



Tenda

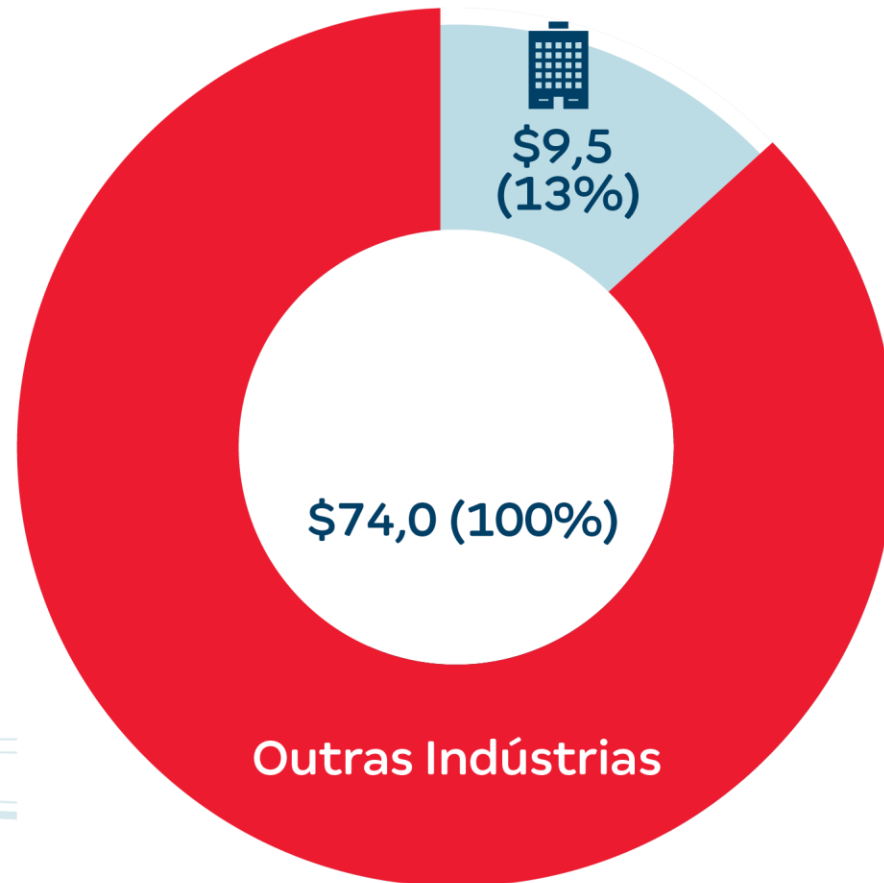
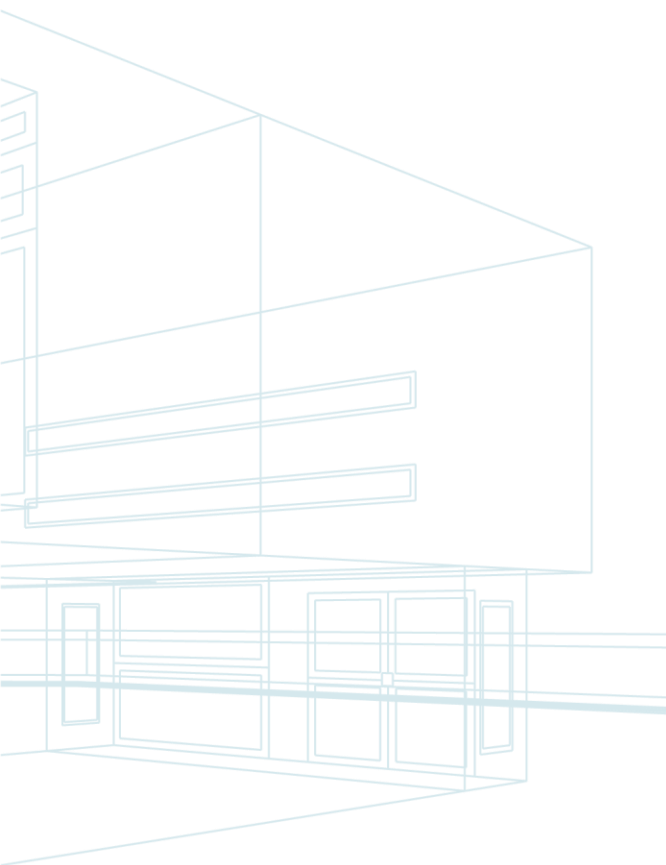
TENDA DAY
2021



>> *09 de dezembro de 2021 - 09:00 AM (BRT)*

**Em 2019
articulamos
nossa visão
estratégica**



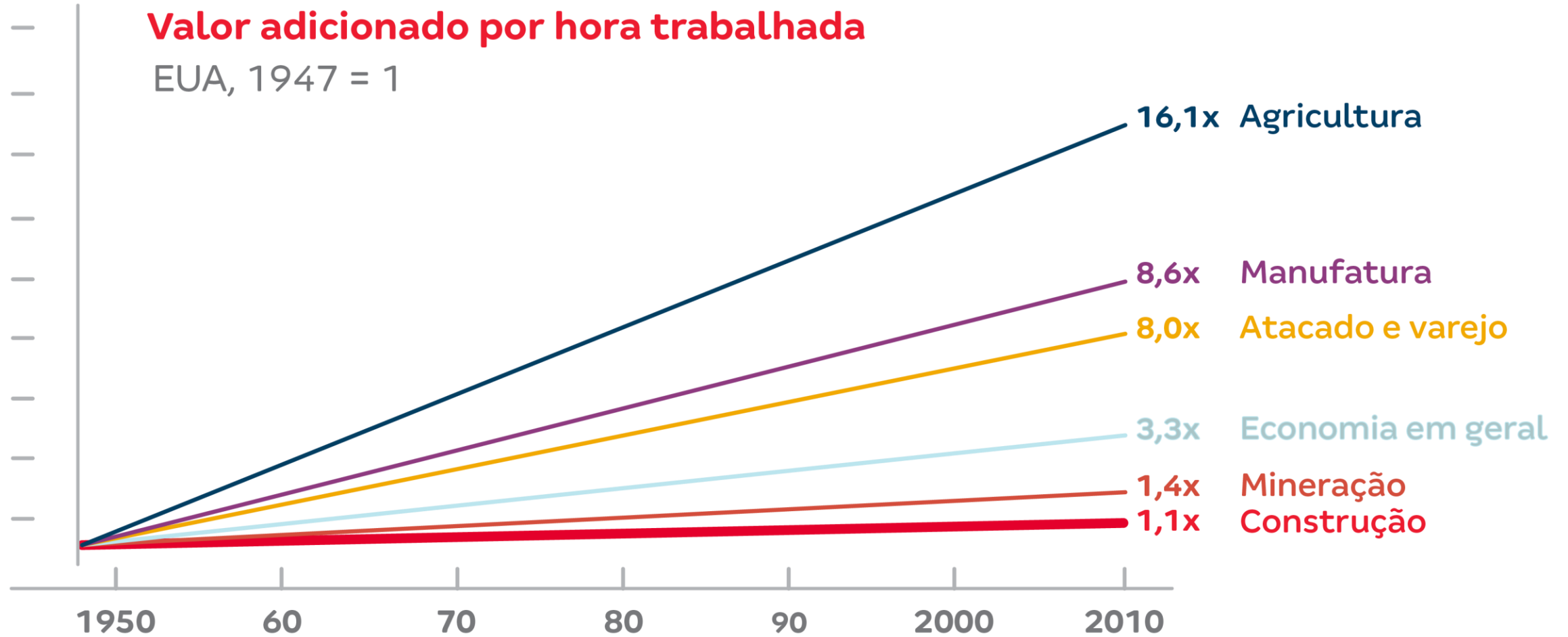


A CONSTRUÇÃO CIVIL É UMA DAS MAIORES INDÚSTRIAS...

Indústria da Construção
US\$ trilhões e % do PIB global
2014

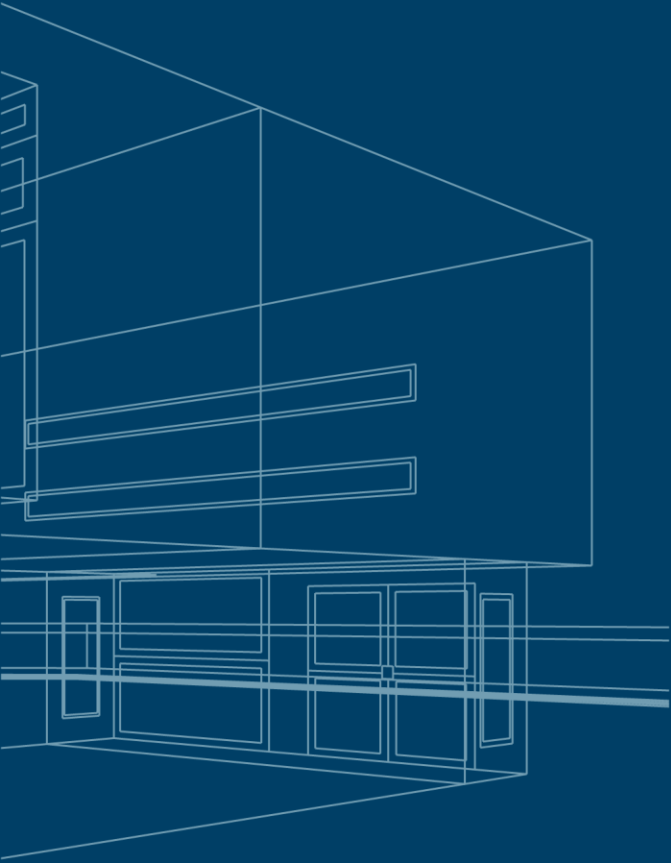
Fonte: McKinsey & Company

... E COM UM ENORME POTENCIAL DE GANHO DE EFICIÊNCIA A SER EXPLORADO



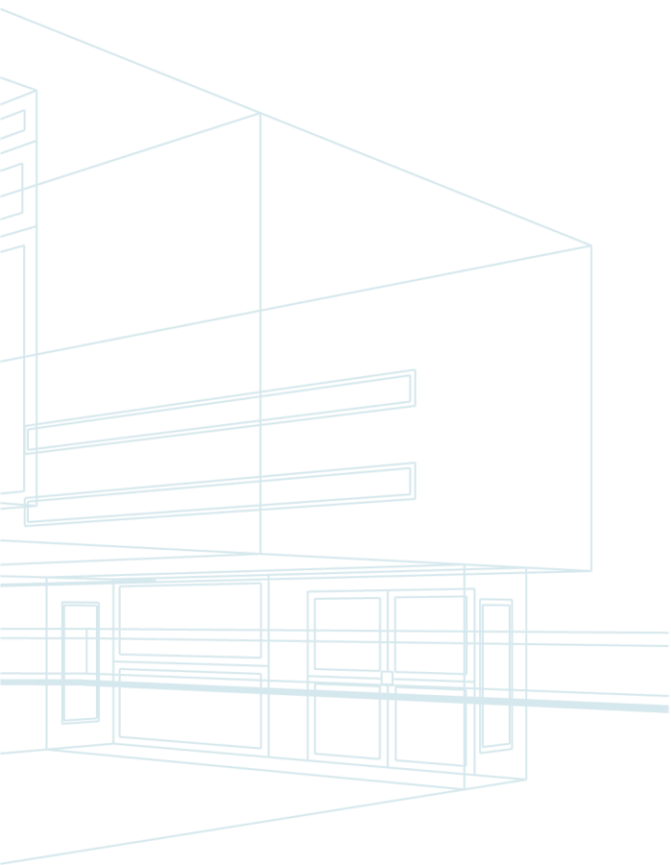
Fonte: McKinsey & Company

**Acreditamos que
a industrialização seja
a força de maior potencial
transformador para a
construção civil. Queremos
ser os líderes dessa
transformação no Brasil**

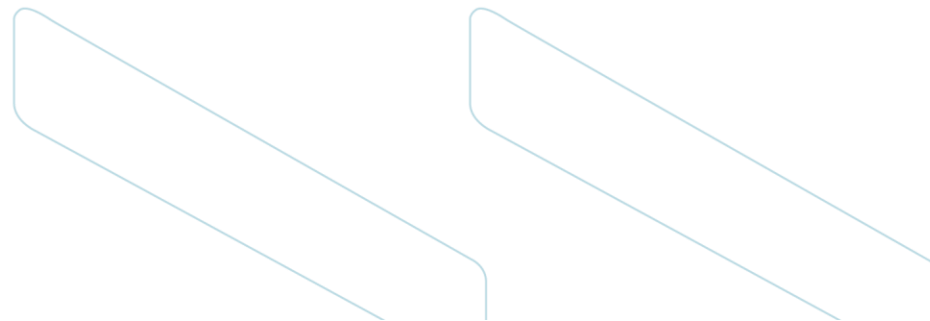


Para a Tenda





**Construímos
o nosso modelo
de negócio baseado
em um *Flywheel*
proveniente
da abordagem
industrial**



UMA ALTA ESCALA LOCAL PERMITE APLICAR A ABORDAGEM INDUSTRIAL, POSSIBILITANDO A MELHORIA CONTÍNUA



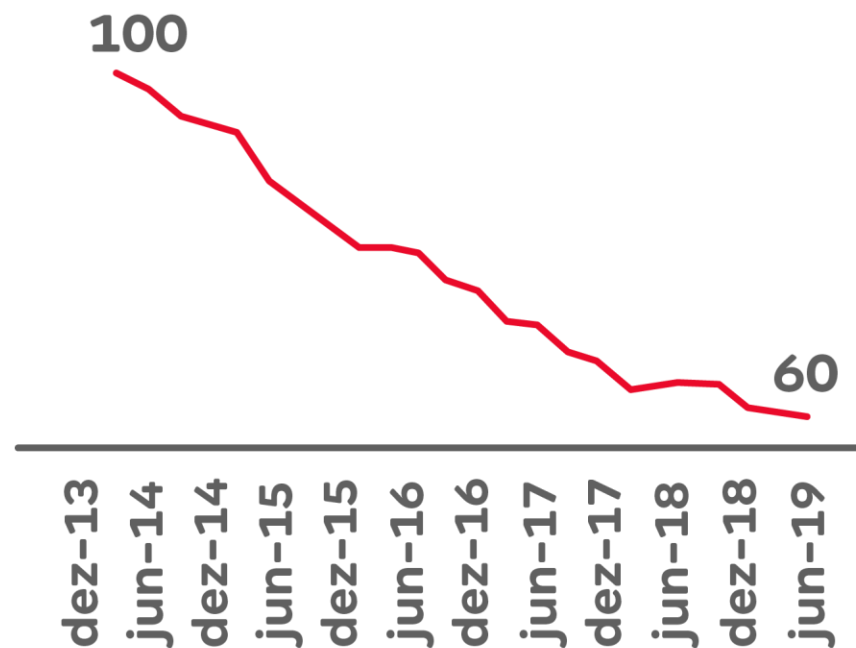
MELHORIA CONTÍNUA REDUZ O CUSTO DE CONSTRUÇÃO...



Evolução do Custo de Construção Tenda¹

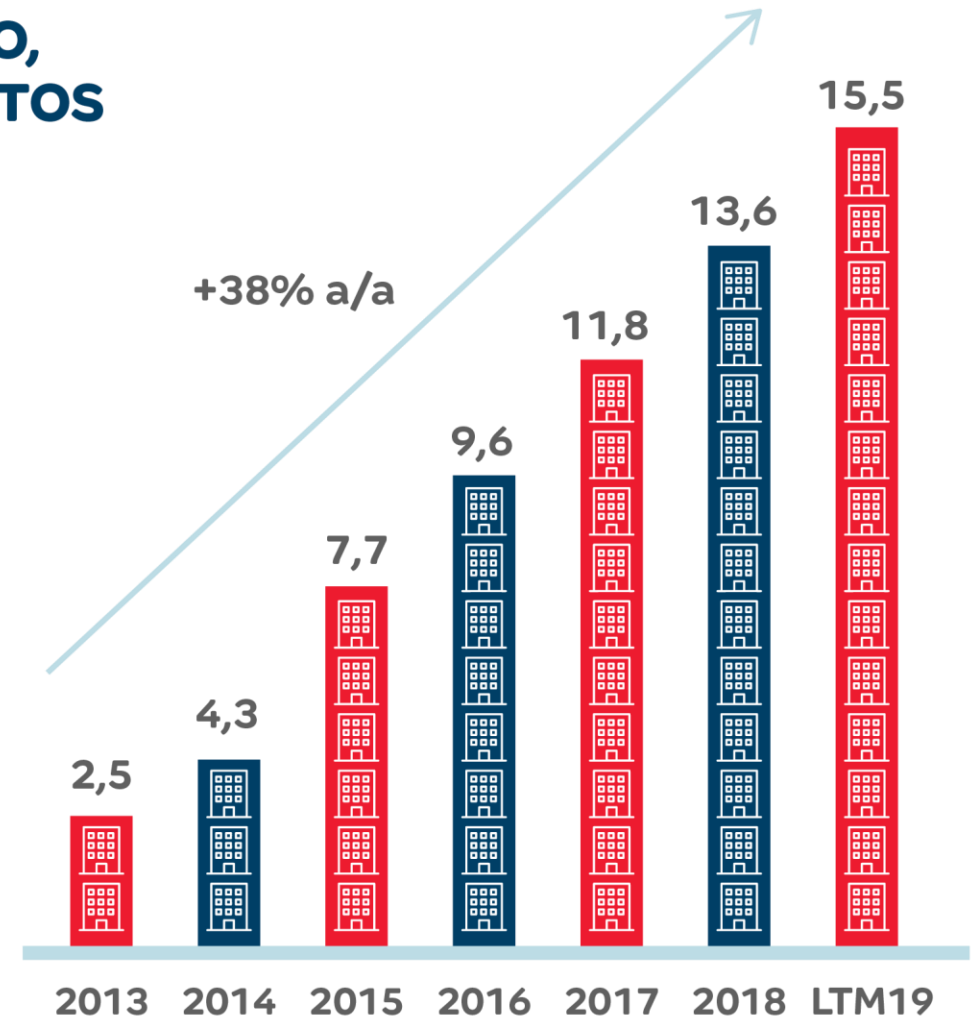
Base 100

Queda de 40% no custo de construção da torre em 6 anos



Nota: (1) Estimativas internas com base no custo de construção da torre, descontado pelo INCC

