



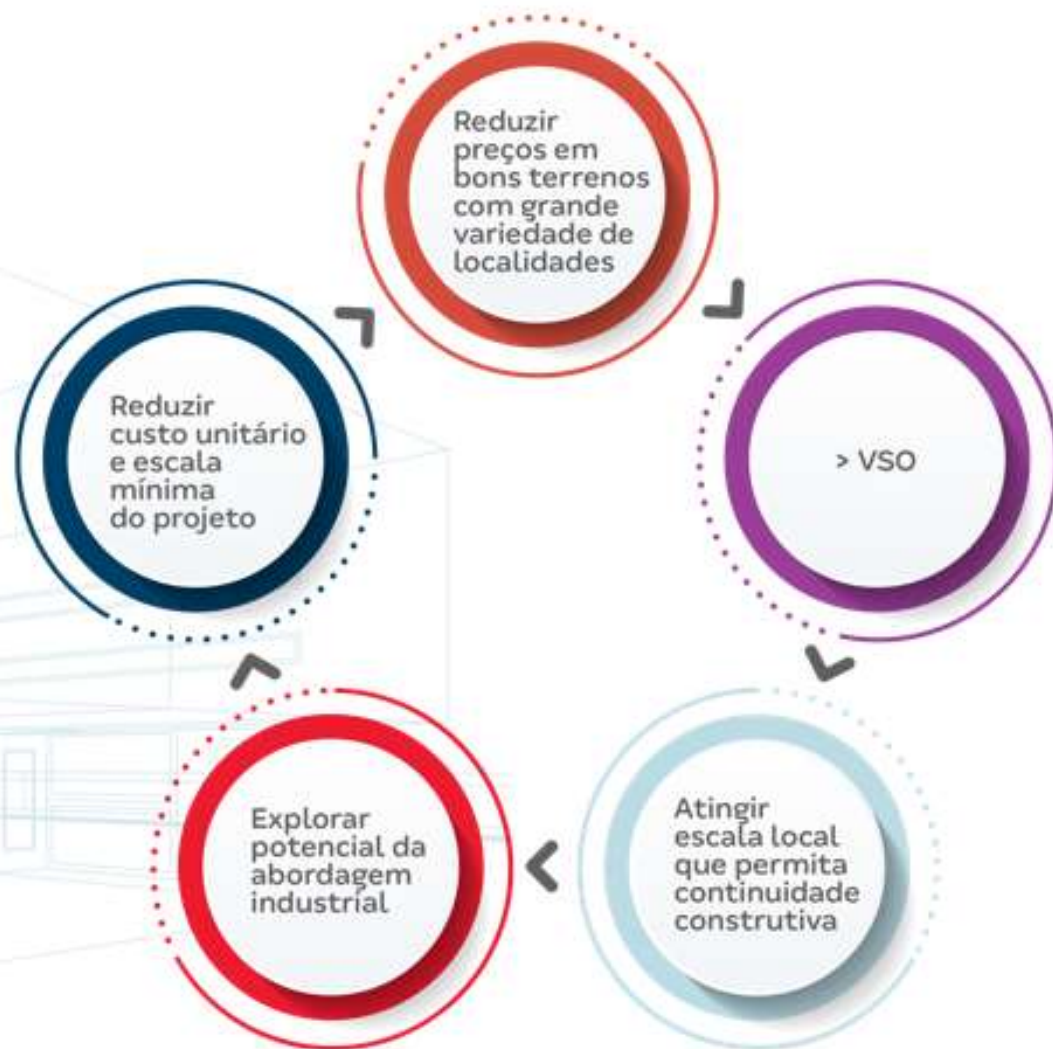
TENDA DAY
2022



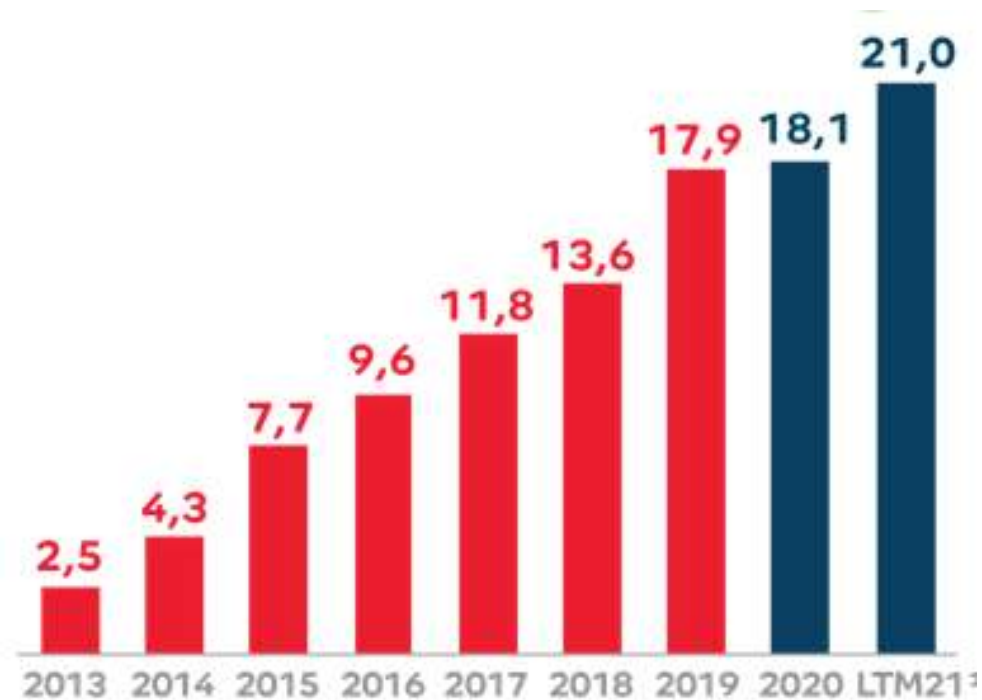
Tenda Day 2021
mostramos a evolução
no desempenho da Companhia
conforme visão estratégica de 2019



