito junto ao mercado financeiro e de capitais. Novas captações para projetos foram pactuadas a taxas a partir de CDI + 3,5% a.a. Todos os projetos lançados possuem equações de financiamento identificados, assim como todas as obras em andamento. Além disso, adotamos para alguns projetos a lógica de contratar o financiamento com antecedência, considerando o ciclo de vida do negócio, reembolsando parcial ou integralmente o desembolso do terreno e garantindo os recursos para conclusão das obras. Assim, começamos a realavancar a Companhia, de maneira disciplinada

e por meio de projetos bem formatados, de modo a maximizar o retorno do capital dos acionistas e aproveitando o bom momento do mercado de crédito.

Contamos com um planejamento de negócios bem elaborado para os próximos ciclos, e para o ano de 2021 realizamos a divulgação do Guidance de Lançamento de R\$ 1,5 a R\$1,7 bilhões. Nosso Landbank de curto e médio prazo considera um pipeline com 18 projetos e aproximadamente R\$ 2,5 bilhões de VGV estimado. Continuamos intensamente em busca de crescimento via aquisições tanto de terrenos quanto de ativos para a Gafisa ou para a Gafisa Propriedades.

Ainda em 2020, estruturamos a Gafisa Propriedades seguindo o nosso planejamento estratégico elaborado em fins de 2019 e que contemplava a transformação da Gafisa em uma ampla plataforma de negócios imobiliários, com novas linhas de negócio e o uso da inovação e da tecnologia para diversificar a sua geração de resultados. Alavancando-se no amplo expertise da Companhia no setor imobiliária, esta nova unidade de negócio será o veículo Gafisa para o investimento, desenvolvimento e administração de imóveis com foco na geração de renda.

A Gafisa compreende sua força e relevância no mercado de incorporação e construção, potencializadas pela tradição de sua marca – uma das mais lembradas do setor no mercado brasileiro. Nosso novo modelo de gestão vem sendo aplicado com dinamismo e disciplina, retomando a história de sucesso da Companhia e de geração de valor para nossos acionistas.

DESEMPENHO OPERACIONAL E FINANCEIRO

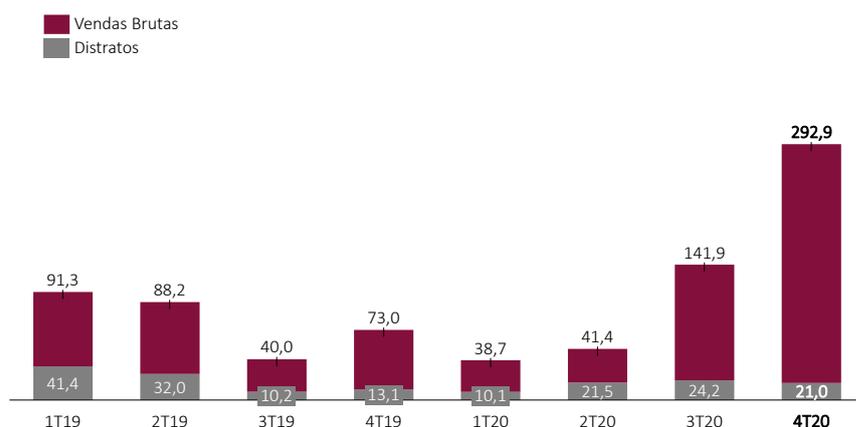
O ano de 2020 marcou a retomada consistente de bons desempenhos operacionais pela Companhia, com destaques em vendas, lançamentos e entregas de obras.

No exercício de 2020, a Companhia retomou os seus lançamentos, contando com cinco empreendimentos, que somaram um VGV estimado em R\$898 milhões. Vale destacar que a pandemia do Covid-19 - que restringiu a circulação de pessoas, suspendeu o funcionamento de stands de vendas e afetou a atividade econômica do país - adiou por apenas alguns meses os lançamentos previstos para o início do ano, demonstrando nosso foco e compromisso com a retomada do crescimento da Companhia.

Vendas

Em 2020, a Companhia registrou vendas brutas no montante de R\$516,9 milhões (sem incluir uma transação entre a Gafisa e a Gafisa Propriedades), número 77,0% maior quando comparado a 2019. O crescimento pode ser explicado pela retomada dos lançamentos, que haviam sido descontinuados a partir do 1T19, além do contínuo fortalecimento de nossa força de vendas. Os distratos somaram R\$78,9 milhões, valor 18,1% menor que em 2019, de R\$96,4 milhões.