...E PERMITE MENOR ESCALA MÍNIMA DE PROJETO, POSSIBILITANDO UMA MAIOR OFERTA DE PRODUTOS

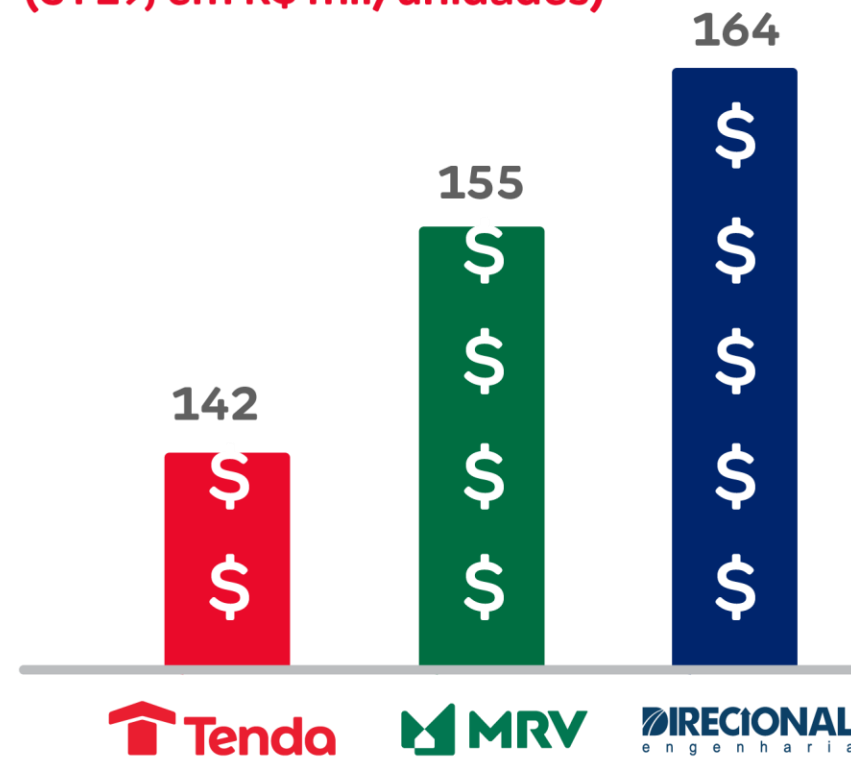


Lançamentos (em mil unidades) 2013 a LTM19¹

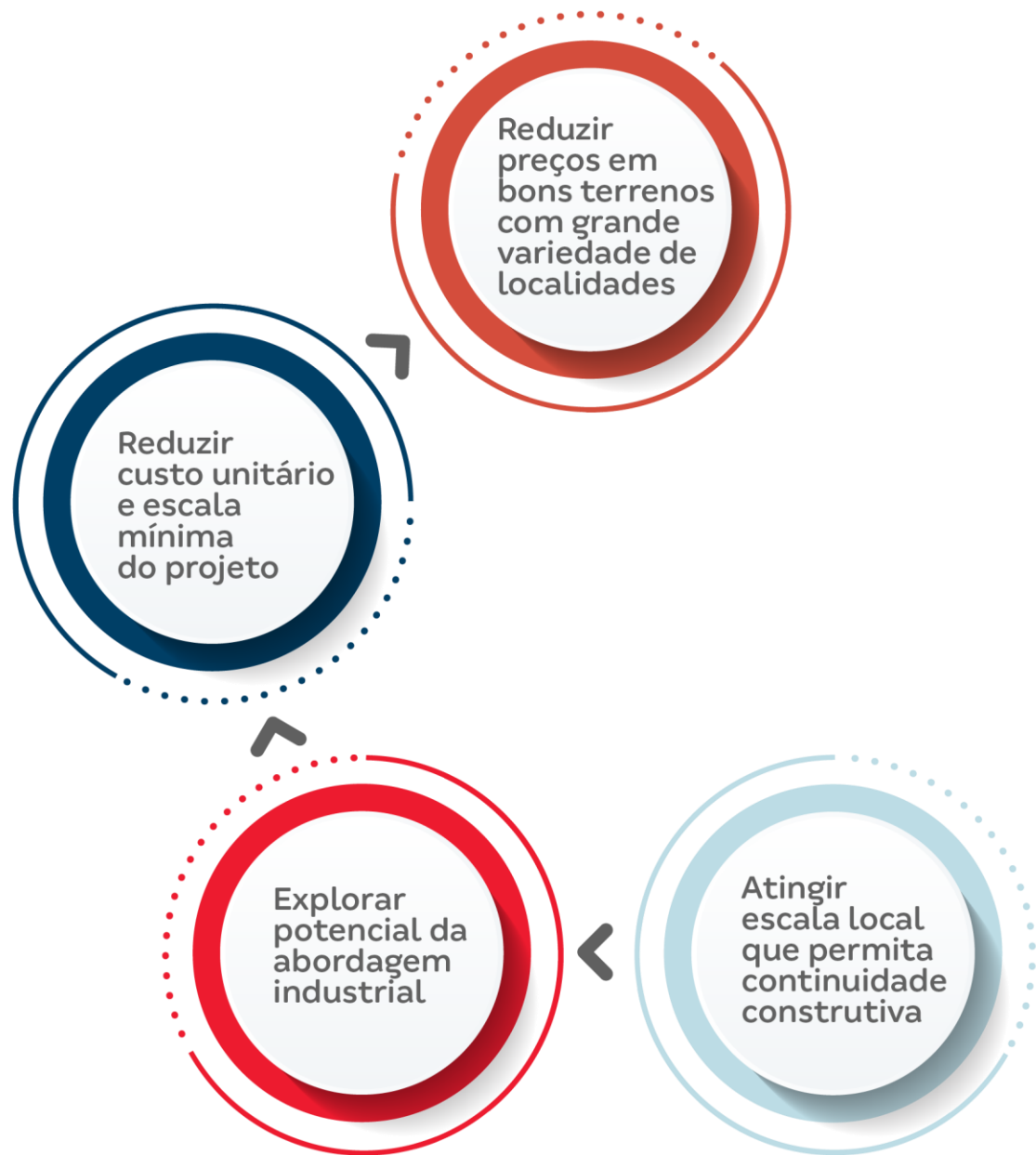
Nota: (1) Últimos 12 meses: 4T18 a 3T19

MENOR CUSTO VIABILIZA A OFERTA DE PRODUTOS MAIS ACESSÍVEIS

Preço Médio de Vendas
(3T19, em R\$ mil/unidades)



Fonte: Companhias

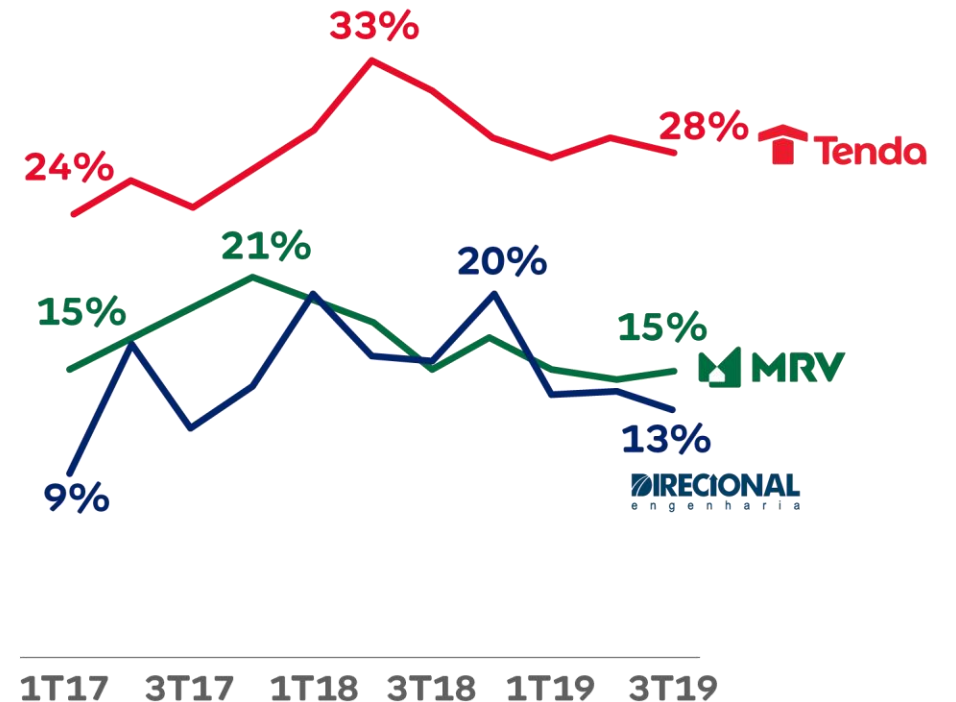


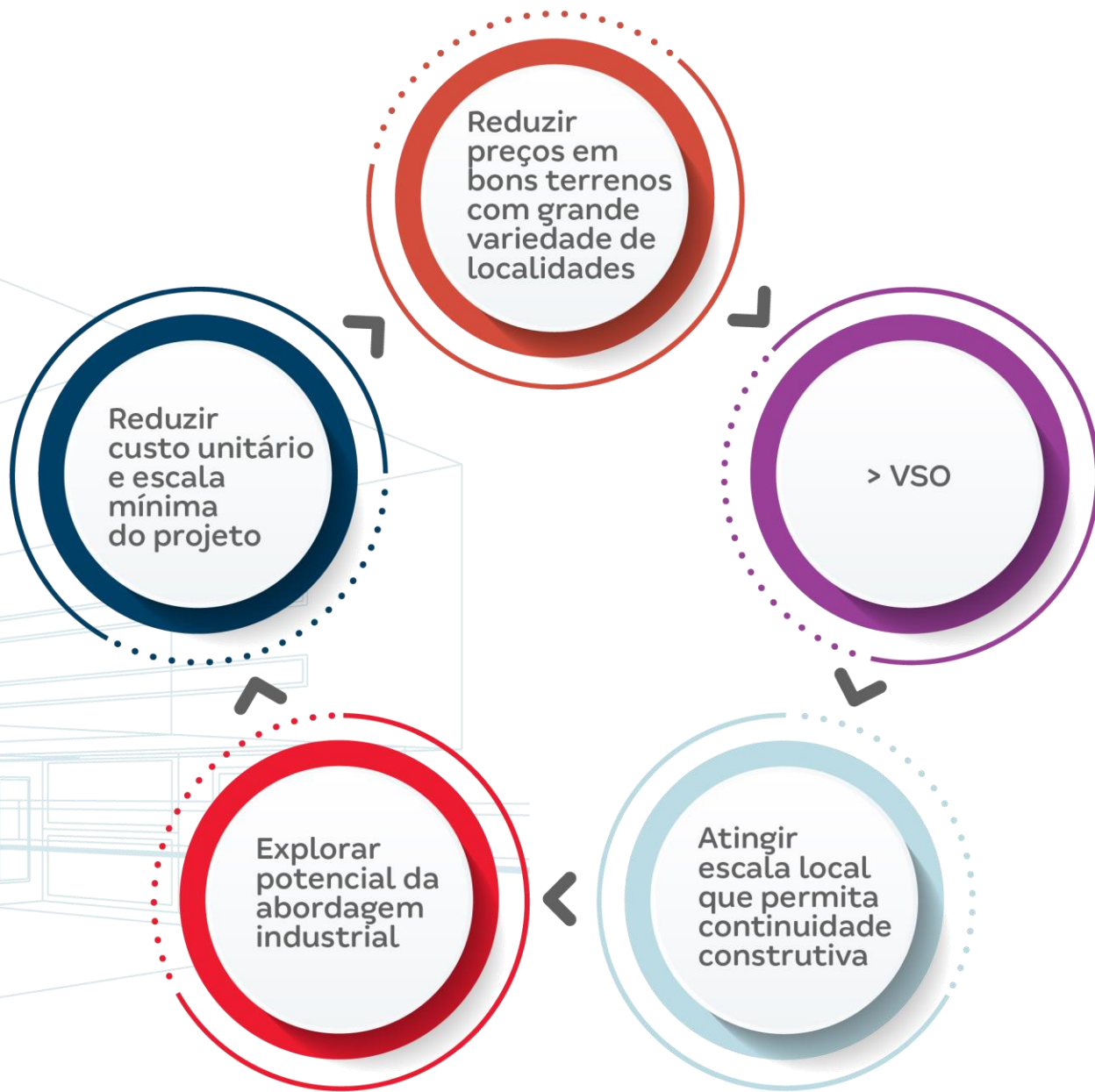


MELHOR OFERTA DE PRODUTOS ACELERA A VELOCIDADE DAS VENDAS (VSO)

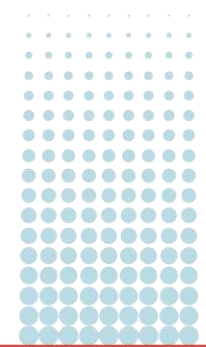
VSO (Vendas sobre Oferta)

%, com base nas vendas líquidas

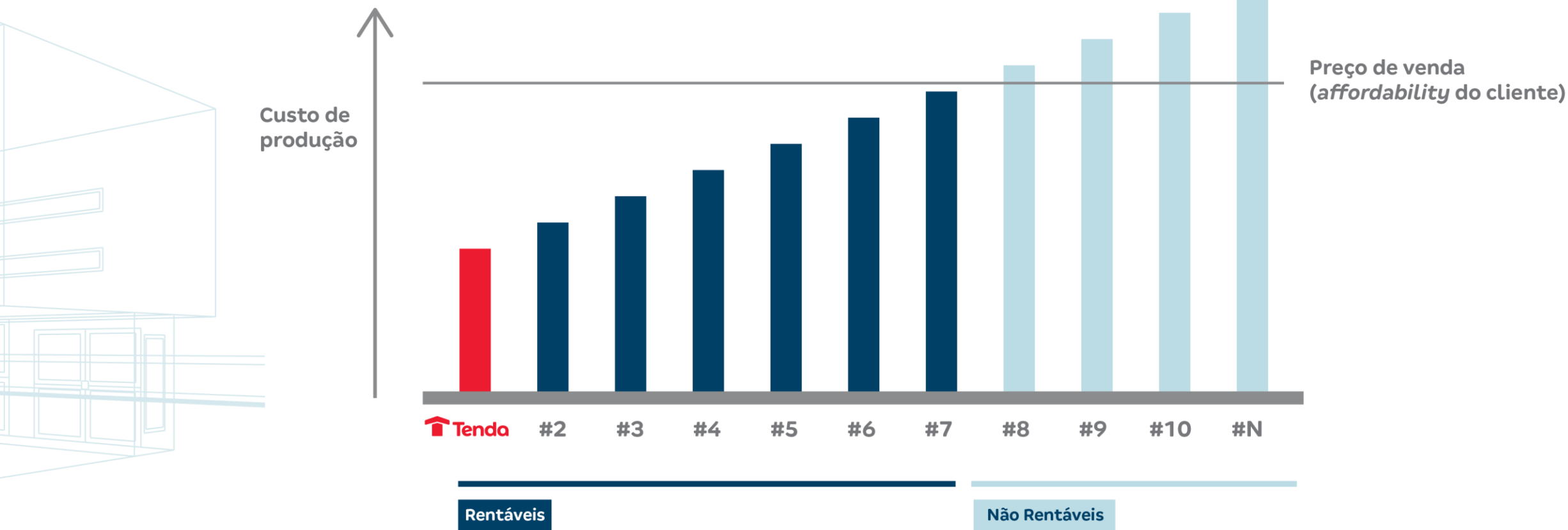




Maior VSO gera ganho de escala e retroalimenta o *Flywheel* da Abordagem Industrial



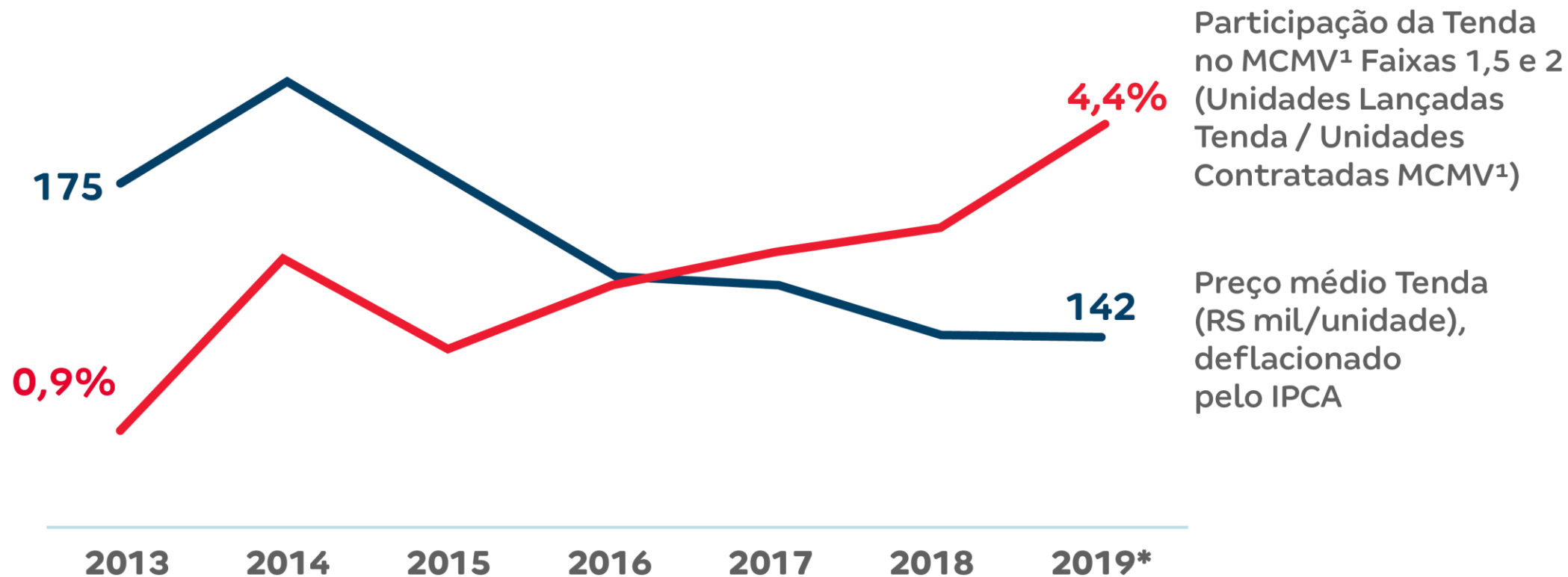
COMPETIDORES SÃO PRICE TAKERS. PREÇO É DEFINIDO PELO AFFORDABILITY DO CLIENTE. AFFORDABILITY DEPENDE DOS SUBSÍDIOS CONCEDIDOS NO PCVA¹. COMPETIDOR COM CUSTO MAIOR DO QUE AFFORDABILITY ESTÁ FORA DO MERCADO