Continuávamos crescendo nossa oferta de produtos

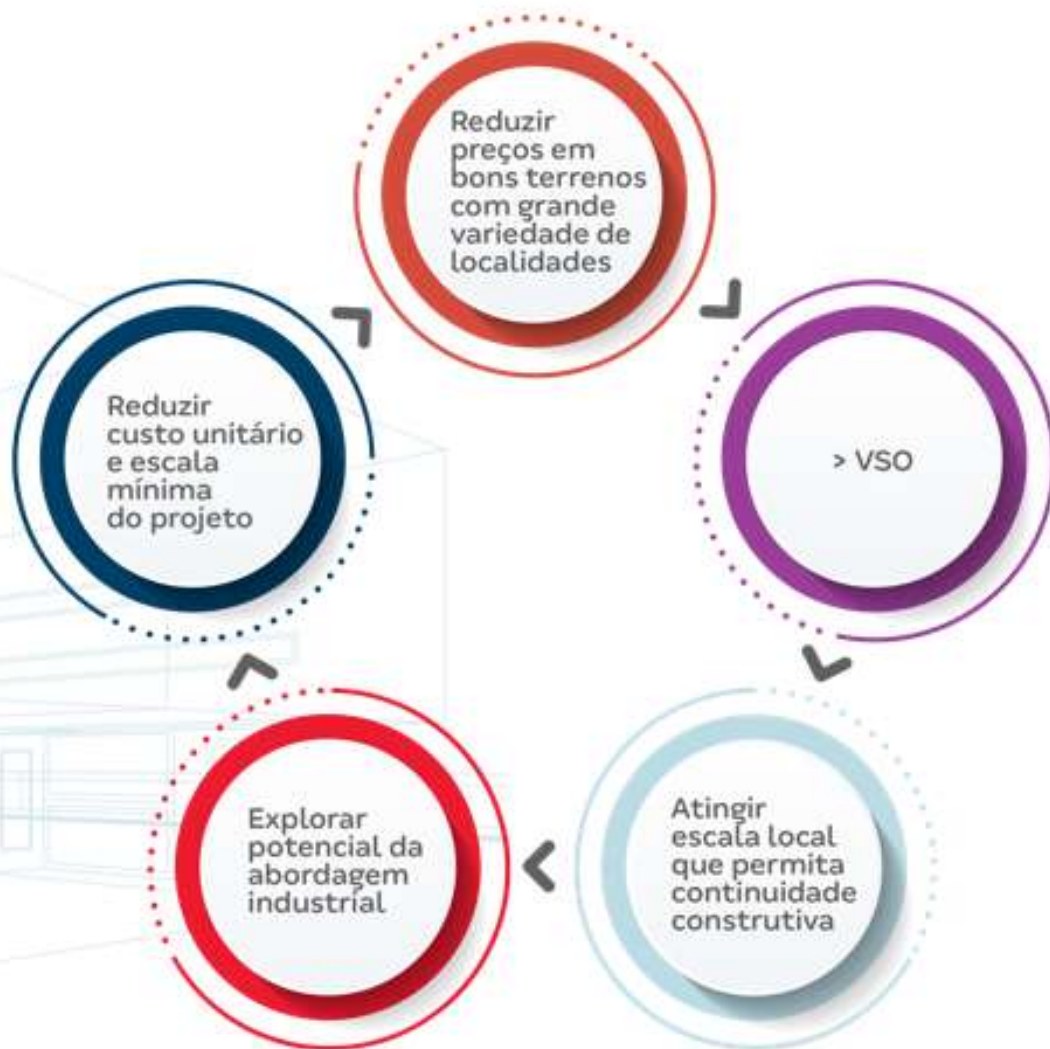


Lançamentos (em mil unidades)

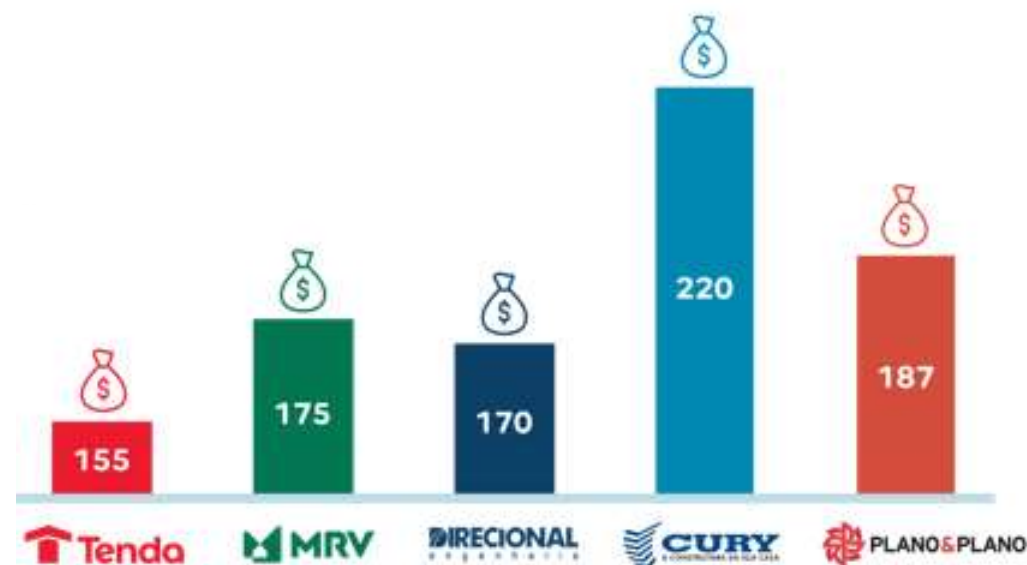


¹ Últimos 12 meses (out-20 a set-21)

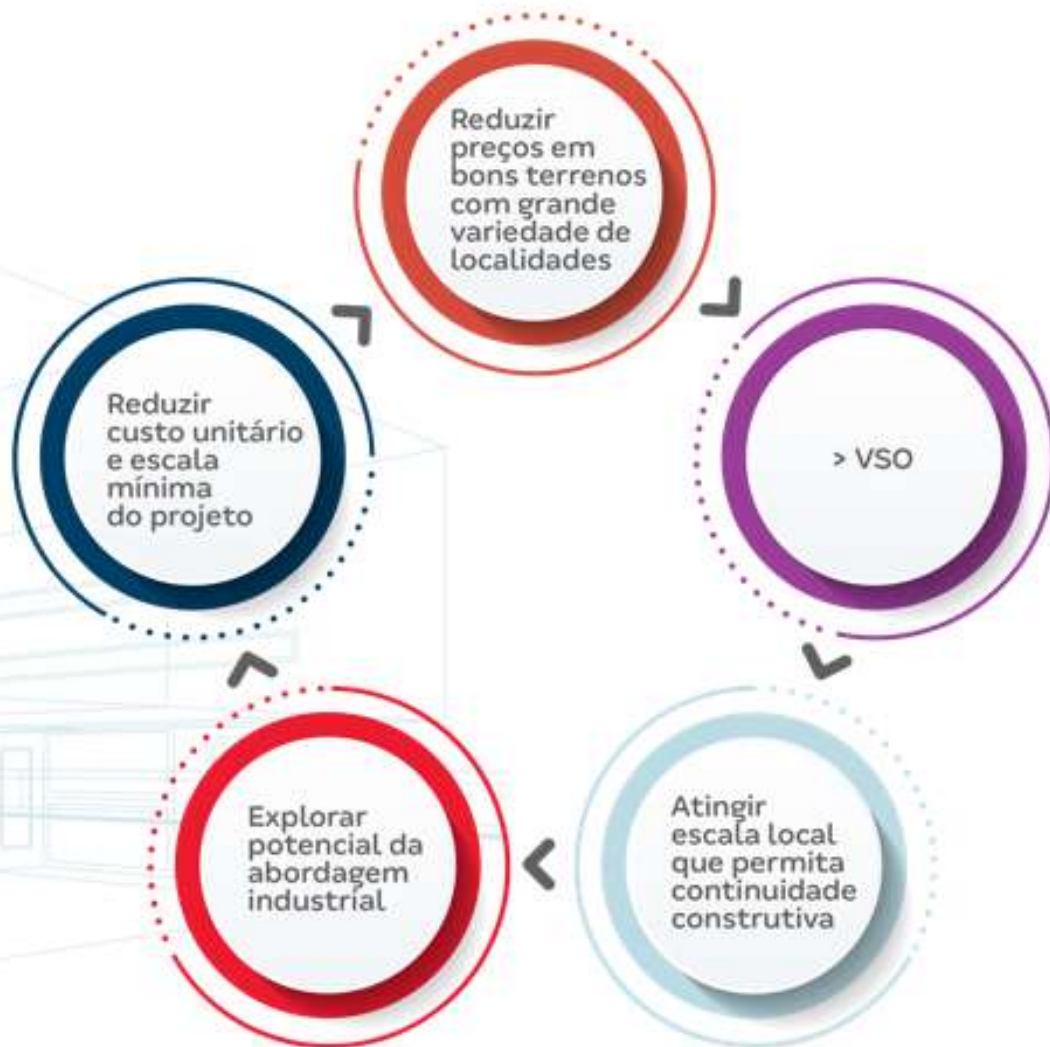
Com produtos mais acessíveis do mercado ✓