Evolução Vendas Brutas e Distratos (R\$ milhões)



O total de entregas em 2020 superou a previsão de 10 empreendimentos, chegando a 12 projetos entregues, com 2.115 unidades e um VGV total de R\$1,1 bilhão. Este grande volume de entregas em um ano marcado pelos desafios da pandemia, e pouco mais de 18 meses após a nova Administração assumir a Companhia.

Projeto	Localização	% Gafisa	Unidades 100%	VGv % R\$000
Vila Rica	Santos/SP	50%	69	65.168
Total 1T20			69	65.168
Moov Estação Vila Prudente	São Paulo	100%	152	72.097
Gafisa Like Alto da Boa Vista	São Paulo	100%	230	158.676
Gafisa Square Ipiranga	São Paulo	100%	280	263.490
Marquês 2900	São Paulo	50%	132	49.455
Total 2T20			794	543.719
Moov Freguesia	São Paulo	100%	307	91.893
Uplife Interlagos	São Paulo	100%	114	48.361
Total 3T20			421	140.255
MN15 - Ibirapuera	São Paulo	100%	15	107.939
Moov Espaço Cerâmica	São Caetano do Sul/SP	100%	396	161.036
Parque Ecoville Fase 03 - Passaúna	Curitiba	100%	168	56.989
Comfort Guarulhos	Guarulhos	100%	200	57.708
Upstyle Brooklin	São Paulo	100%	52	19.537
Total 4T20			831	403.208
Total 2020			2.115	1.152.350

A receita líquida atingiu o valor de R\$579,9 milhões no 4T20, um aumento de mais de 290,0% quando comparado ao 3T20, resultado do aumento das vendas, das aquisições que fizemos no período e do andamento das obras. Em relação ao mesmo período do ano anterior, o crescimento foi de quase 400,0%. Considerando números anuais, em 2020 a receita líquida totalizou R\$884,0 milhões, 120,8% superior ao valor registrado em 2019

O lucro bruto ajustado da Gafisa no quarto trimestre foi de R\$168,0 milhões, que se compara aos R\$36,6 milhões reportados no 3T20 e a R\$44,2 milhões no 4T19. A margem bruta ajustada no trimestre foi de 29,0%, representando um aumento de 4,4 p.p. na comparação trimestral, em função do início do reconhecimento dos projetos da "safra" da nova gestão, que em geral tem apresentado margens melhores daquelas de gestões anteriores .

Na comparação anual, vemos também crescimento no total do lucro bruto ajustado, que em 2020 chegou a R\$260,9 milhões, valor 76,1% superior ao registrado no exercício de 2019.

	4T20	3T20	T/T(%)	4T19	A/A (%)	2020	2019	A/A(%)
Receita Líquida	579.910	148.632	290,2%	116.173	399,2%	884.045	400.465	120,8%
Lucro Bruto	113.633	24.412	365,5%	36.259	213,4%	181.221	117.781	53,9%
Margem Bruta	19,6%	16,4%	317 bps	31,2%	-1162 bps	20,5%	29,4%	-891 bps
(-) Custos Financeiros	(54.412)	(12.175)	346,9%	(7.920)	587,0%	(79.719)	(30.356)	162,6%
Lucro Bruto Ajustado	168.045	36.587	359,3%	44.179	280,4%	260.940	148.137	76,1%
Margem Bruta Ajustada	29,0%	24,6%	436 bps	38,0%	-905 bps	29,5%	37,0%	-747 bps
(-) Estoque e Banco de Terrenos	-	-	0,0%	(8.435)	-100,0%	-	(8.435)	-100,0%
Lucro Bruto Recorrente ¹	168.045	36.587	359,3%	35.744	370,1%	260.940	139.702	86,8%
Margem Bruta Ajustada Recorrente ¹	29,0%	24,6%	436 bps	30,8%	-179 bps	29,5%	34,9%	-537 bps

O lucro líquido no 4T20 registrou R\$29,0 milhões, que se compara ao prejuízo líquido de R\$56,5 milhões registrados no 3T20 e lucro de R\$47,0 milhões apresentado no 4T19 – uma redução de 38,3% na comparação anual. Por outro lado, no 4T19 cerca de R\$ 33 milhões era não recorrente. Considerando o lucro líquido recorrente o 4T20 representa o dobro do obtido no 4T19. Em relação aos valores anuais, o prejuízo líquido de 2020 foi de R\$76,5 milhões.

O lucro líquido do 4T20 começa a refletir a nova safra de empreendimentos, com projetos diferenciados e margens mais robustas.