Nota: Representação esquemática

¹Programa Casa Verde e Amarela

COMPROVAMOS HISTORICAMENTE NOSSA CAPACIDADE DE EVOLUIR EM MARKET SHARE, MESMO EM CENÁRIOS DE DETERIORAÇÃO DE PREÇOS



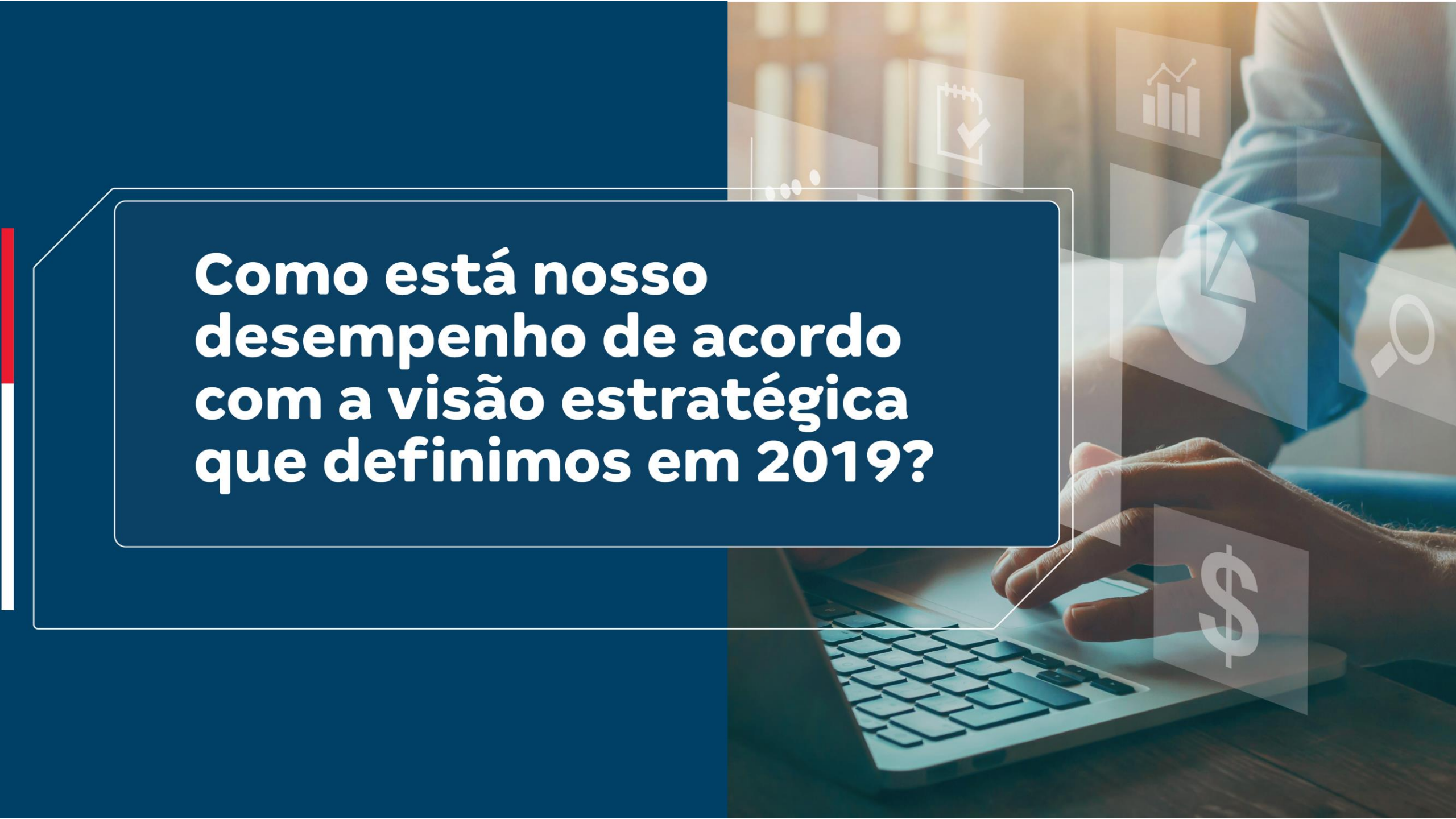
*Preço médio 2019 baseado nos 9M19

Fonte: Tenda, FGTS

¹Minha Casa Minha Vida
A partir de 2020: Programa
Casa Verde e Amarela

**Após 2019,
tivemos dois anos
de muitas emoções,
e fomos fortemente
impactados
pela COVID-19**

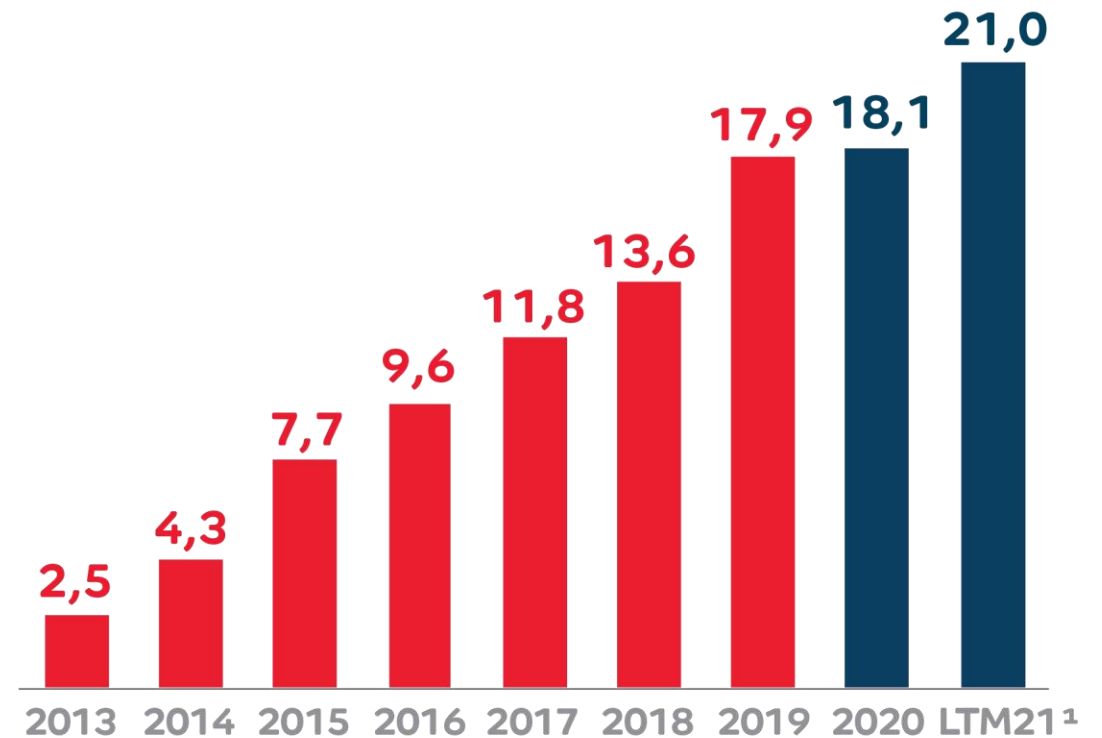


A person's hands are shown typing on a laptop keyboard. The background is a blurred office setting with bookshelves. Overlaid on the image are several semi-transparent icons: a checklist with a checkmark, a bar chart with an upward arrow, a pie chart, a magnifying glass, and a dollar sign. The text is presented in a white, bold font within a dark blue, rounded rectangular box on the left side of the image.

**Como está nosso
desempenho de acordo
com a visão estratégica
que definimos em 2019?**

CONTINUAMOS CRESCENDO NOSSA OFERTA DE PRODUTOS

Lançamentos
(em mil unidades)



¹ Últimos 12 meses (out-20 a set-21)

Reduzir custo unitário e escala mínima do projeto

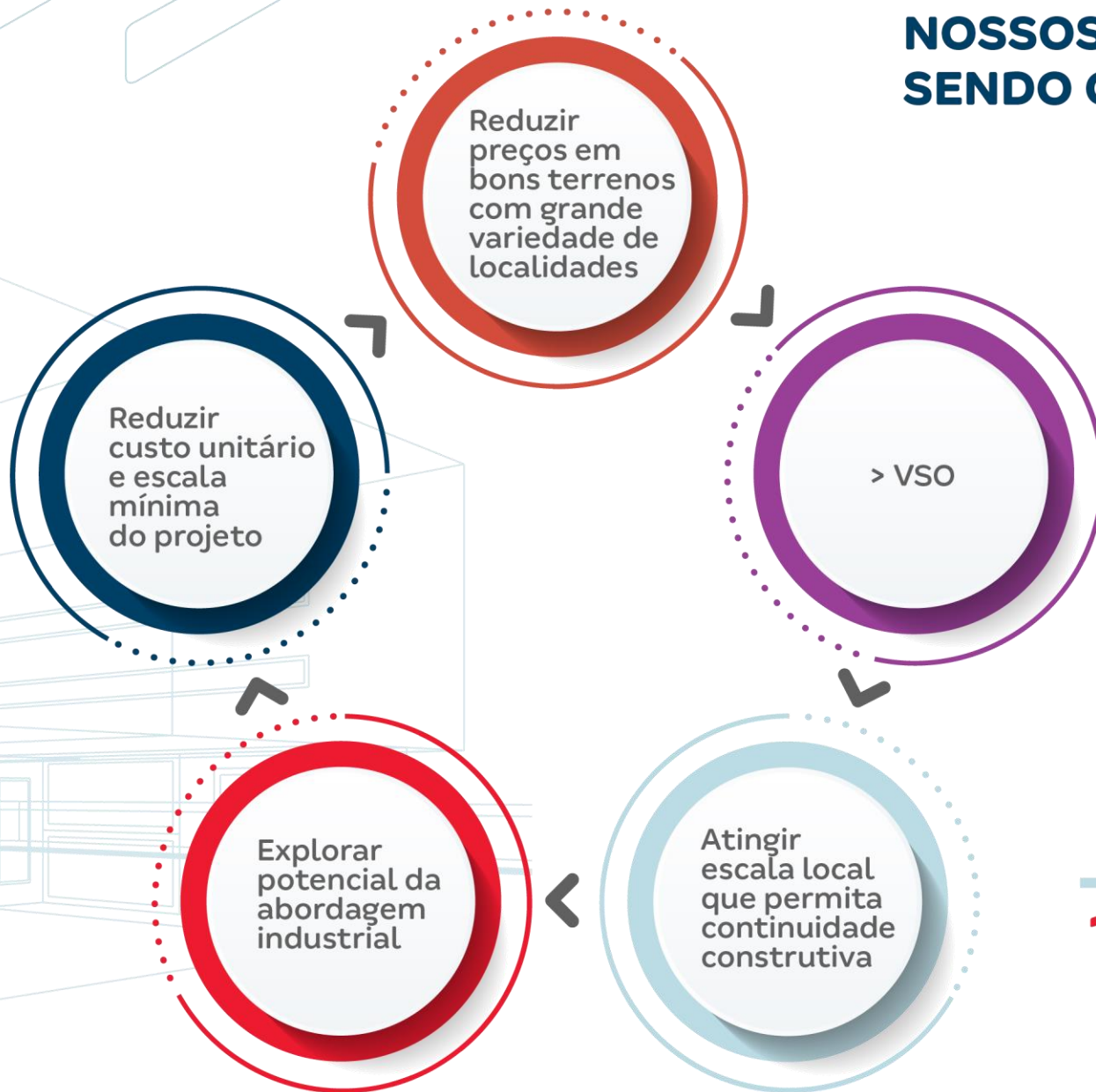
Reduzir preços em bons terrenos com grande variedade de localidades

> VSO

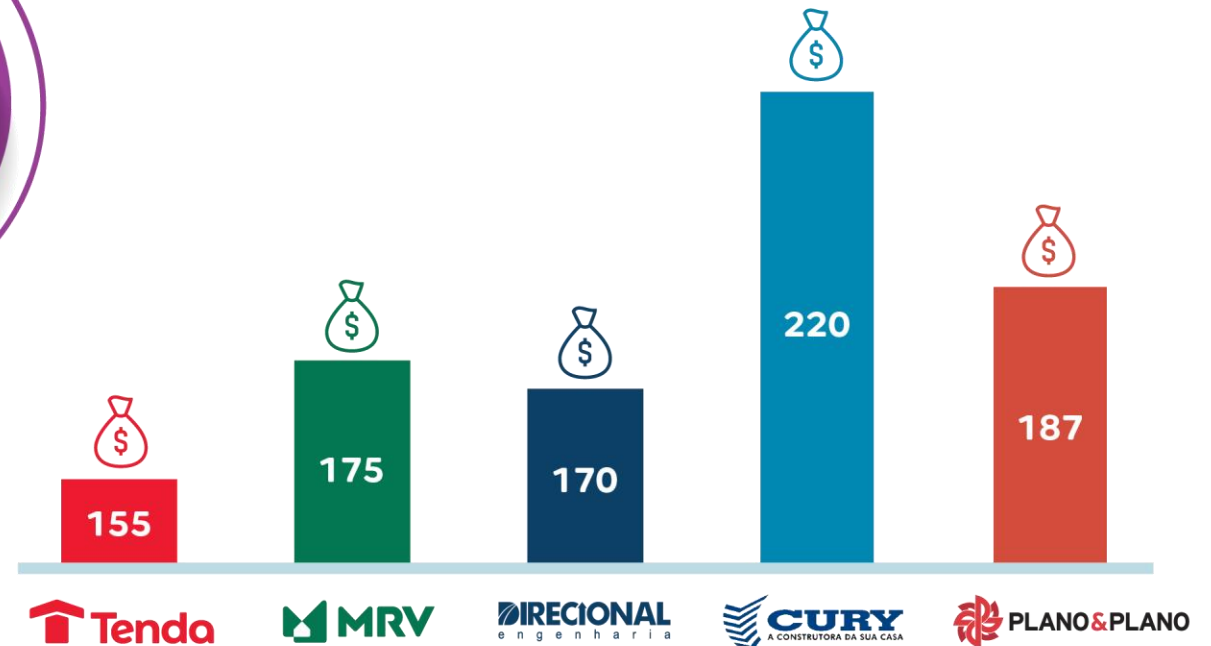
Explorar potencial da abordagem industrial

Atingir escala local que permita continuidade construtiva

NOSSOS PRODUTOS CONTINUAM SENDO OS MAIS ACESSÍVEIS DO MERCADO...



Preço Médio de Vendas (3T21, em R\$mil/unidade)

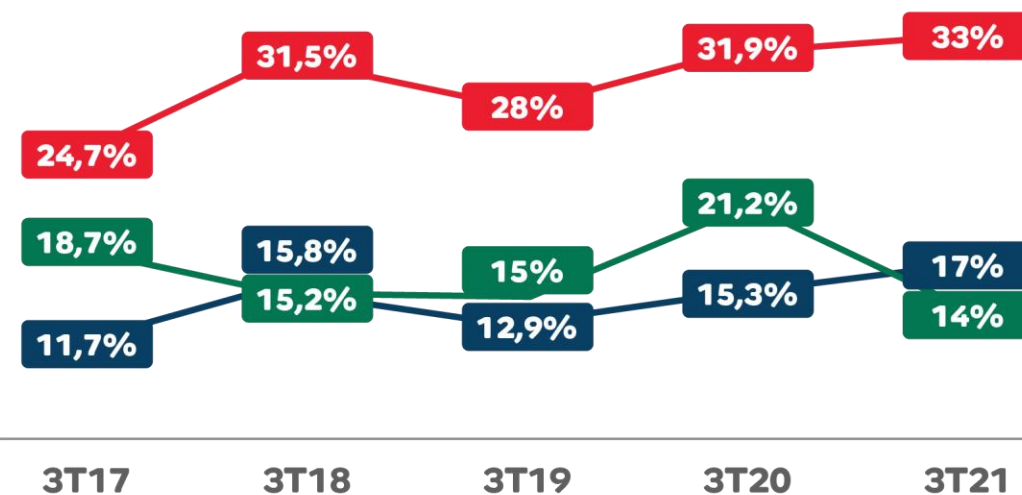


Fonte: Companhias



... O QUE CONTINUA SE TRADUZINDO NA MELHOR VSO

VSO Líquida
(Vendas Sobre Oferta, %)



Tenda

MRV

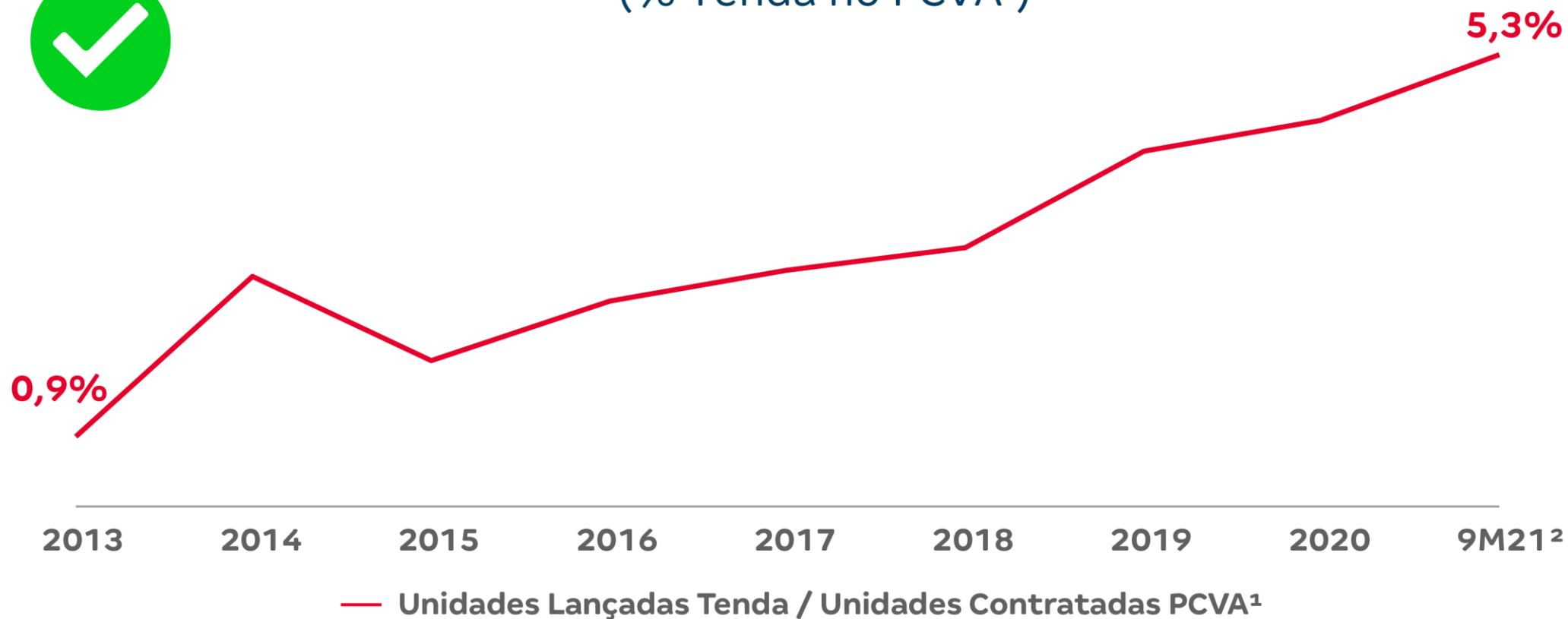
DIRECIONAL Engenharia

Fonte: Companhias

TENDÊNCIA HISTÓRICA DE GANHO DE MARKET SHARE SE MANTEVE, COMPROVANDO A TESE DA FORTALEZA COMPETITIVA DE SERMOS O *LOWEST COST PROVIDER* EM CENÁRIO DE DETERIORAÇÃO DOS *ECONOMICS* DO PROGRAMA HABITACIONAL