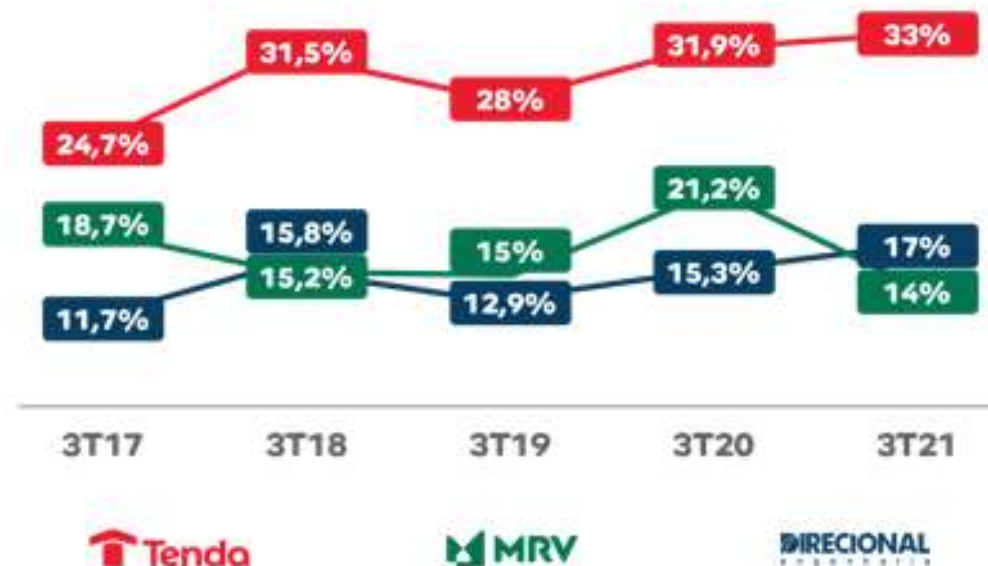
Preço Médio de Vendas (3T21, em R\$mil/unidades)



Traduzindo em uma melhor VSO



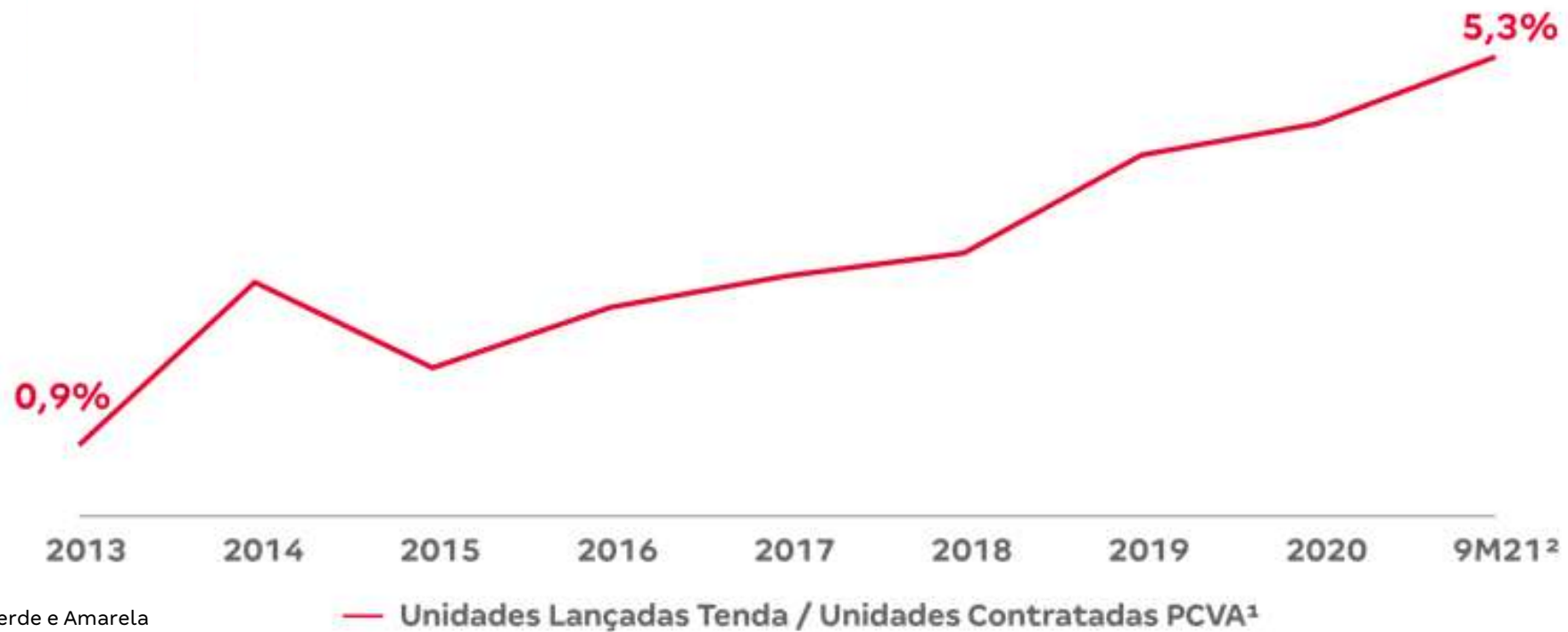
VSO Líquida (Vendas Sobre Oferta, %)