RECURSOS HUMANOS

Temos uma equipe experiente na vanguarda do setor imobiliário brasileiro e em outros tipos de negócio, o que contribui favoravelmente para a melhoria contínua dos nossos processos, satisfação e respeito aos nossos clientes bem como o alcance de resultados favoráveis à nossa Companhia.

A segurança e prevenção de acidentes de trabalho são temas de ordem para a Gafisa. Assim, mantemos um programa contínuo de identificação, prevenção e mitigação de riscos, que visa, além de preservar a integridade física dos nossos colaboradores diretos e indiretos, oferecer embasamento para uma vida mais saudável. Para nós, investir em segurança é garantia de bemestar dentro e fora do ambiente de trabalho. Oferecemos programas de treinamento para o time de campo (ligado diretamente às obras), bem como para os nossos colaboradores de empresas terceiras, que prestam serviços para nossos canteiros e alguns empreendimentos.

A Companhia conta com 277 colaboradores próprios (base dez/20).

GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Conselho de Administração da Gafisa é responsável pela tomada de decisões e formulação de diretrizes e políticas gerais referentes aos negócios da Companhia, incluindo suas estratégias de longo prazo. Além disso, o Conselho também nomeia os diretores executivos e supervisiona suas atividades. As decisões do Conselho de Administração ocorrem por meio do voto majoritário de seus membros. No caso de desacordo, cabe ao Presidente do Conselho de Administração, além de seu voto pessoal, dar o voto decisivo.

O atual Conselho é formado por oito membros, sendo a maioria deles independentes (62,5%). O mandato dos membros é unificado, de dois anos*, conforme exigência do Regulamento do Novo Mercado, passível de reeleição e de destituição por acionistas reunidos em Assembleia Geral. A tabela abaixo apresenta os membros do Conselho de Administração.

Nome	Data de nascimento	Posição	Data da eleição
Leo Julian Simpson	30/03/1956	Presidente	15 de abril de 2019
Antonio Carlos Romanoski	12/02/1945	Conselheiro Efetivo	15 de abril de 2019
Eduardo Larangeira Jácome	15/10/1955	Conselheiro Efetivo	15 de abril de 2019
Nelson Sequeiros Rodriguez Tanure	21/11/1951	Conselheiro Efetivo	15 de abril de 2019
João Antonio Lopes Filho	12/08/1963	Conselheiro Efetivo	07 de fevereiro de 2020
Thomas Cornelius Azevedo Reichenheim	04/12/1947	Conselheiro Efetivo	15 de abril de 2019
Nelson de Queiroz Sequeiros Tanure	28/05/1985	Conselheiro Efetivo	7 de agosto de 2020
Gilberto Benevides	24/07/1951	Conselheiro Efetivo	30 de abril de 2020

CONSELHO FISCAL

O Estatuto Social da Gafisa prevê um Conselho Fiscal de caráter não-permanente, podendo a Assembleia Geral de acionistas determinar sua instalação e membros, conforme previsto em lei. O Conselho Fiscal, quando instalado, será composto por 3 a 5 membros, com igual número de suplentes. O funcionamento do Conselho Fiscal, quando instalado, termina na primeira assembleia geral ordinária (“AGO”) realizada após a sua instalação, podendo seus membros serem reeleitos. A remuneração dos conselheiros fiscais é fixada pela assembleia geral de acionistas que os eleger. Atualmente, o Conselho Fiscal da Companhia não foi instalado.

DIRETORIA EXECUTIVA

A Diretoria Executiva é o órgão da Companhia responsável, principalmente, pela administração e pelo monitoramento diário das políticas e diretrizes gerais estabelecidas pela Assembleia Geral dos acionistas e pelo Conselho de Administração. A Diretoria Executiva da Gafisa deve ser composta por no mínimo dois e no máximo oito membros, incluindo o Presidente, o Diretor Financeiro e o Diretor de Relações com Investidores, eleitos pelo Conselho de Administração para um mandato de três anos, passível de reeleição, conforme disposto no Estatuto Social. No atual mandato, 6 membros compõem a Diretoria:

NOME	CARGO	DATA DA ÚLTIMA POSSE	PRAZO MANDATO	DE
------	-------	----------------------	---------------	----

Ian Monteiro de Andrade	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores	02 de março de 2020	02 de março de 2023
Guilherme Augusto Soares Benevides	Diretor Executivo Operacional	17 de maio de 2019	16 de maio de 2022
Guilherme Luis Pesenti e Silva	Diretor Estatutário	28 de janeiro de 2020	28 de janeiro de 2023
Luiz Fernando Ortiz	Diretor Estatutário	28 de janeiro de 2020	28 de janeiro de 2023
Fabio Freitas Romano	Diretor Estatutário	02 de março de 2020	02 de março de 2023
André Ackermann	Diretor Estatutário	02 de março de 2020	02 de março de 2023