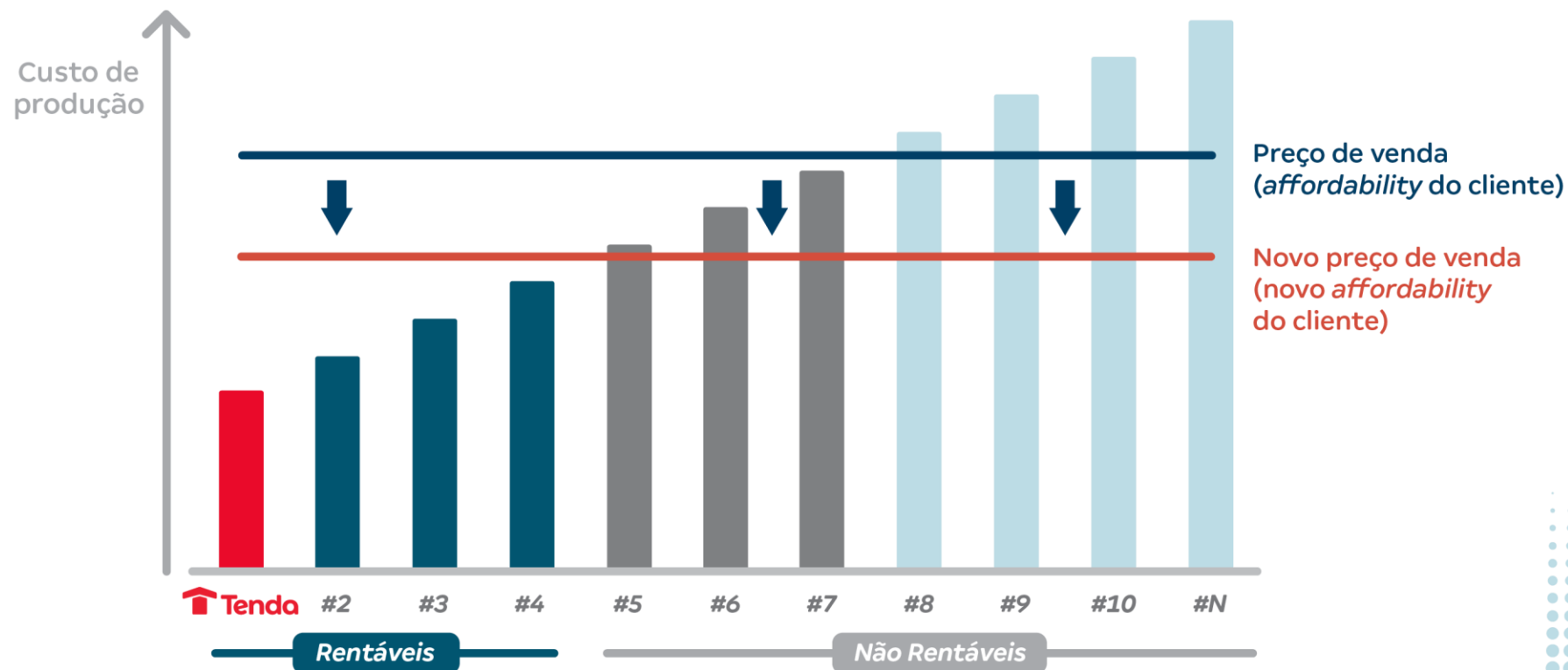
Market Share Tenda
(% Tenda no PCVA¹)



¹ Programa Casa Verde Amarela • ² Acumulado nove meses de 2021 • Fonte: Tenda, FGTS

ATÉ 2020, AJUSTE DE MARGEM OCORREU PELA PERDA REAL NO VALOR DOS SUBSÍDIOS

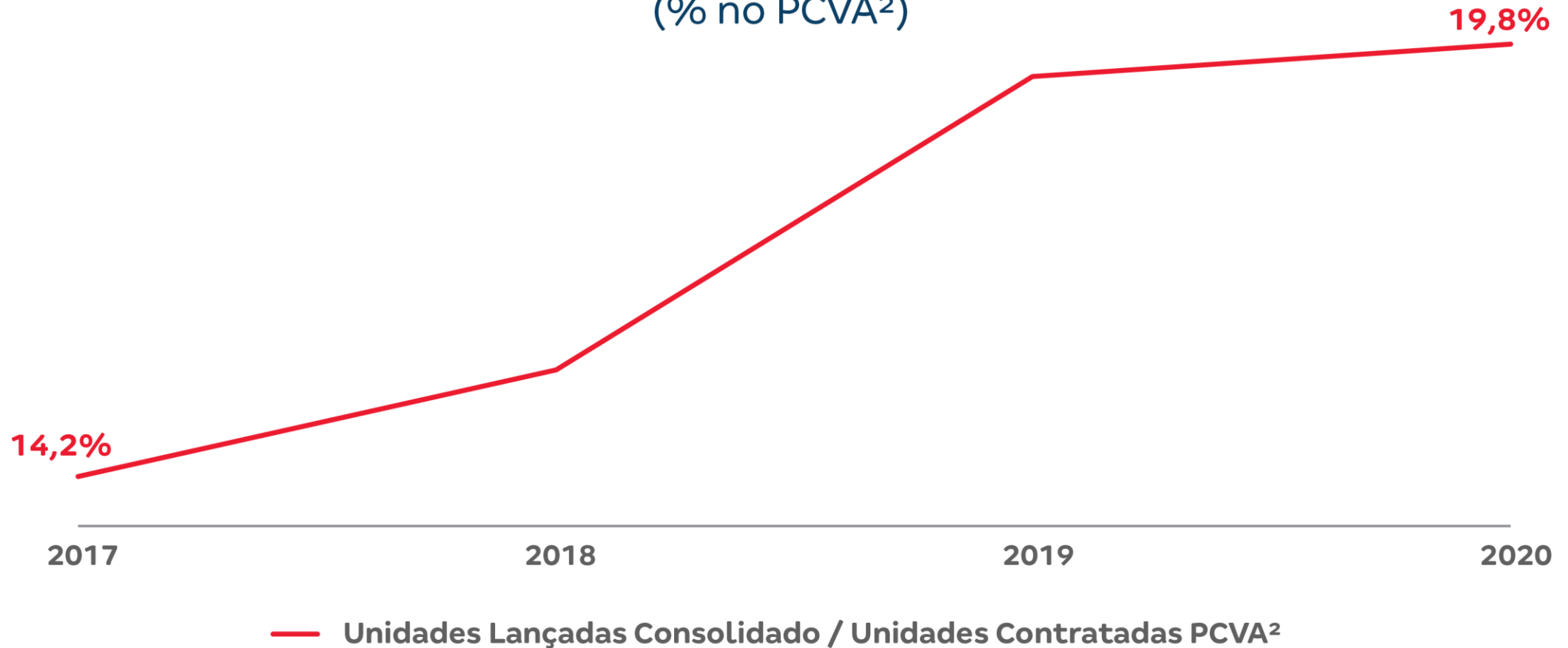
Redução dos subsídios resultará em menos incorporadores operando no segmento, reduzindo competição por recursos



Nota: Representação esquemática

O QUE VINHA LEVANDO À CONCENTRAÇÃO GRADUAL DO PROGRAMA NA MÃO DAS MAIORES INCORPORADORAS

Market Share Consolidado¹ (% no PCVA²)

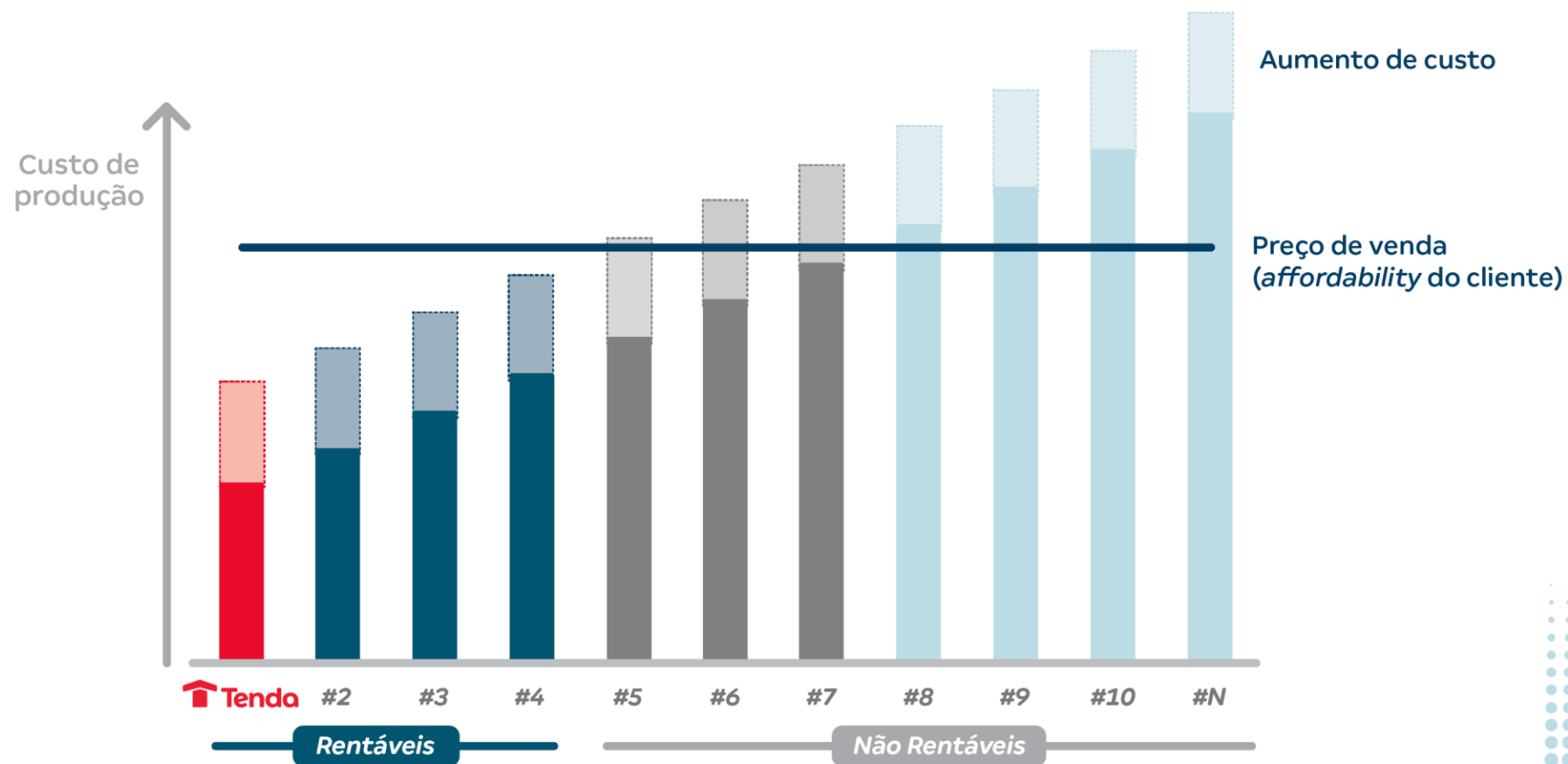


¹ Somatório das empresas Tenda, MRV, Direcional, Cury e P&P

² Programa Casa Verde e Amarela

Fonte: Companhias, FGTS

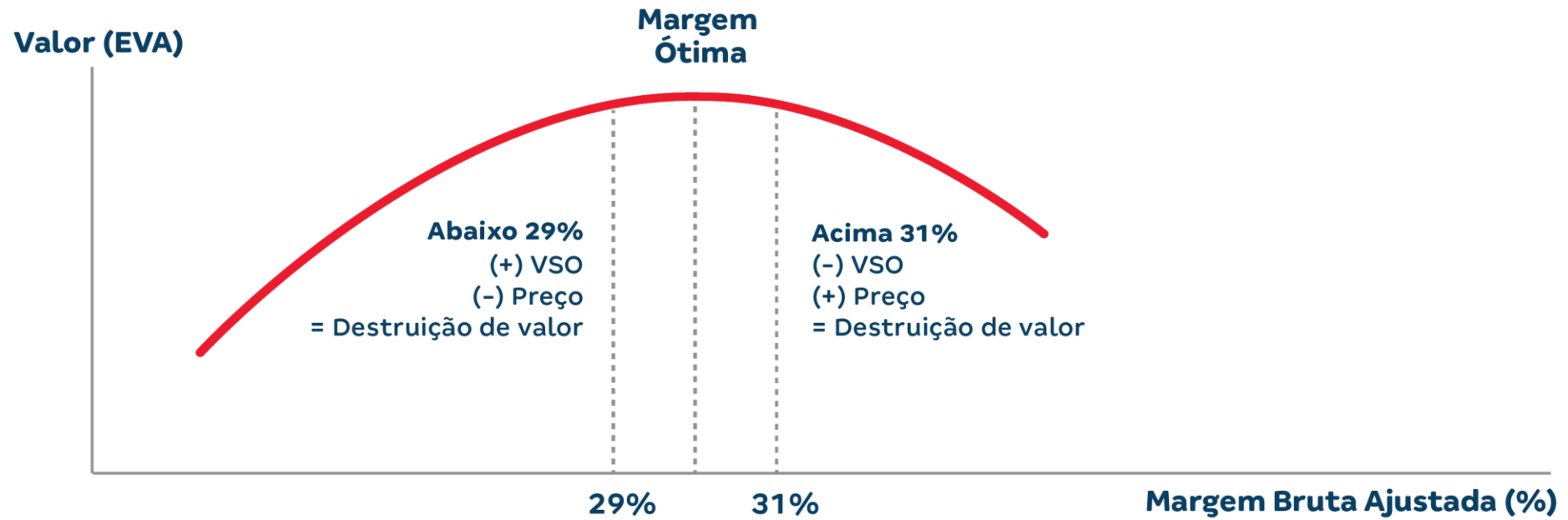
DURANTE O COVID, DETERIORAÇÃO DE MARGEM OCORREU POR UM AUMENTO SUBSTANCIAL DE CUSTOS