Ganhando *market share* 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 e Amarela

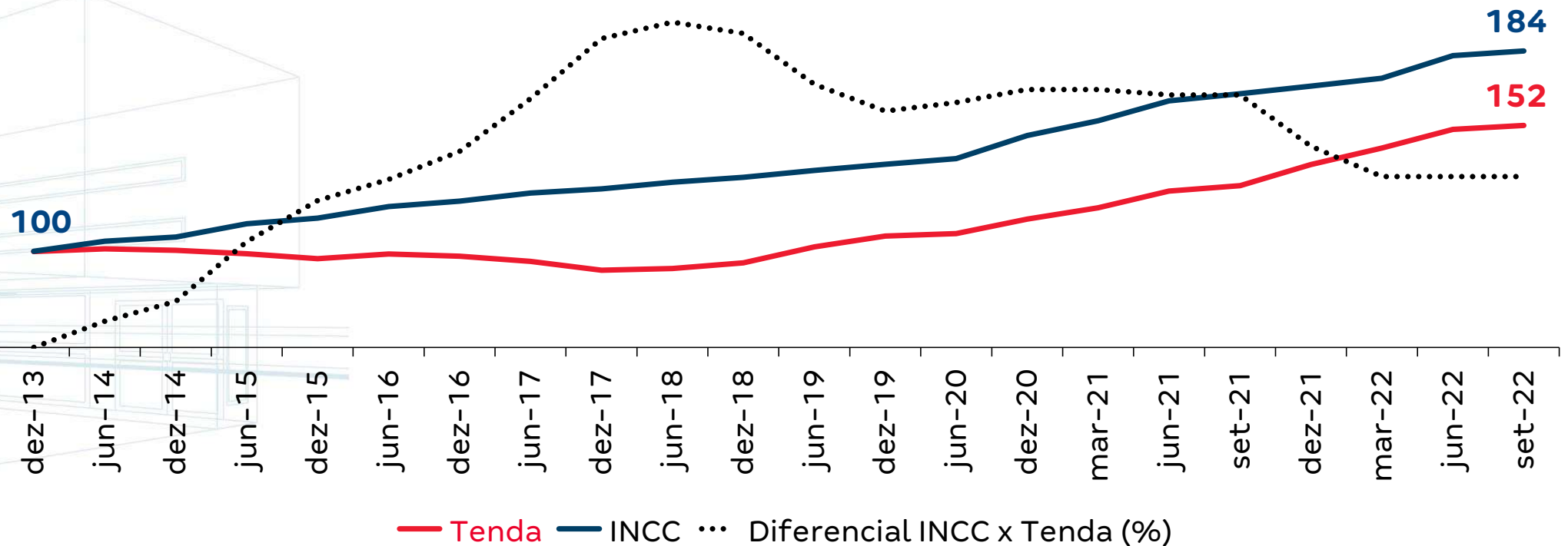
² Acumulado nove meses 2021

Fonte: Tenda, FGTS

Porém, paramos ganhar produtividade no custo de construção das nossas torres somados a um ambiente hiperinflacionário



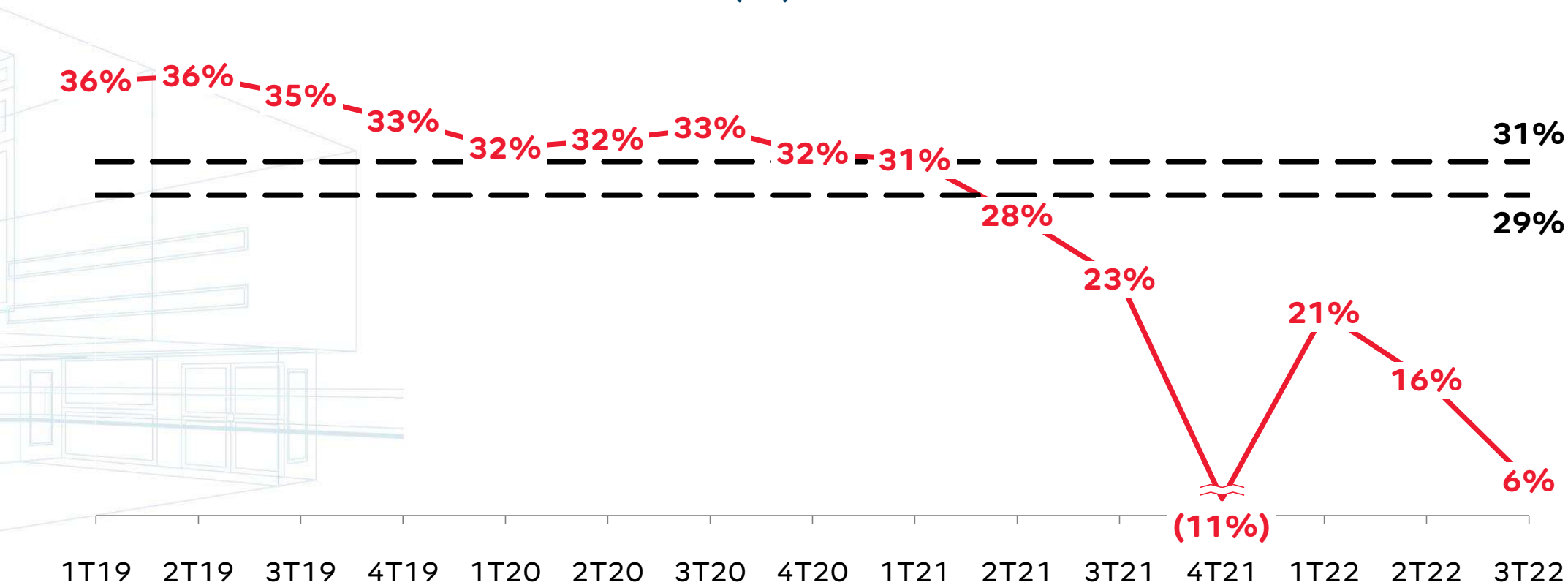
Evolução Custo de Construção (Base 100)



Incremento foi tão significativo que passamos a operar abaixo da margem que otimizaria nossa geração de valor