COMITÊ DE AUDITORIA

O Comitê de Auditoria supervisiona os processos de geração de relatórios contábeis e financeiros, planejamento e análise da Companhia, incluindo os relatórios trimestrais e financeiros. Ele guia o envolvimento e divulgação de auditores durante todo o processo de auditoria, assegurando o cumprimento integral dos requisitos legais e de normas contábeis. Além disso, é responsável por monitorar o processo de controle interno, os processos de auditoria interna e escolha de políticas contábeis. São membros Gilberto Braga, Pedro Carvalho de Mello e Thomas Cornelius Azevedo Reichenheim.

DIVIDENDOS, DIREITOS DOS ACIONISTAS E DADOS DAS AÇÕES

A fim de proteger o interesse de todos os seus acionistas com equidade, a Companhia estabelece, de acordo com a legislação em vigor e as melhores práticas de governança, os seguintes direitos aos detentores de ações da Gafisa:

- ✓ Votar em Assembleia Geral, ordinária ou extraordinária, e fazer recomendações e orientações ao Conselho de Administração quanto à tomada de decisões;
- ✓ Receber dividendos e participar da distribuição de lucros ou outras distribuições relativas às ações, na proporção de suas participações no capital social;
- ✓ Fiscalizar a administração da Gafisa, conforme o Estatuto Social, e retirar-se da Companhia nos casos previstos na Lei das Sociedades por Ações; e
- ✓ Receber, no mínimo, 100% do preço pago por ação ordinária do bloco de controle, de acordo com o regulamento do Novo Mercado, no caso de oferta pública de ações em decorrência da alienação do controle da Companhia.

Nos termos do artigo 47, parágrafo 2º (b) do Estatuto Social, do saldo do lucro líquido do exercício, obtido após as deduções previstas no Estatuto Social e ajustado na forma do artigo 202, da Lei das Sociedades por Ações, destinar-se-á 25% para pagamento do dividendo obrigatório a todos os acionistas da Companhia.

Tendo em vista a Companhia ter apurado prejuízo no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020, não há proposta para destinação do lucro líquido e distribuição de dividendos para referido exercício.

MERCADO DE CAPITAIS

A Companhia possui capital pulverizado, e tem valores mobiliários negociadas no mercado local e no exterior via ADR (American Depositary Receipt). A partir de 17 de dezembro de 2018, a Gafisa deixou de ter suas ações negociadas na Bolsa de Nova York (NYSE – New York Stock Exchange) e passou a ter seus ADRs negociados em mercado de balcão (OTC – Over the Counter). Este processo de deslistagem da Companhia foi aprovado em reunião do Conselho de Administração, realizada em 26 de novembro de 2018.

Atualmente, a Gafisa está reavaliando o processo de relistagem na Bolsa de Nova York (NYSE – New York Stock Exchange), visando dar maior visibilidade para a Companhia e acesso à novos mercados.

Em 2020, atingimos um volume diário médio de negociação de R\$35,6 milhões na B3 e de US\$ 33.071 em OTC. As ações da Companhia terminaram o ano de 2020 cotadas a R\$4,35 (GFSA3) e US\$1,62 (GFASY).

AUDITORES INDEPENDENTES

A política de atuação da Companhia na contratação de serviços não relacionados à auditoria externa junto aos auditores independentes se fundamenta nos princípios que preservam a autonomia do auditor independente. Esses princípios, internacionalmente aceitos, consistem em: (a) o auditor não deve auditar o seu próprio trabalho, (b) o auditor não deve exercer funções gerenciais no seu cliente, e (c) o auditor não deve promover os interesses de seu cliente. De acordo com o Artigo 2º da Instrução CVM nº 381/03, a Gafisa informa que a BKR Lopes Machado, responsável auditoria independente da Companhia e de suas controladas, não prestou serviços não relacionados à auditoria independente em 2020.

DECLARAÇÃO DA DIRETORIA

A Diretoria declara, em atendimento ao artigo 25, parágrafo 1º, incisos V e VI, da Instrução CVM 480/2009, que revisou, discutiu e concorda com as Demonstrações Contábeis contidas neste Relatório e opinião expressa no parecer dos Auditores Independentes referente às mesmas.