Nota: Representação esquemática

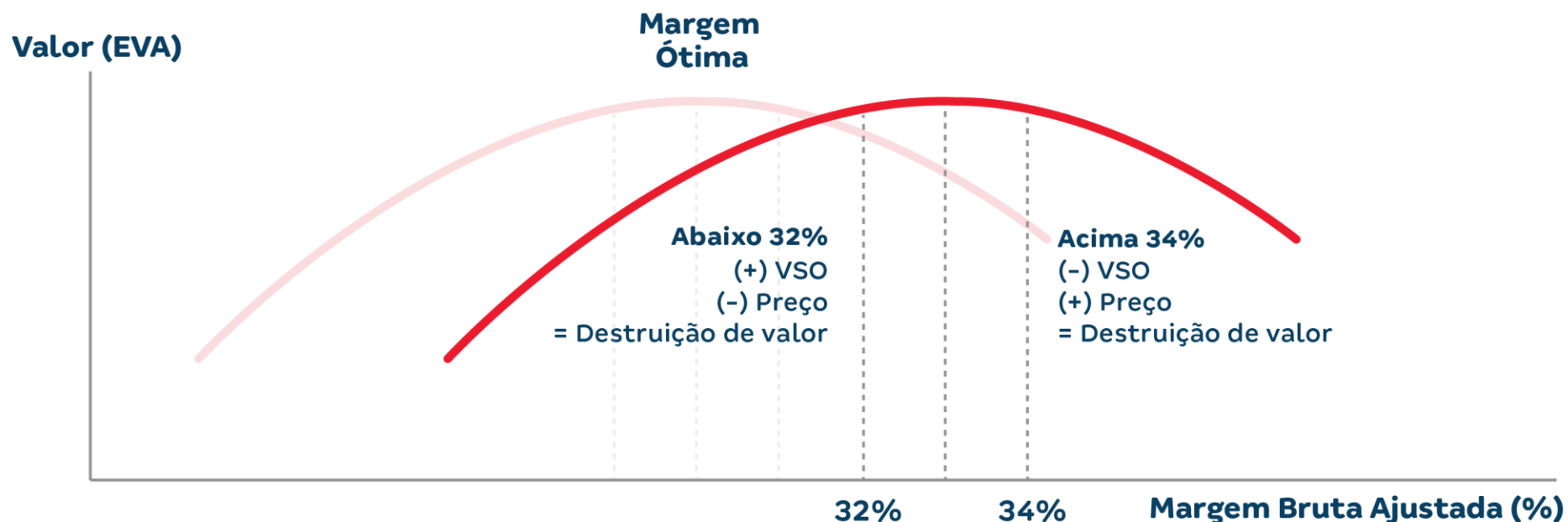
PARA MAXIMIZAR VALOR PRECISÁVAMOS OPERAR COM MARGEM ENTRE O LIMITE DE 29% A 31%

Valor Gerado x Margem Bruta Ajustada



NO ENTANTO, MODELO OPERACIONAL SOFREU IMPACTOS DESSE DESCOMPASSO, DESLOCANDO A MARGEM ÓTIMA PARA O LIMITE DE 32% A 34%

Valor Gerado x Margem Bruta Ajustada



Aumento % pro-soluto
pós chaves no preço¹

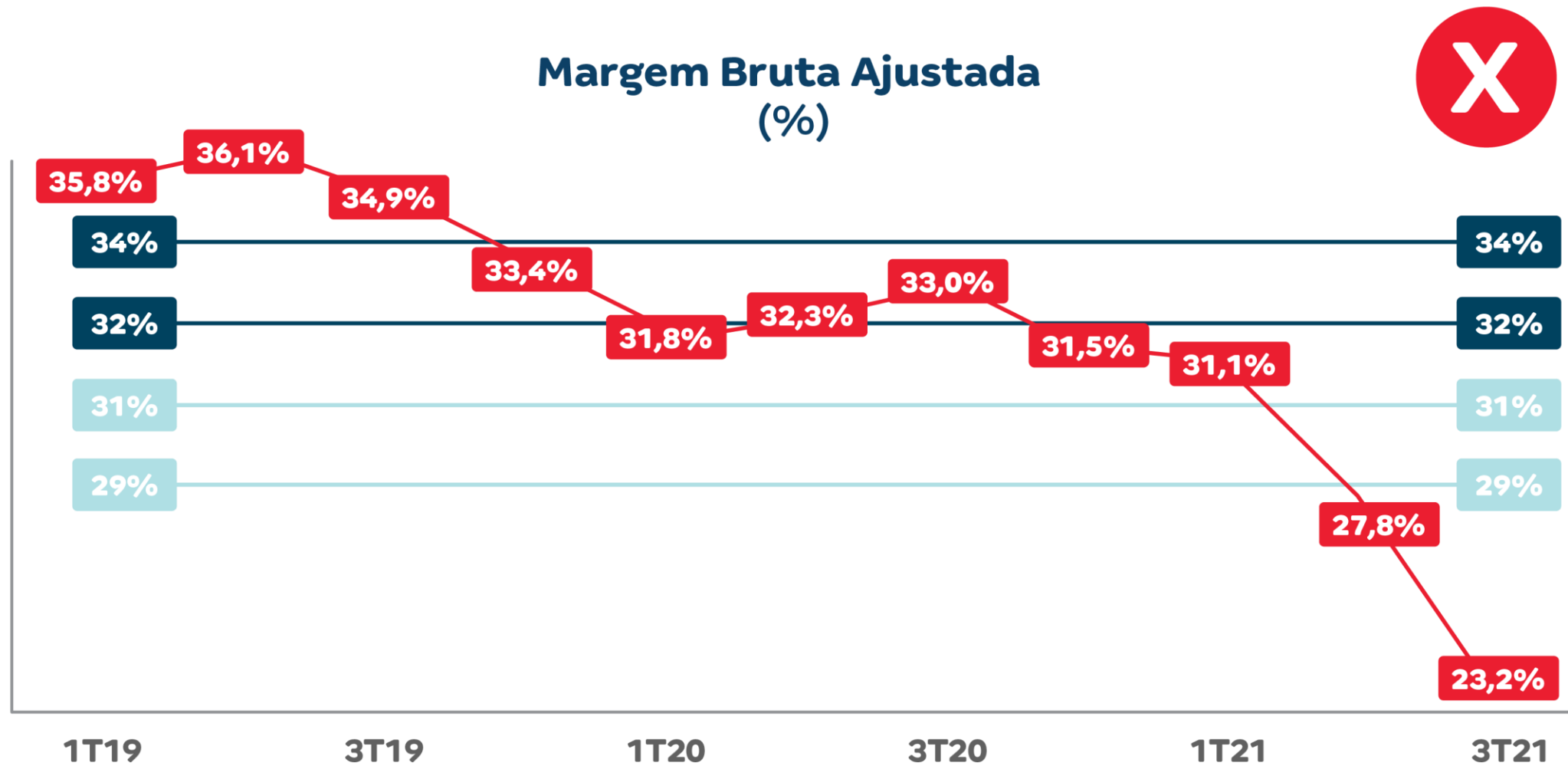
Redução Elasticidade²

Aumento do Custo
de Capital

¹Capital Empregado (dias): de 180 para 250

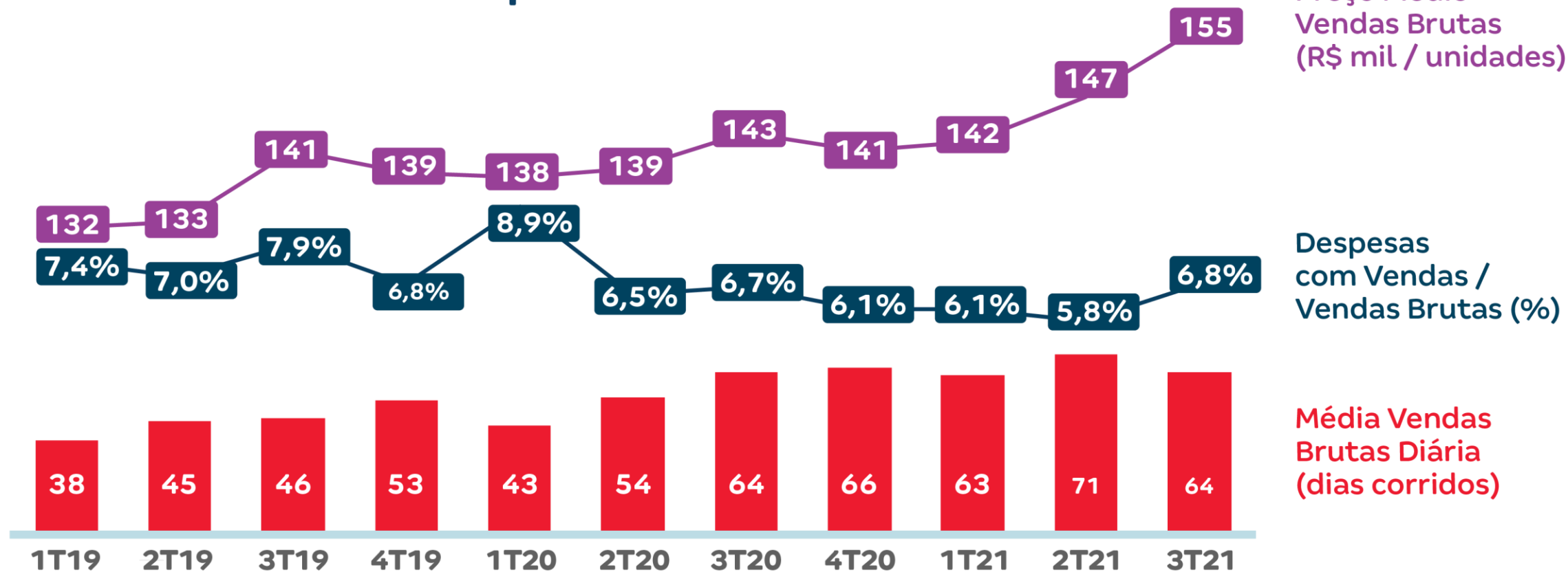
²Relação Preço x VSO (%): de 1/15 para 1/10

INCREMENTO NOS CUSTOS FOI TÃO SIGNIFICATIVO QUE PASSAMOS A OPERAR ABAIXO DA MARGEM QUE OTIMIZARIA NOSSA GERAÇÃO DE VALOR

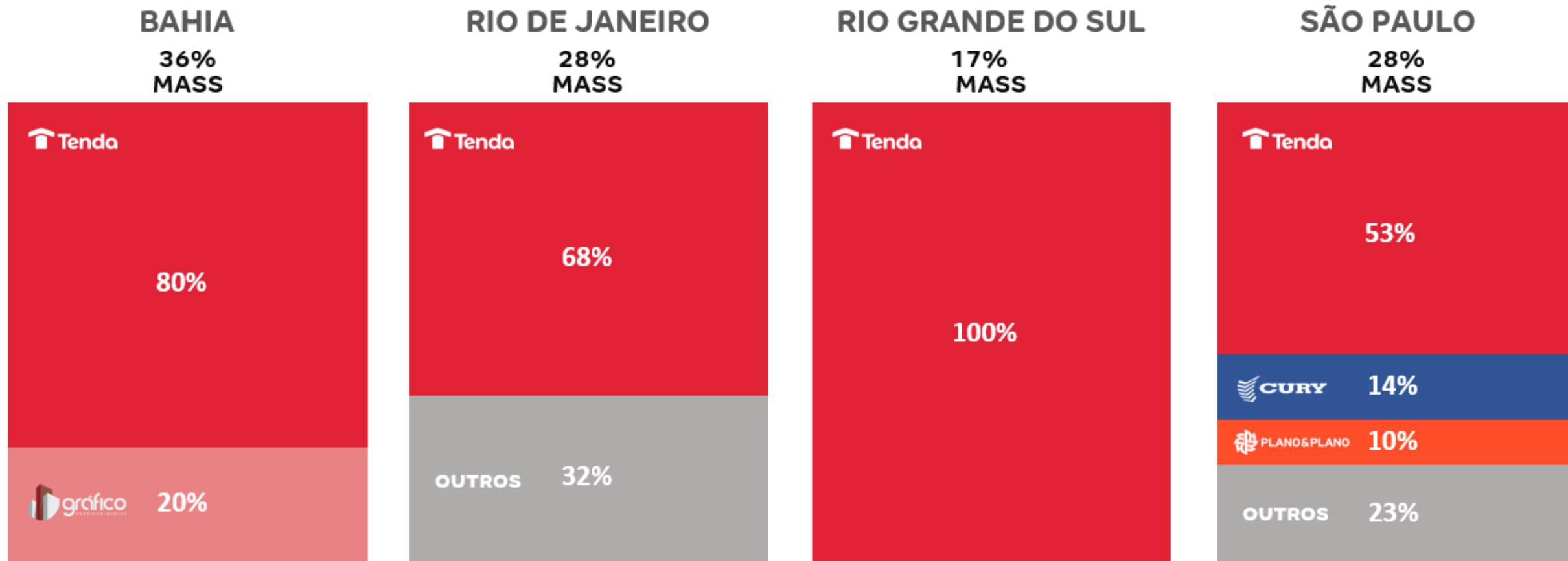


PORÉM, NOSSO POSICIONAMENTO DE *LOWEST COST PROVIDER* PERMITIU DESEMPENHO COMERCIAL EXTRAORDINÁRIO

Desempenho das Vendas



ISSO NOS DEIXOU EM UMA POSIÇÃO ESTRATÉGICA PRIVILEGIADA: FICAMOS SOZINHOS NO SEGMENTO DE ENTRADA DO PCVA¹

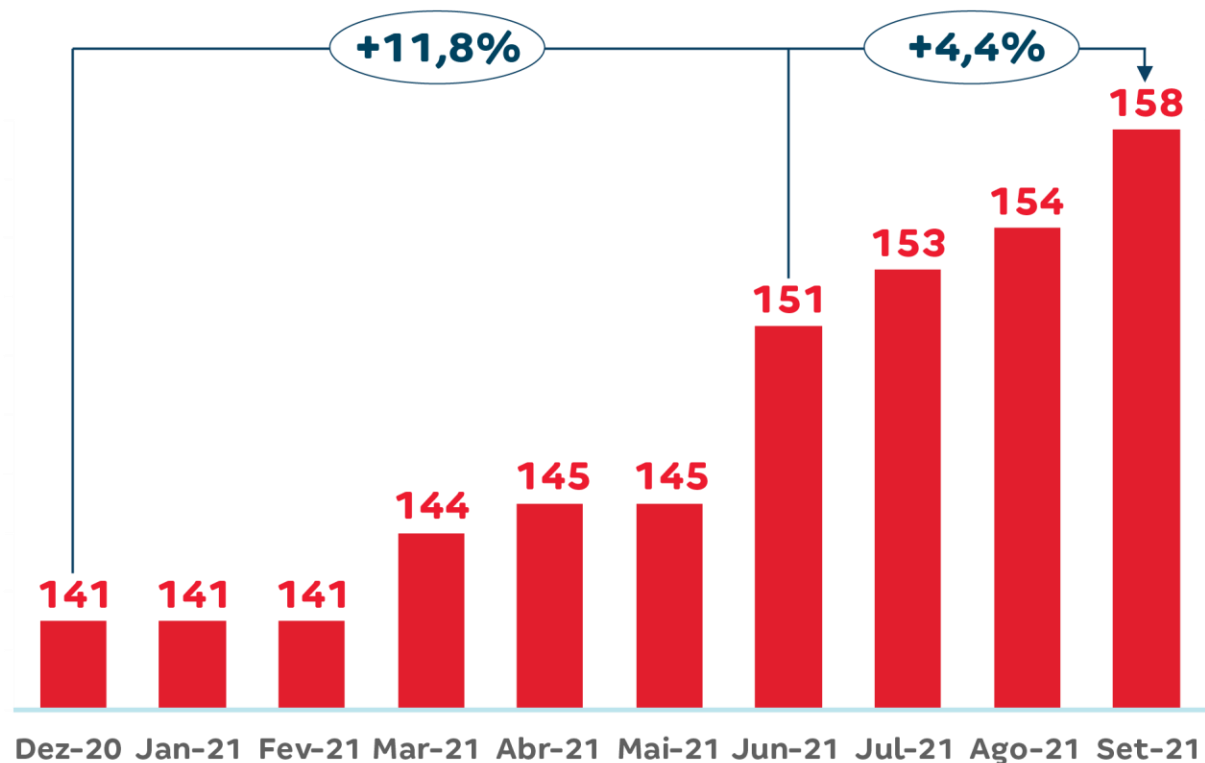


Participação dos lançamentos 9M21 para produtos voltados à famílias com renda menor de 4 salários mínimos

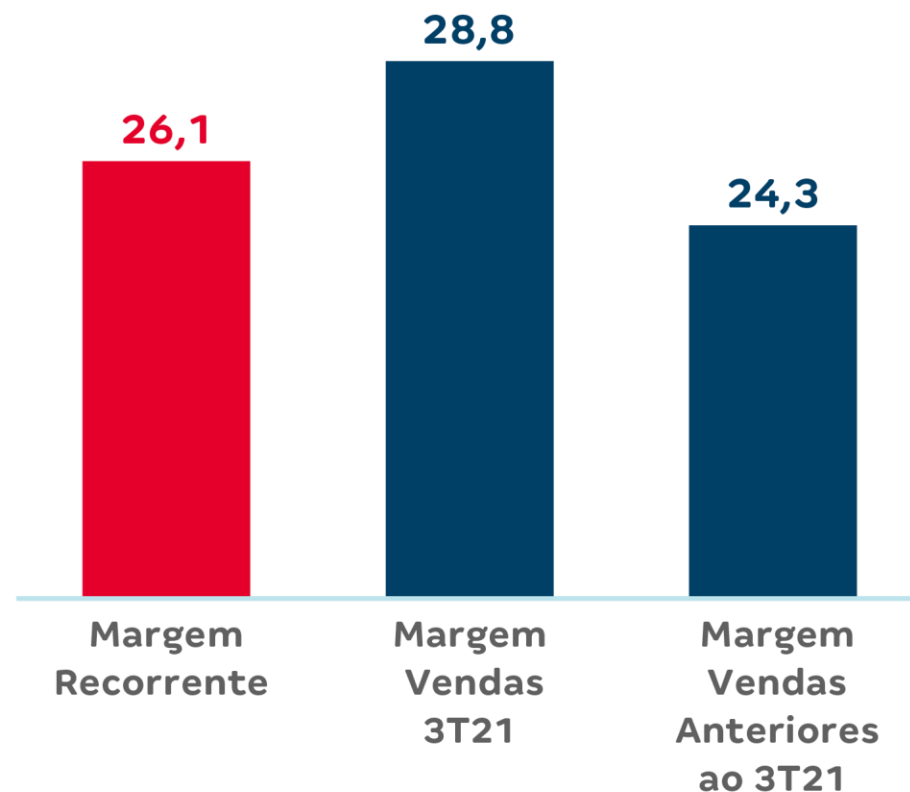
¹Programa Casa Verde e Amarela

A DOMINÂNCIA DO SEGMENTO MASS TEM NOS PERMITIDO GANHAR PREÇO SEM PERDER MERCADO, RECOMPONDO GRADUALMENTE A MARGEM DAS NOVAS VENDAS

Preço Médio Vendas Bruta (R\$ mil / unidades)

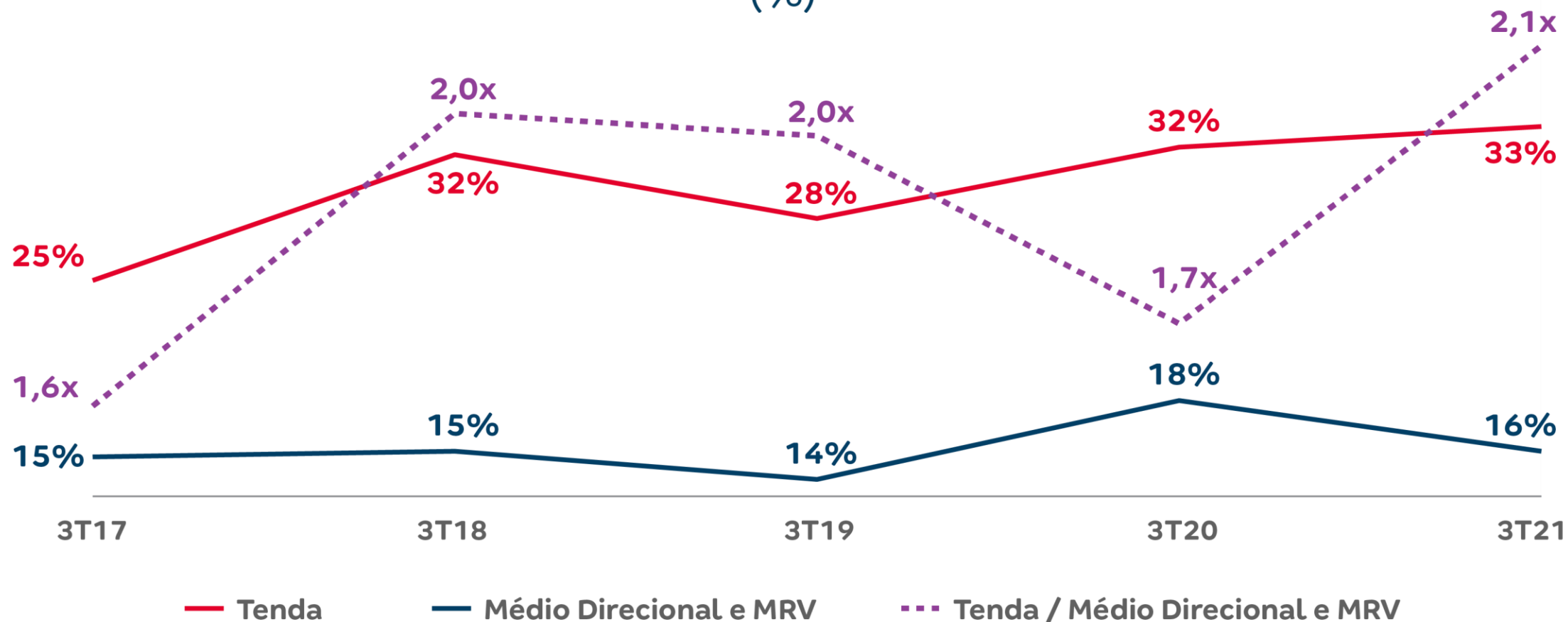


Margem Bruta Ajustada Recorrente (%)