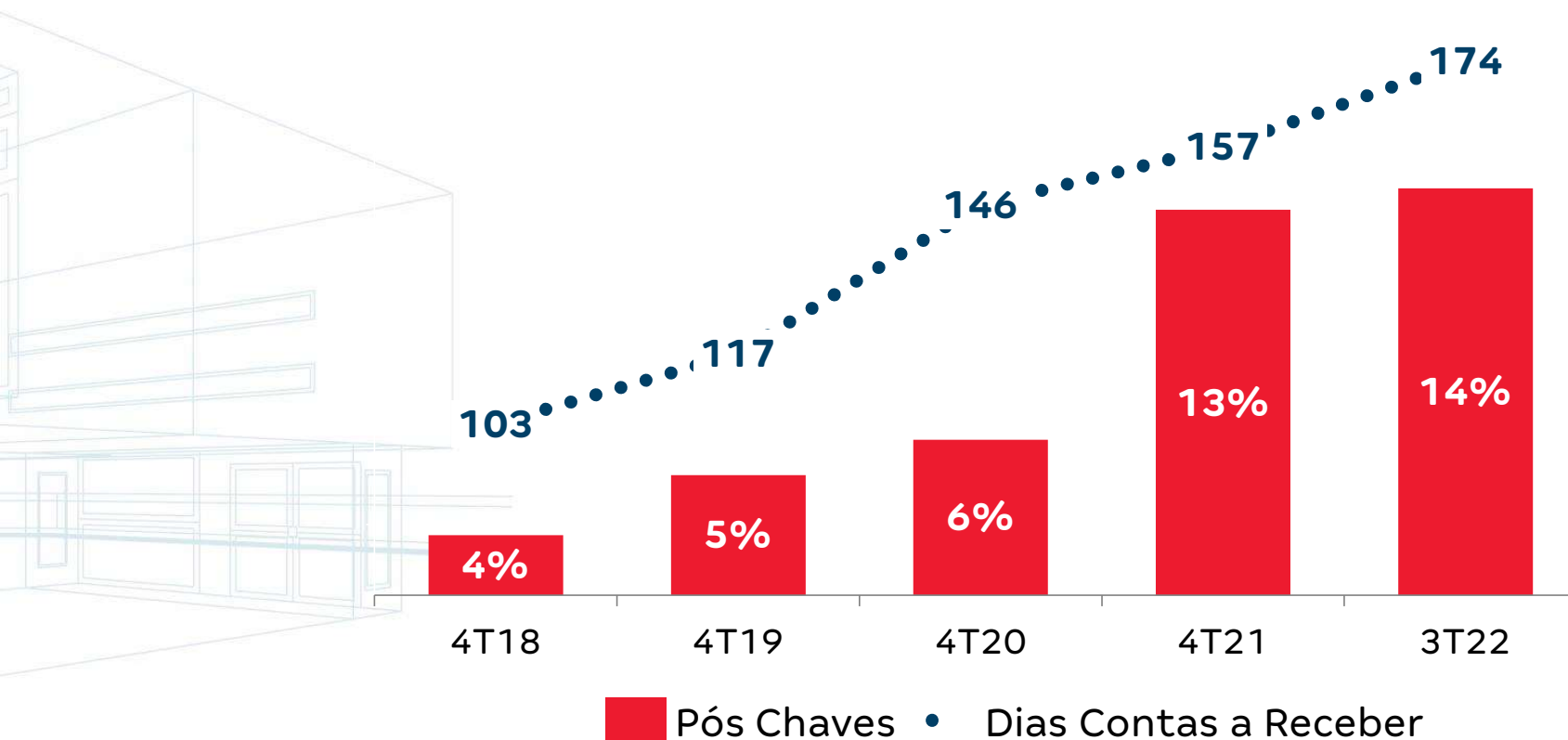


Margem Bruta Ajustada (%)



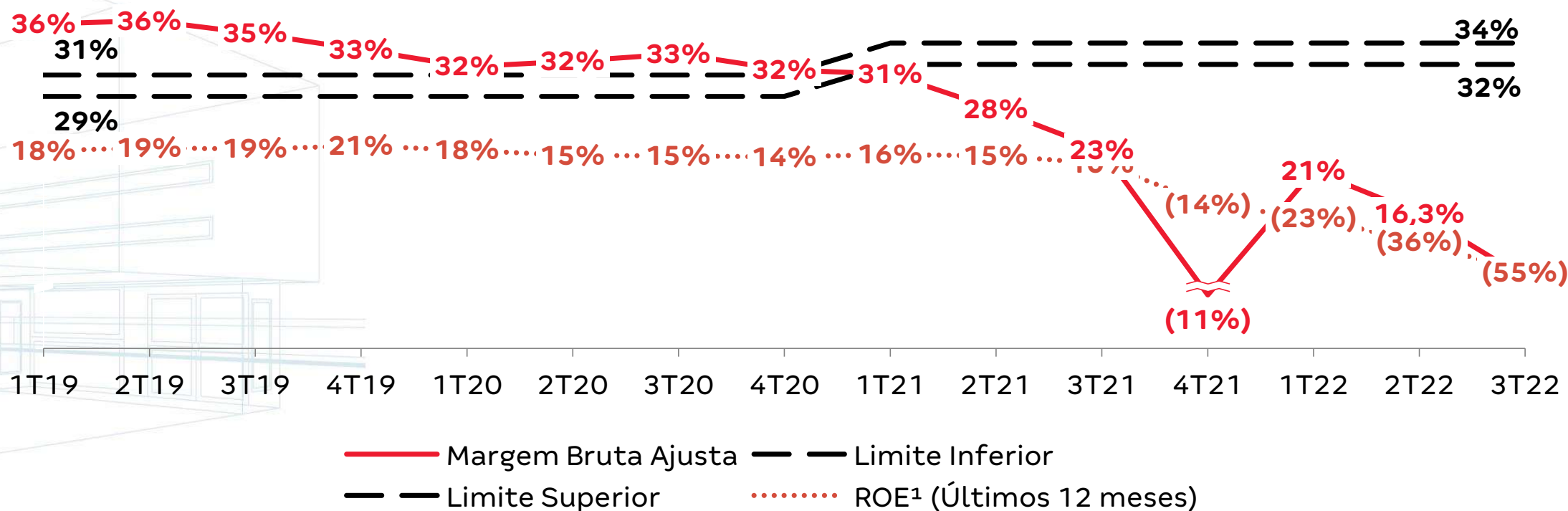
Tendo que aumentar pro-soluto como alavanca de preço

Evolução Trimestral Pro-Soluto e Recebíveis (% Preço de Venda, Dias)



O que deslocou nossa margem ótima para 32%-34% e passamos a operar abaixo da margem de geração de valor por conta dos incrementos de custo

Margem Bruta Ajustada e ROE (%)

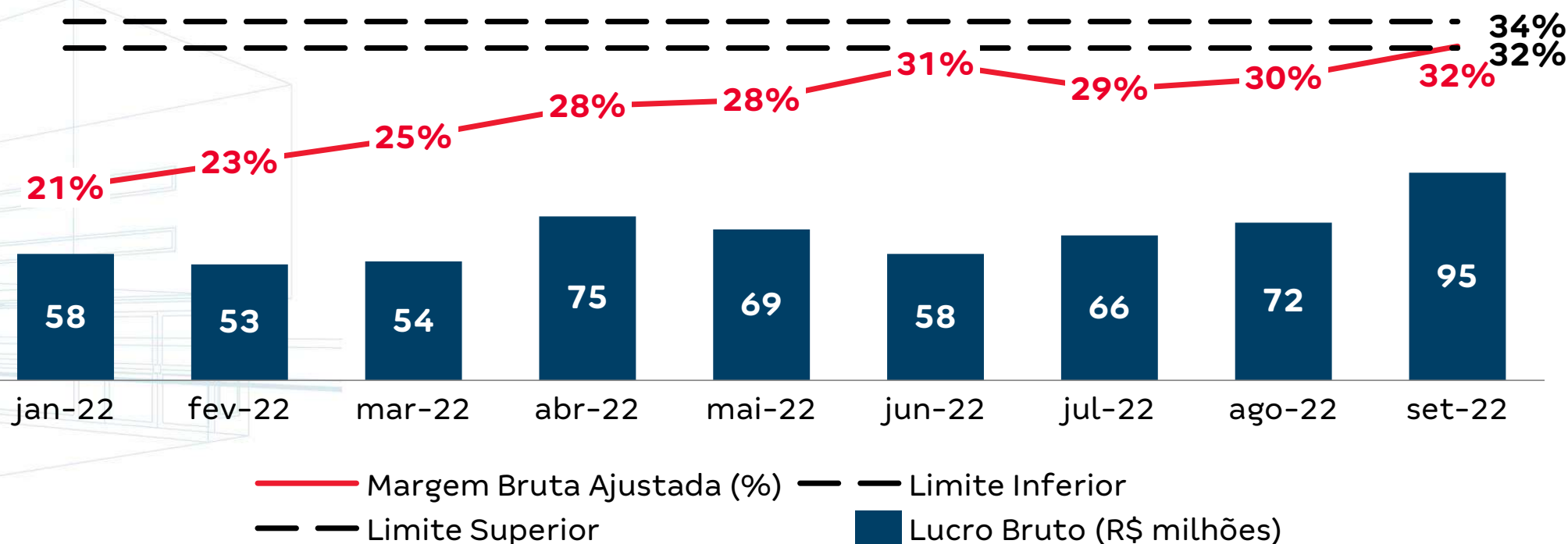


Fonte: Tenda

1) lucro líquido dos últimos 12 meses dividido pela média do patrimônio líquido e minoritários

No entanto, a evolução na margem das vendas de 2022 sinaliza que estamos próximos desse novo patamar

Margem Bruta Ajustada Vendas 2022¹ (%)

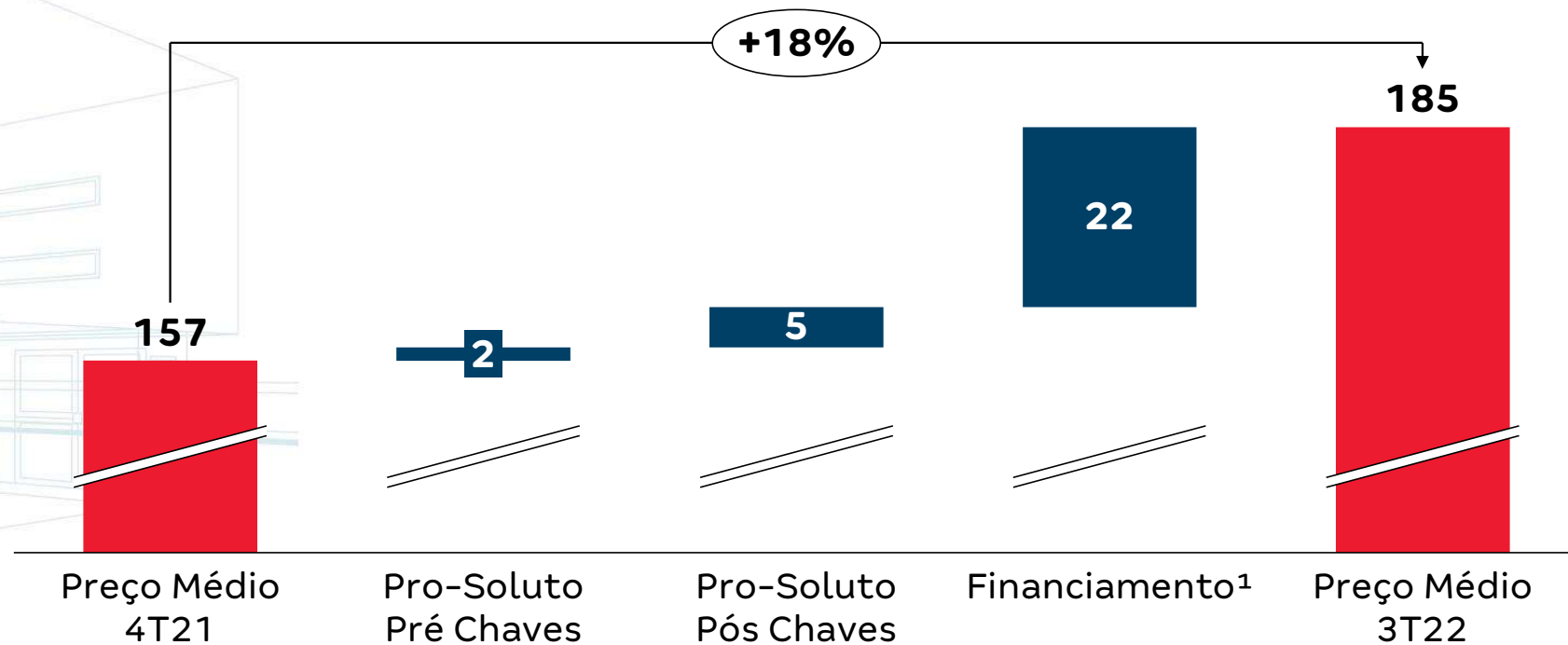


Fonte: Tenda

1) Margem Bruta Ajustada Vendas 2022 = $\left[\frac{\text{Preço de venda} - \text{custo de construção} - \text{incorporação} - \text{terreno}}{\text{Preço de Venda}} \right] - 7\text{pp}$ (7pp equivalentes à PDD, Garantia, Impostos)

Principal alavanca de ganho de margem tem sido evolução dos preços. Essa evolução não está mais concentrada no pro-soluto, melhorando a qualidade da nossa carteira

Evolução Preço de Venda (R\$mil/unid)