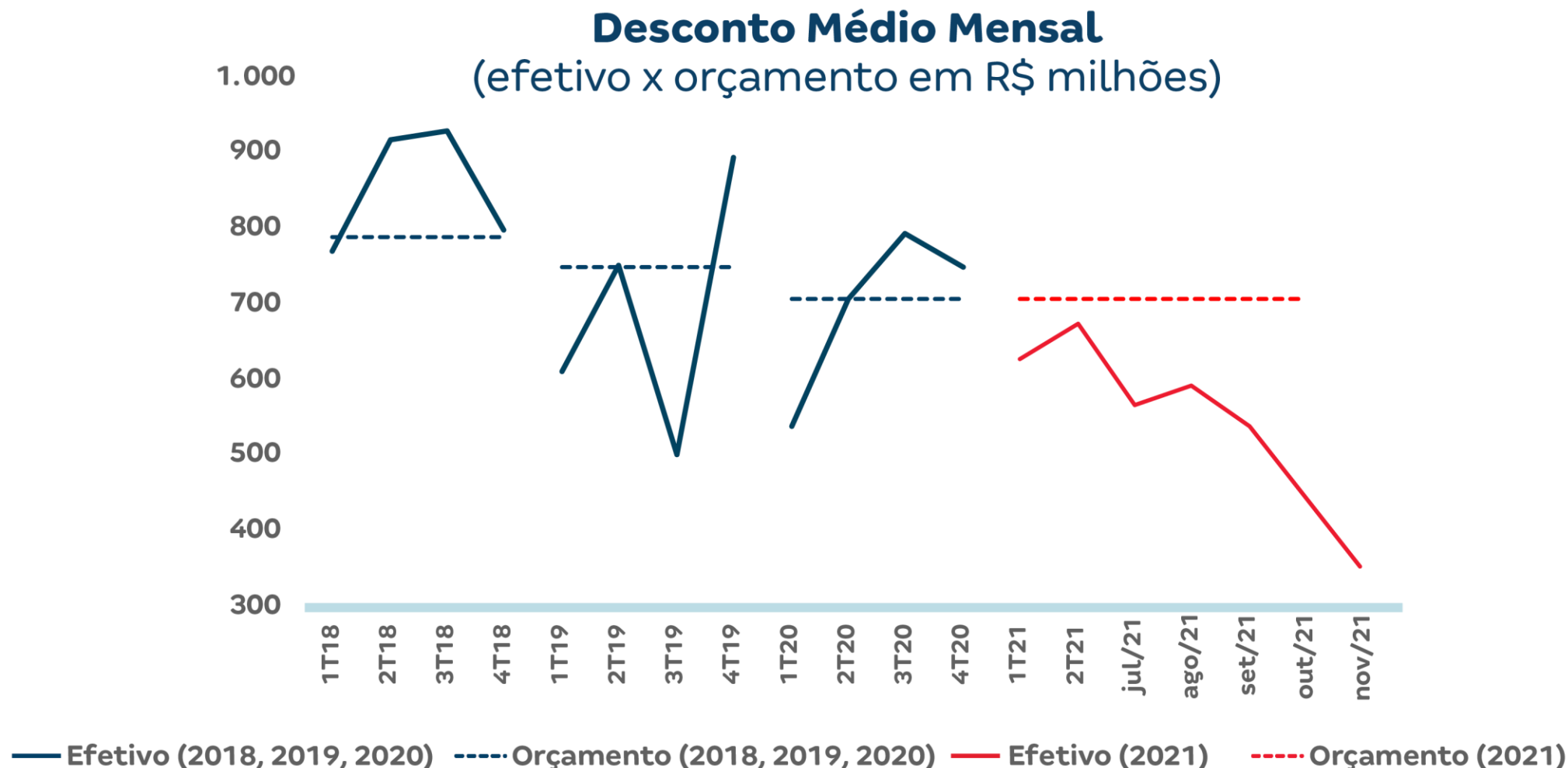


TENDA ESTÁ OPERANDO NO MAIOR PATAMAR HISTÓRICO DE VSO E NO MAIOR DISTANCIAMENTO DE SEUS CONCORRENTES, COM ESPAÇO PARA MELHORAR A RENTABILIDADE AJUSTANDO A RELAÇÃO PREÇO X VSO

VSO Líquida Trimestral (%)



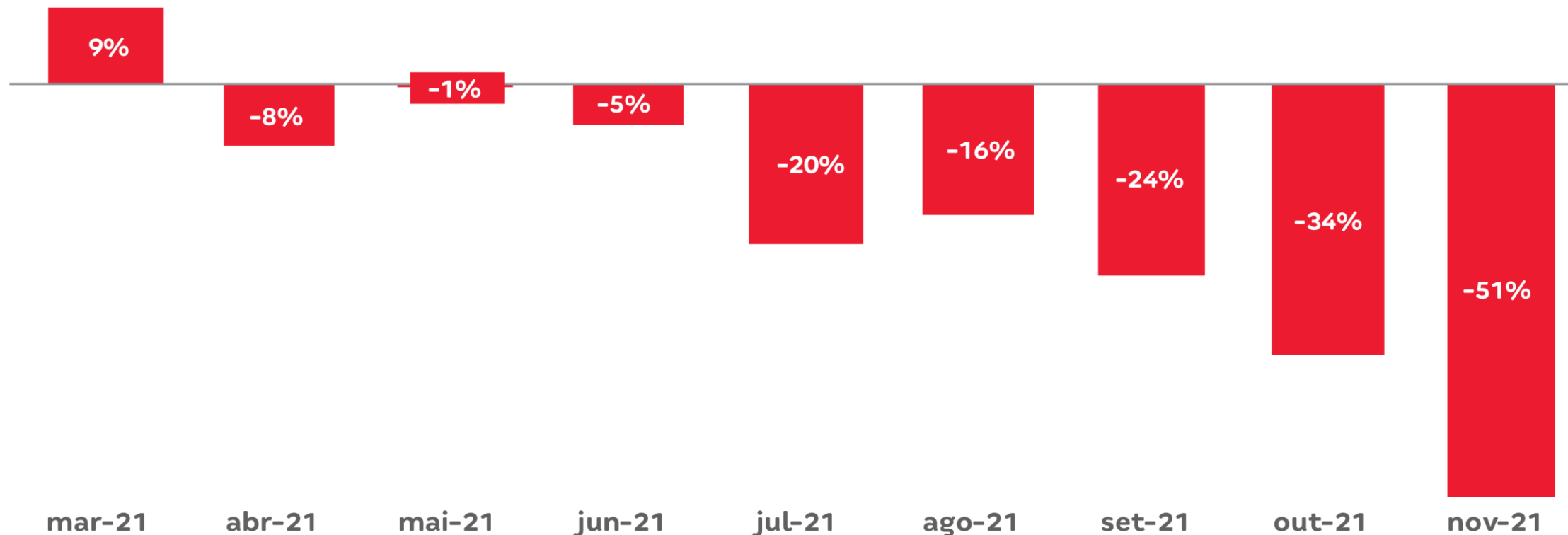
PCVA¹ SOFREU UMA DISRUPÇÃO: 38% DE INFLAÇÃO DE MATERIAIS DESDE JANEIRO 2020. A MAIORIA DOS COMPETIDORES NÃO CONSEGUEM MAIS ATUAR NO GRUPO 2



Fonte: FGTS ¹Programa Casa Verde e Amarela

COM ISSO, OS RECURSOS DISPONÍVEIS PARA SUBSÍDIOS ESTÃO EMPOÇANDO NO FGTS, ALGO INÉDITO

Variação Execução Orçamentária (Efetivo - Orçamento 2022¹)



¹Orçamento Mensal de R\$ 700 milhões

Fonte: FGTS

**Não existe incentivo
para o Governo deixar
recursos empoçando
no FGTS enquanto
o PCVA¹ define**

**Parâmetros do PCVA¹
devem ser melhorados
no curto/médio prazo**

¹Programa Casa Verde e Amarela

²Orçamento Geral da União

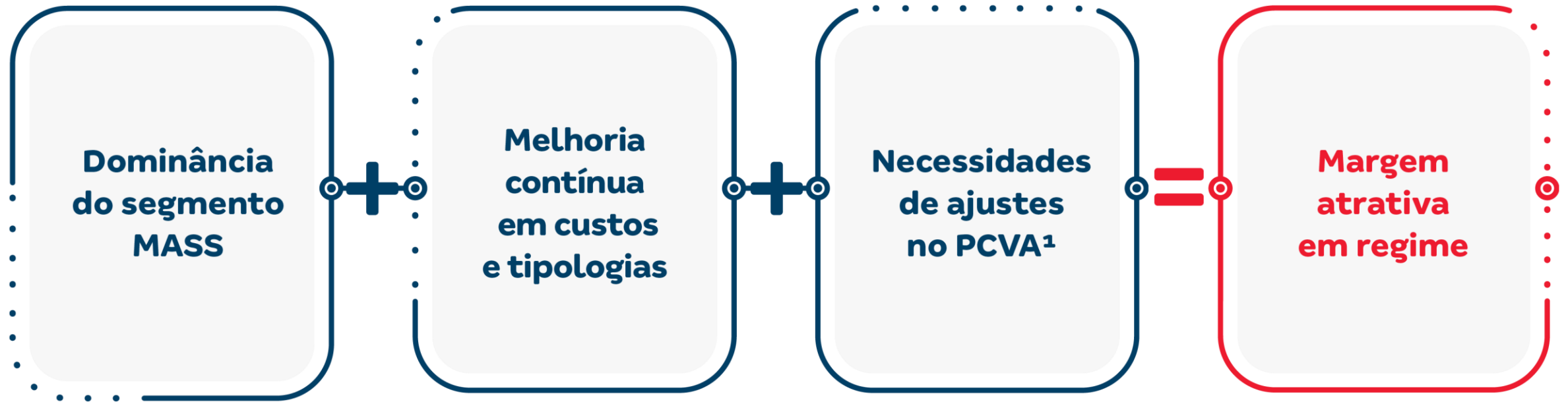
- Recurso não faz parte do OGU²; sua economia não ajuda o déficit primário
- Utilização do recurso gera emprego, moradia e PIB

**Mudança radical
de contexto
criou diversas
oportunidades
de otimização
da operação**

- Adequação de tipologias para explorar potencial pleno do segmento de entrada do PCVA¹
- Substituição de materiais que tiveram aumentos expressivos: exemplo fibra x aço
- Continuidade do processo de melhoria contínua
- Estudo da industrialização de atividades executadas no canteiro

¹Programa Casa Verde e Amarela

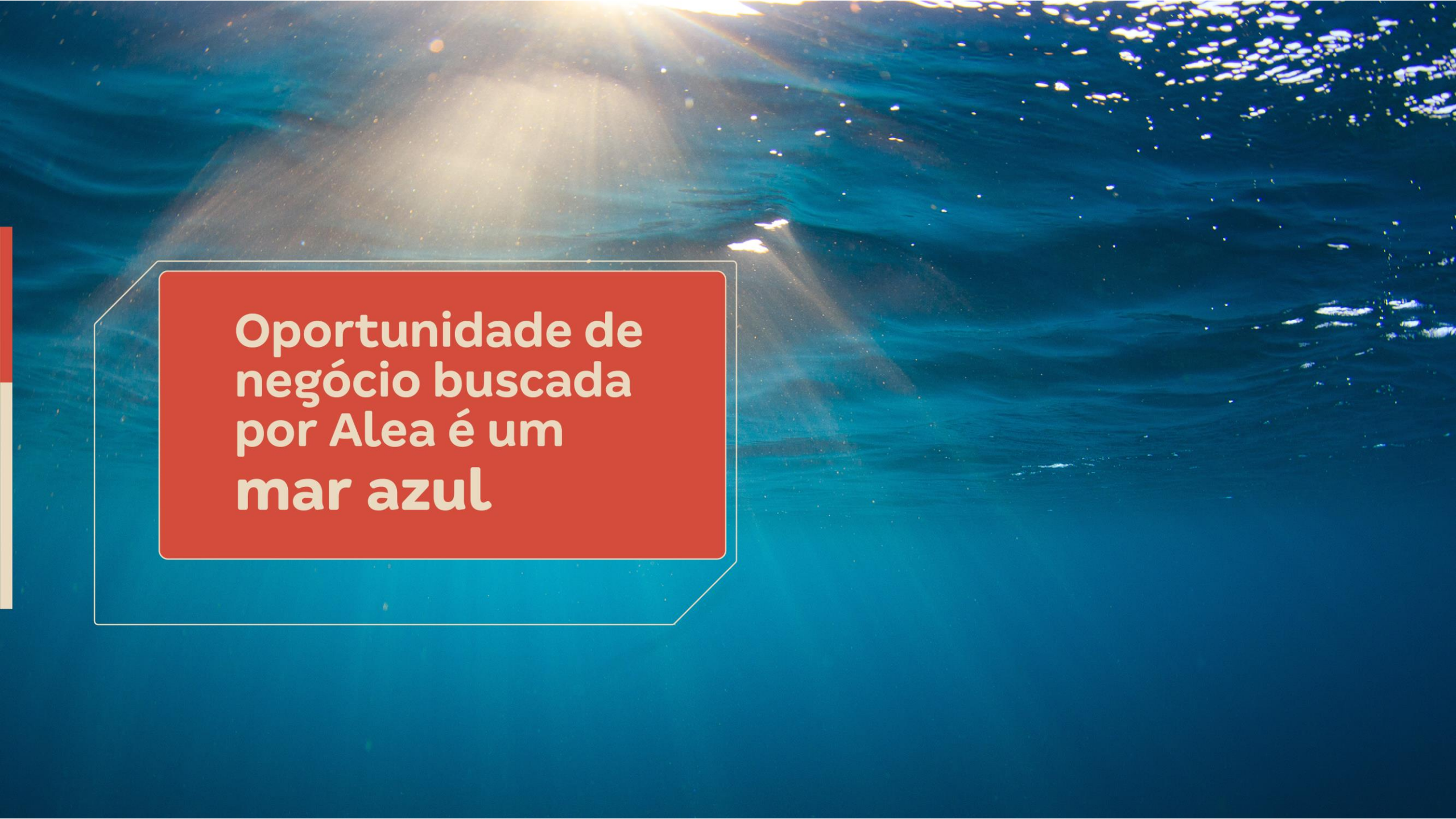
**ACREDITAMOS QUE NOSSO POSICIONAMENTO COMO
LOWEST COST PROVIDER NOS GARANTIRÁ UMA MARGEM ATRATIVA
EM REGIME, APESAR DAS TURBULÊNCIAS MOMENTÂNEAS**



¹Programa Casa Verde e Amarela



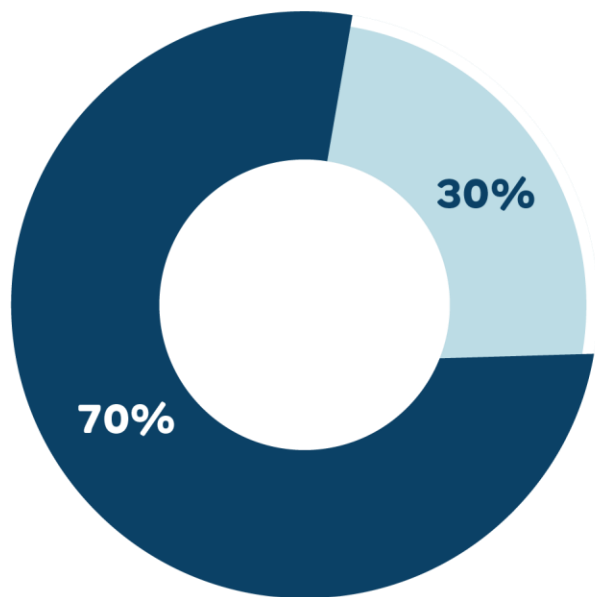
Aleo

An underwater photograph showing sunlight filtering through the water, creating a blue and green color palette with visible light rays and bubbles. A red rectangular box with a white border is overlaid on the left side of the image, containing white text.

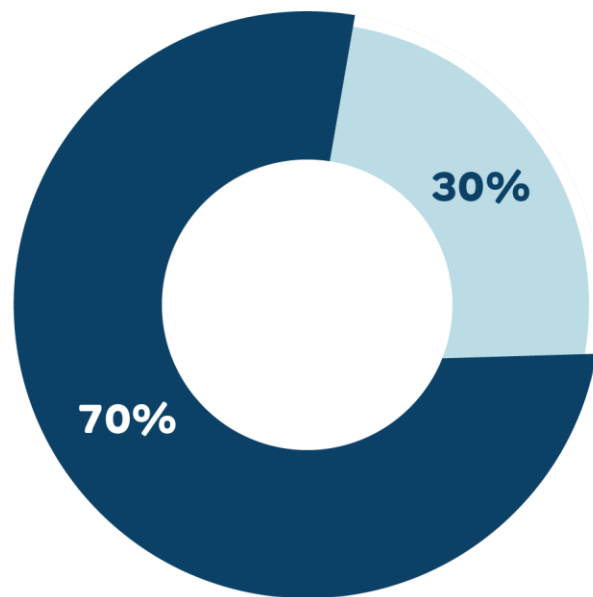
**Oportunidade de
negócio buscada
por Alea é um
mar azul**

CASAS REPRESENTAM 70% DO MERCADO POTENCIAL DE INCORPORAÇÃO NO BRASIL

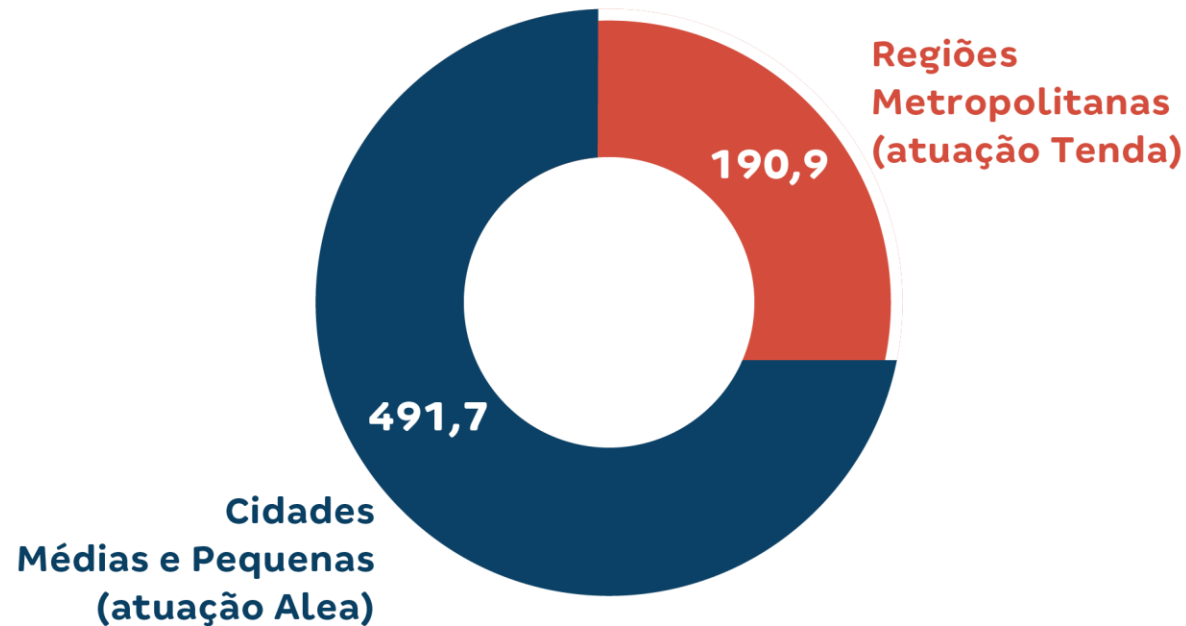
Desejo do Brasileiro



Composição Financiamento Habitacional



Formação anual de famílias com renda abaixo de R\$ 3,4mil



■ Casa ■ Apartamento

Fonte: Pesquisa Deloitte 2019, Banco Central do Brasil e Censo e Pnad - IBGE

PORÉM, QUASE NENHUMA GRANDE INCORPORADORA ESTÁ FOCADA EM CASAS

Produto relevante no portfólio

Casas	Prédios	Loteamentos	Comerciais
	         		    

Por que o maior mercado é ignorado pelos maiores competidores?

Porque ele carrega uma complexidade operacional estrutural: projeto precisa ser grande, mas mercados são pequenos.