Fonte: Tenda

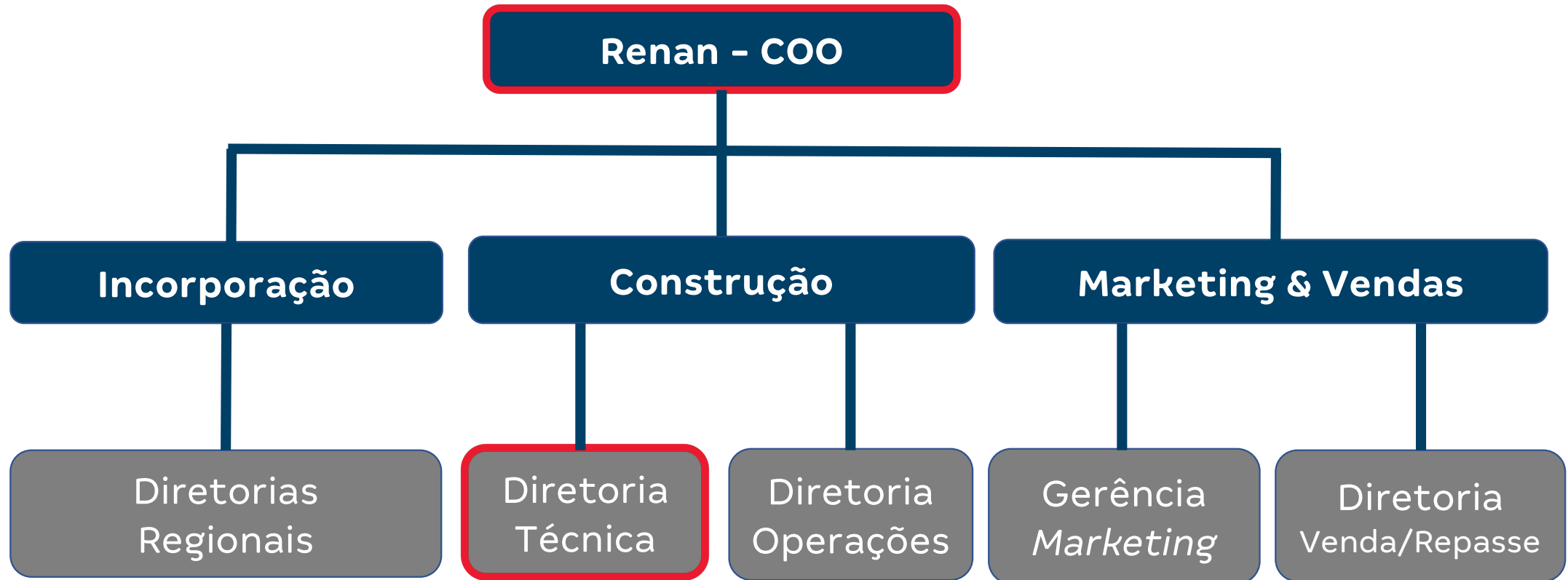
1) Somatório financiamento, subsídio e FGTS

Operações

Renan Sanches
COO – BU Tenda



Atuação voltada para o Core da companhia com foco exclusivo em reconstruir um modelo de negócios gerador de valor



Posições criadas em 2022

Ponto de partida para 2022: Tenda teve alto impacto em margem a partir dos efeitos de COVID

Inflação INCC 24% e inflação cesta Tenda 34% de dez-20 a set-22 gerou forte efeito sobre o custo, agravado pelo efeito de não termos provisão no balanço

Desorganização da cadeia de suprimentos gerou perda de produtividade nas obras, com efeito mais agravados na Tenda por operarmos como linha de produção

Simplificação orçamentária se provou ponto cego em contexto super inflacionário

Alta inflação com baixa visibilidade se provaram especialmente custosas para Tenda pela alta velocidade de vendas (menor capacidade de repassar inflação)

Onde estamos hoje: Safras novas já indicam estabilização operacional

Orçamento de obras detalhado e previsão de inflação **revisada periodicamente**

Produtividade de obras voltou aos patamares pré pandemia e em alguns casos batendo recordes

Redução da velocidade de vendas permitindo maior repasse de preço e proteção inflacionária

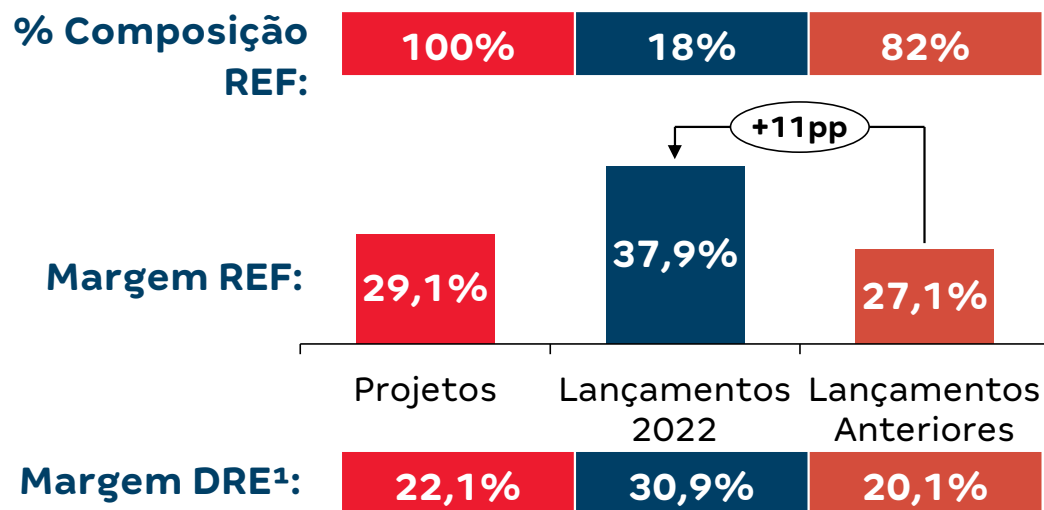
Para chegarmos neste ponto tomamos decisões importantes na empresa

- **Redução do volume de unidades lançadas em 32%** (LTMS22 x 2021), com foco em projetos de rápida geração de caixa
- **Renegociação de 70% do *landbank***, dado que parte se tornou pouco atrativo após período inflacionário ou consumiria muito caixa
- **Nova gestão de preço** com acompanhamento mensal da margem do projeto (com as revisões de inflação) e repasse ágil de preço