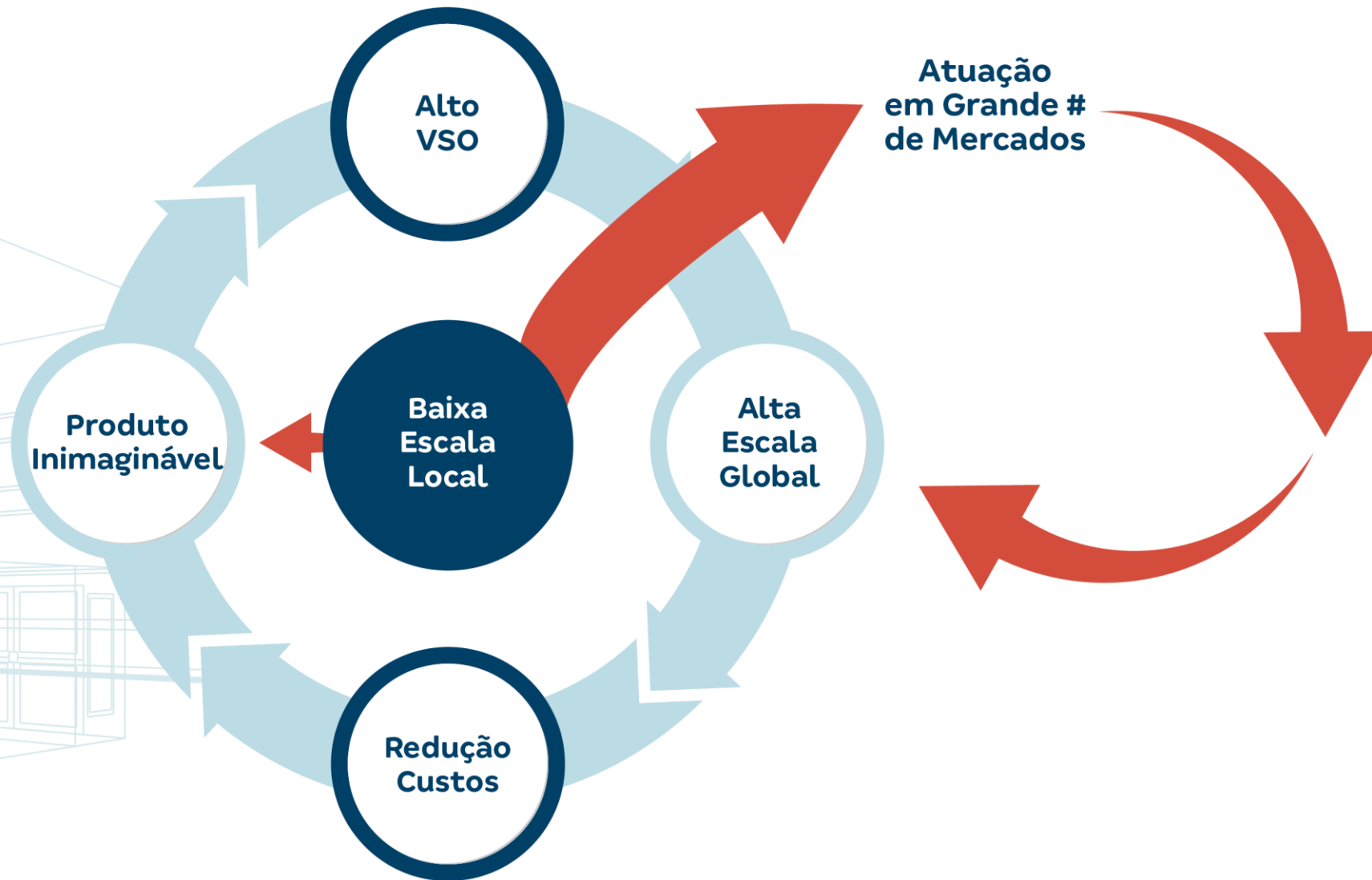
- Métodos tradicionais demandam projetos grandes (>500 unidades) para serem economicamente viável.
- Produto casa só funciona em cidades médias / pequenas, regiões com dificuldade de absorver projetos grandes.

Como resolver
essa complexidade
operacional
estrutural?



**Desenvolver um
modelo de negócio
que permita operar
com baixa escala
mínima local**

O CORAÇÃO DO FLYWHEEL DA ALEA É A BAIXA ESCALA MÍNIMA LOCAL



Diferente dos modelos de incorporação tradicionais, Alea é um modelo de negócio com altas barreiras de entrada

Necessidade de integrar construção e incorporação:

para otimizar tipologia para lógica fabril, manter linha operando de forma balanceada e evitar ineficiência fiscal

Escala mínima eficiente alta: 10 mil unidades de uma mesma tipologia. Poucas incorporadoras no mundo têm essa escala

Ciclo longo: 3 anos de estudos + 6 anos para atingir escala eficiente

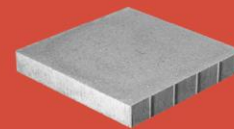
Alto comprometimento de capital: R\$ 300 mi a R\$ 400 mi para estabilizar a operação

Mindset de longo prazo: incorporadoras costumam pensar em rentabilizar projetos, não em viabilizar plataformas

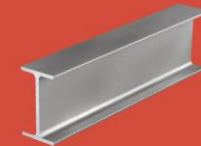
Abordagem industrial: Tenda tem competência incomum de aplicar conceitos da engenharia de produção na construção civil

Tecnologia escolhida garante a sustentabilidade no longo prazo

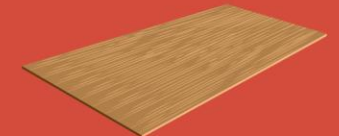
1 tonelada corresponde a:



Concreto
159kg de
CO₂ emitidos



Aço
1.240kg de
CO₂ emitidos



Madeira
1.700kg de CO₂
absorvidos e
armazenados



**A madeira
sequestra Carbono**



**Redução
de Resíduos**

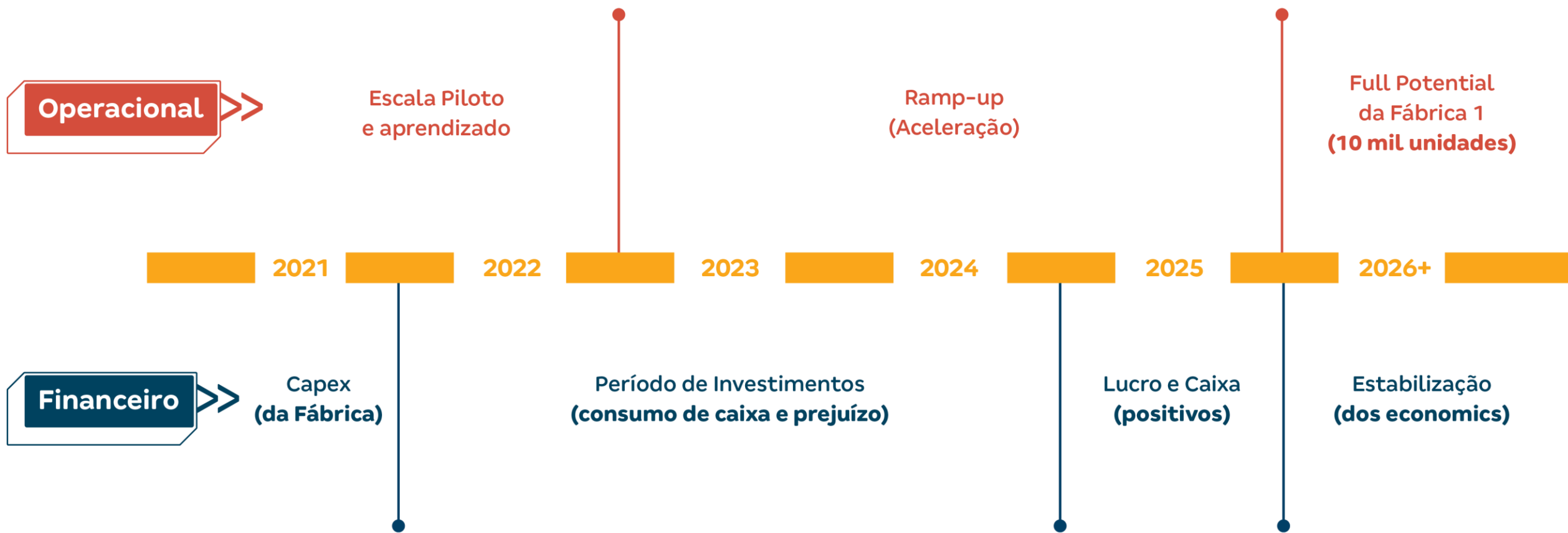
**Uma casa de Alea reduz
15 toneladas de CO₂
equivalente, comparado
a uma casa de parede
de concreto**





**Tivemos
evoluções
importantes
em 2021**

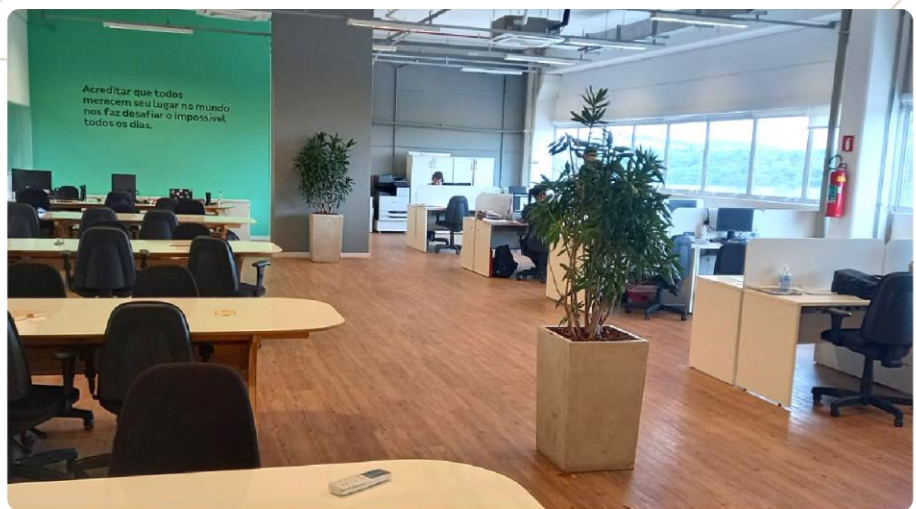
EM 2020 ARTICULAMOS OS DESAFIOS DE 2021 E 2022, QUE SERIAM ESTABILIZAR A OPERAÇÃO EM ESCALA PILOTO PARA INICIAR A ACELERAÇÃO EM 2023



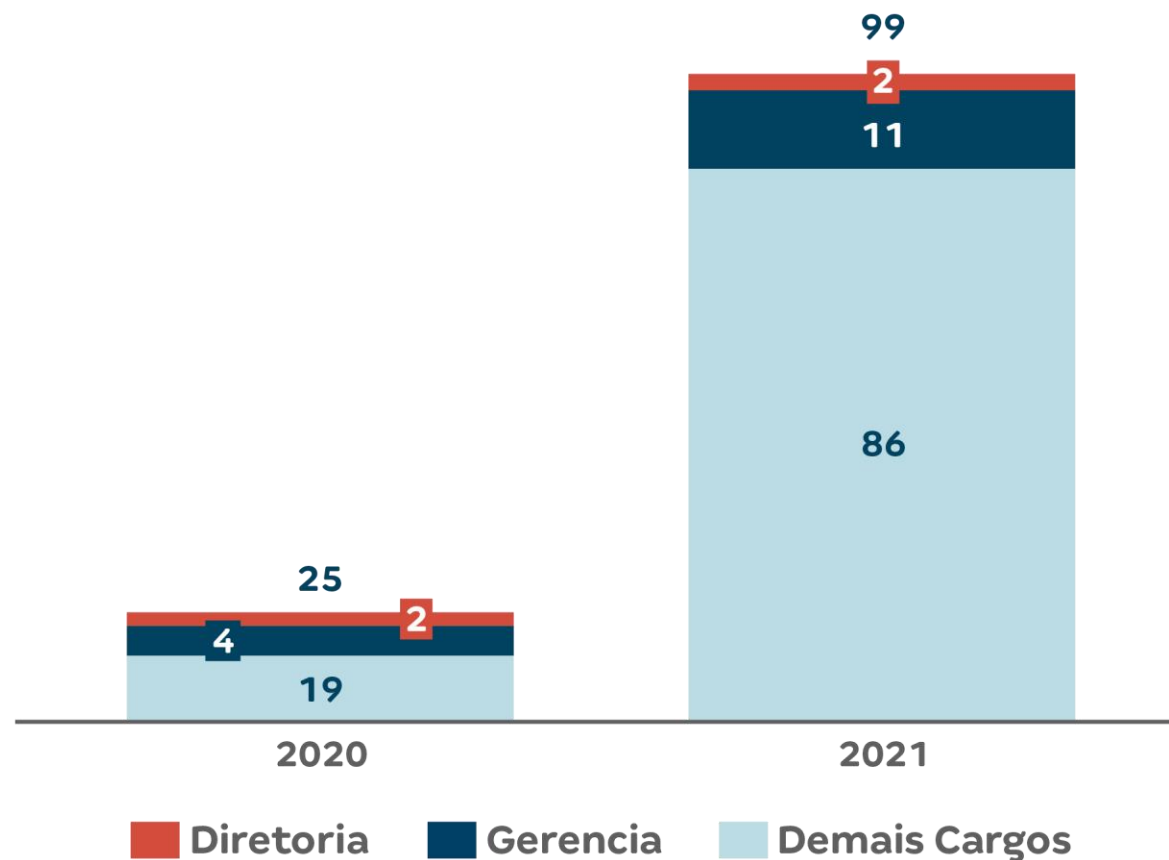
INSTALAMOS, ESTABILIZAMOS E INAUGURAMOS A FÁBRICA



CONTINUAMOS CONSTRUINDO UM TIME COM ALTA DENSIDADE DE TALENTOS, SEDIADO NA REGIÃO DE CAMPINAS



QLP Alea (número de colaboradores)



LANÇAMOS DIVERSOS PROJETOS EM ESCALA PILOTO, ACELERANDO NOSSO APRENDIZADO EM TEMAS IMPORTANTES

Lançamentos Alea	Mogi	Leme	Santa Bárbara	Iperó	Araraquara ²
Habitantes (mil)	451	104	194	38	238
Unidades do Projeto	49	50	75	168	81
Avaliação CEF ¹ (mil)	R\$ 200	R\$ 148,5	R\$ 230	R\$ 180	R\$ 180
Renda Média (mil)	R\$ 4,3	R\$ 2,6	R\$ 4,5	R\$ 2,4	N/D
Definição tipologia					
Aceitação conceito (CEF¹/Clientes)					
Go-to-market					
Melhoria contínua casa					
Melhoria contínua infra					

¹Caixa Econômica Federal

²Próximo lançamento previsto

**Amadurecemos
o conceito
de produto**





Condomínimo fechado



Alamedas arborizadas



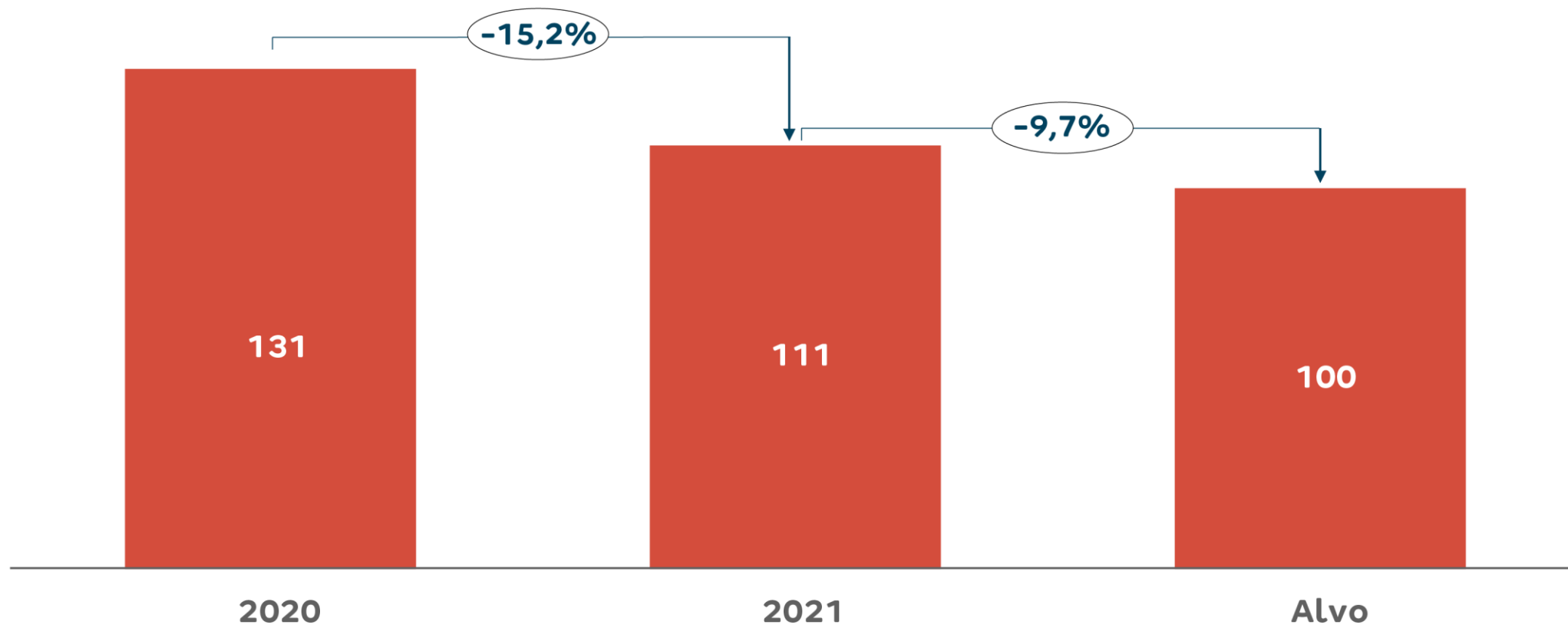
Praça central



Casas térreas não geminadas

**EVOLUÍMOS SIGNIFICATIVAMENTE NOS PROJETOS
QUE NOS GARANTIRÃO O CUSTO MAIS COMPETITIVO DO MERCADO...**

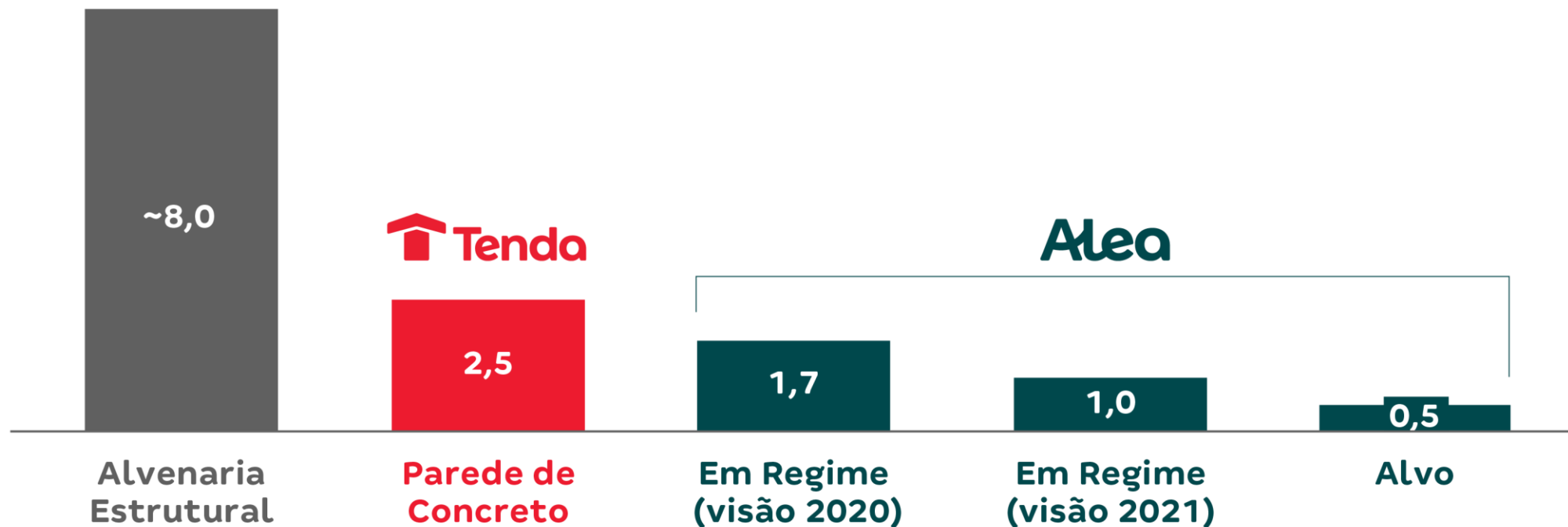
**Custo de Construção em Regime¹
(Base 100)**



¹Custo estimado quando Alea estiver operando em escala em 2026



... ASSIM COMO UMA ESCALA MÍNIMA LOCAL MUITO BAIXA

Índice de Produtividade¹ (QLP por unidade)



¹QLP necessário para construir uma unidade em um mês

OBTIVEMOS A CERTIFICAÇÃO (DATEC) QUE NOS PERMITE OPERAR COM A CEF¹ SEM QUALQUER RESTRIÇÃO TÉCNICA

	<p>Produto “Sistema construtivo estruturado em peças de madeira maciça serrada com fechamentos em chapas (<i>light wood framing</i>) - MBTM”</p>	
<p>Rua Aquinos, 111 Água Branca 05036-070 - São Paulo/SP Tel/Fax (11) 3611-0833 www.ifbq.com.br inovacons@falcaobauer.com.br</p>	<p>Proponente MBTM ENGENHARIA LTDA. Avenida Wilson Moreira de Santana, 251 – Subdistrito Fazenda Ipiranga – Jaguariúna/SP CEP. 13.919-899 Tel.: (11) 3111 – 2536 datec-lwf@tenda.com</p>	<p>SINAT</p>
<p><u>Emissão</u> abril de 2021 <u>Validade</u> março de 2023</p>	<p><i>Considerando a avaliação técnica coordenada pela ITA Instituto Falcão Bauer da Qualidade, IFBQ, e a decisão dos Técnicos Especialistas, conforme estabelece a Portaria nº 3.259/2020, do Ministério do Desenvolvimento Regional, a Coordenação Geral do PBQP-H da Secretaria Nacional de Habitação resolveu conceder ao produto da MBTM o Documento de Avaliação Técnica Nº 042. Esta decisão é restrita às condições de uso definidas para o produto, destinado à construção de unidades habitacionais térreas e sobrados, isolados e geminados, e às condições expressas nesse Documento de Avaliação Técnica.</i></p>	<p>DATEC Nº 042</p>

¹Caixa Econômica Federal

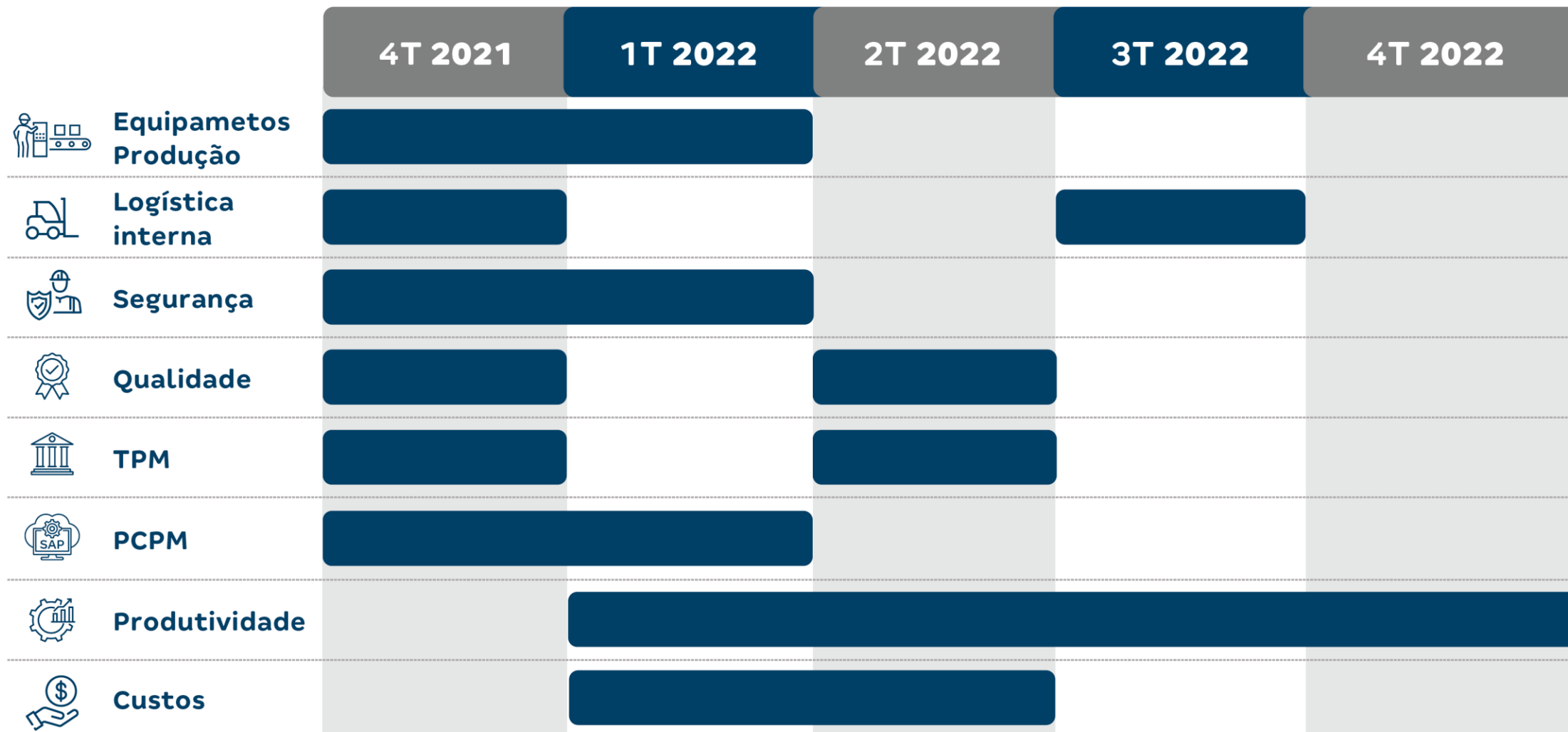
**Temos agora planos
ambiciosos para 2022**

2022

2

IMPLANTAR UM PLANO INDUSTRIAL ROBUSTO NA FÁBRICA

Roadmap 2021-2022




Iniciar lançamento de projetos em escala definitiva



FAZER OS PRIMEIROS PILOTOS DE PÓS-OCUPAÇÃO



 Previsão de entrega	4T 2021	1T 2022	2T 2022	3T 2022	4T 2022
Leme	█				
Mogi das Cruzes		█			
Santa Bárbara				█	

Testes



Comportamento do sistema construtivo



Regramento do pós-ocupação



Alavancas para desenvolver o senso de comunidade como um diferencial dos empreendimentos Alea

TESTAR UM PRODUTO COMPLEMENTAR ALEA PREMIUM, MOTIVADO PELA PERCEPÇÃO DE SUPERIORIDADE RELATADA PELOS CLIENTES E PELA CEF¹

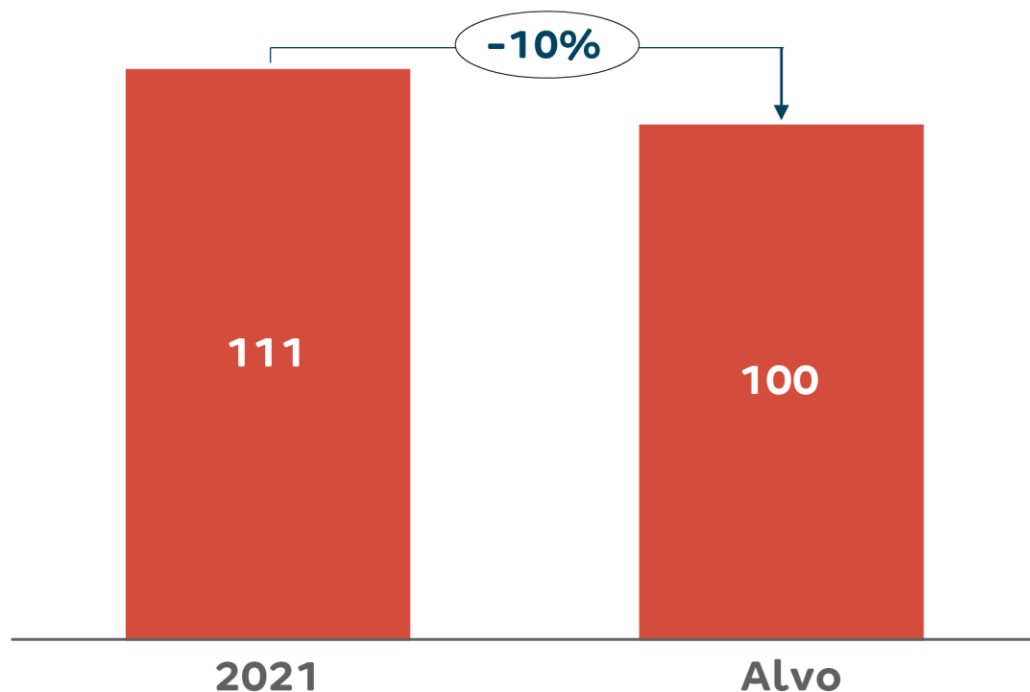


	Alea	Premium
Área Construída (m ²) >>>	44	63
Lote Privativo (m ²) >>>	88	142

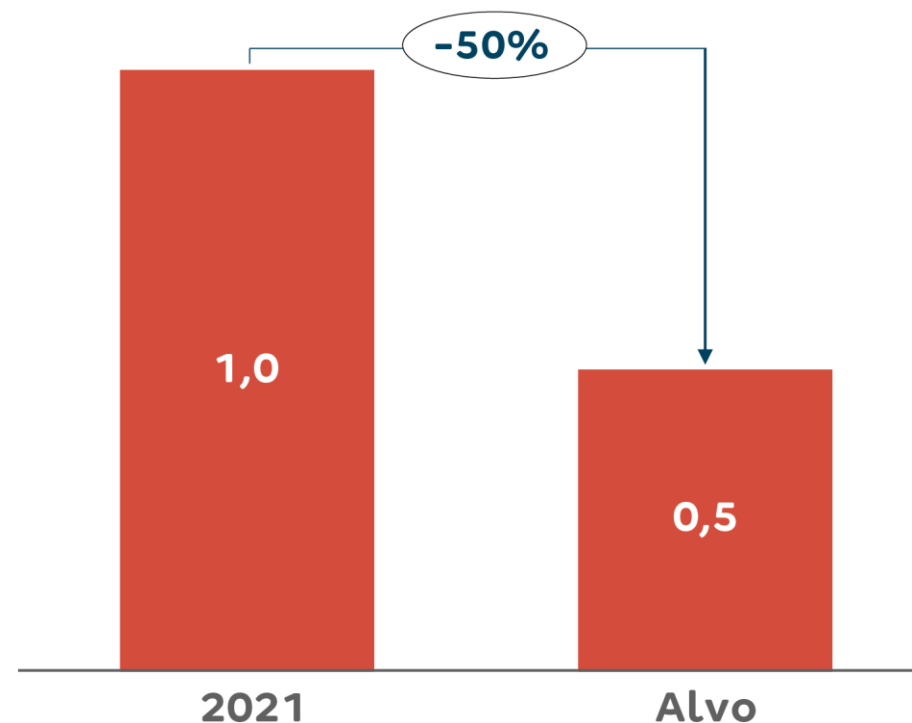
¹Caixa Econômica Federal

DEFINIR PROJETOS QUE POSSIBILITEM CHEGARMOS NO CUSTO E IP ALVO

Custo de Construção em Regime¹ (Base 100)



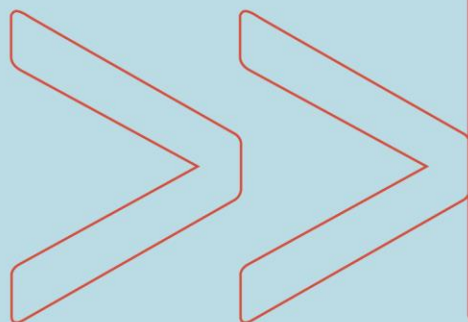
Índice de Produtividade em Regime² (QLP por unidade)



¹Custo estimado quando Alea estiver operando em escala em 2026

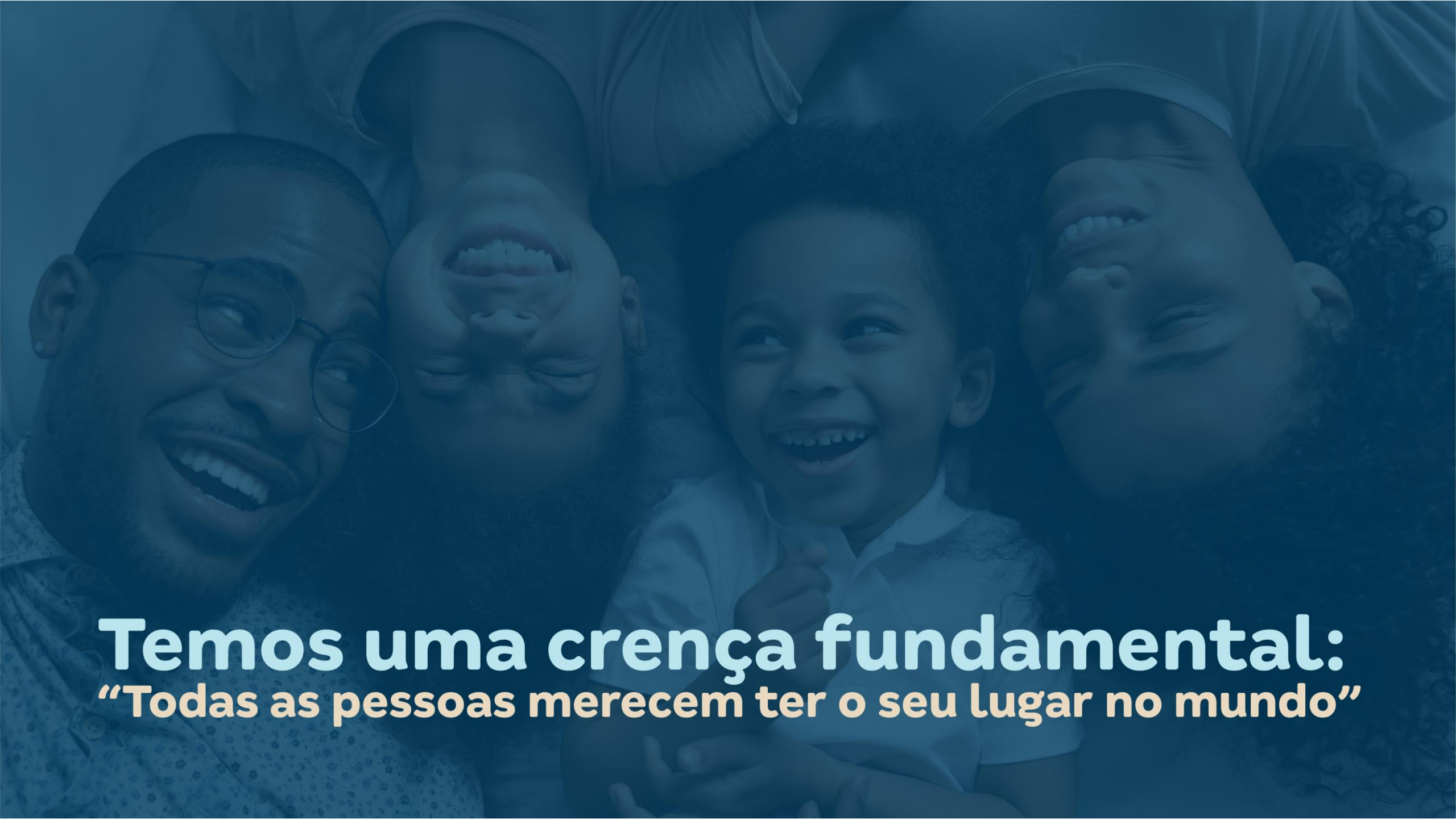
²QLP necessário para construir uma unidade em um mês

**E, principalmente,
montar um *landbank*
robusto que permita
escalar Alea a partir
de 2023**



Com os aprendizados de 2021, consideramos, nesse momento, que o maior desafio de Alea é a velocidade com que ela conseguirá crescer

- Projetos de Alea tem um rito de aprovação mais demorado que os de Tenda, pois passam por etapas de loteamento e incorporação
- Aprovações acontecerão em inúmeros municípios, aumentando a complexidade da gestão
- Experiência dos sócios em Alphaville, lançando mais de 20 projetos por ano, será importante para viabilizar esse crescimento acelerado





Temos uma crença fundamental:
“Todas as pessoas merecem ter o seu lugar no mundo”


A blue-tinted background image showing the silhouettes of a man and a child standing in a field. The man is on the left, holding the child's hand. The child is on the right, looking up. In the sky, there are several birds flying. The overall mood is contemplative and hopeful.

**É dessa crença que nasce
nossa razão de existir:**

**“Desafiar o impossível para você
conquistar o seu lugar no mundo”**



**Nossa convicção estratégica
é atuar somente em mercados
aonde acreditamos que podemos
ser os donos naturais**



**Mercado
será do tamanho
que a Tenda
conseguir ser**

**Alea nasce com
essa mesma
vocaçãõ**



- Mercado potencial de 191 mil unidades por ano;
- Somos os donos do *Mass*;

Alea

- Mercado potencial de 492 mil unidades por ano;
- Nenhum *player* competitivo nesse mercado até hoje;
- Alea já nasce como dona natural desse mar azul.