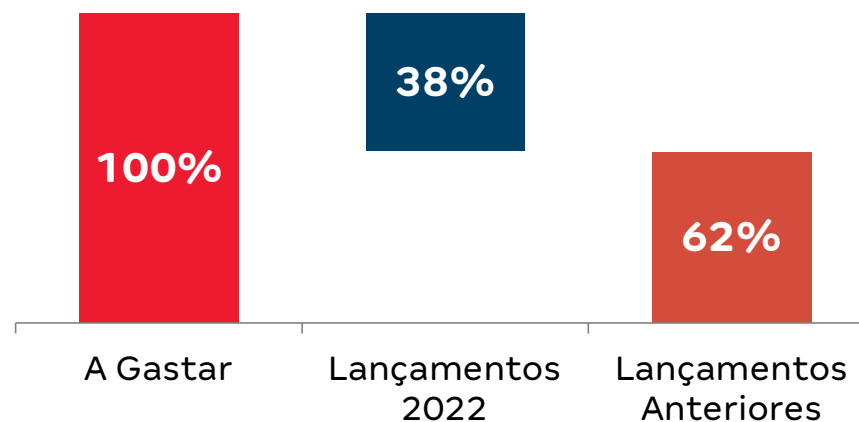
Temos ainda um tempo para encerrar as safras antigas com efeito na DRE e no Caixa

- **82% do REF é composto por lançamentos até 2021**, sendo que estes projetos tem margem de 27% vs 38% da safra nova e gerando efeito sobre a DRE até a finalização ao longo de 2023
- **62% do a gastar é composto por lançamentos até 2021**, que tem margem inferior em 11pp, afetando a geração de caixa (recebimento do repasse conforme a obra anda) ao longo de 2023

Margem REF Projetos (3T22)



Composição A Gastar (% , 3T22)



Fonte: Tenda

1) Margem DRE = Deduz 7pp da margem REF (7pp equivalentes à PDD, Garantia, Impostos)

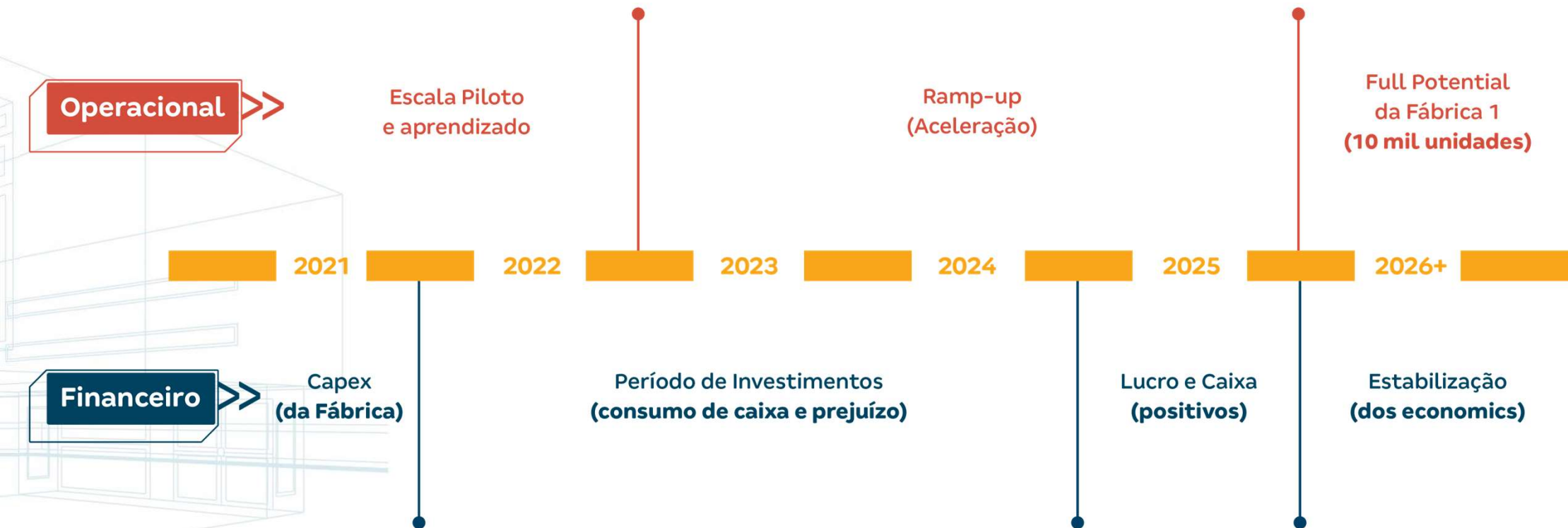


Alea

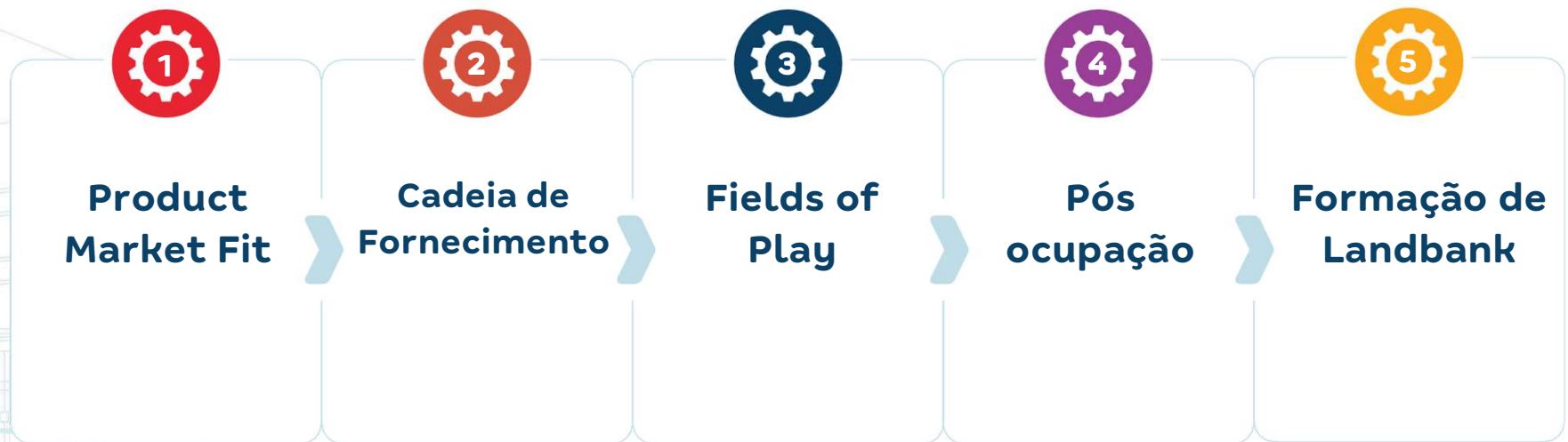
casa com seus sonhos

Luis Martini
COO

RECAP: em 2021, articulamos o foco de estabilizar a operação em escala piloto ao longo de 2022 para acelerar o crescimento a partir de 2023



2022 foi um ano de evolução e muitos aprendizados em pilares essenciais para o crescimento sustentável de Alea



Pilar 1:

Performance de vendas
ao longo do ano
confirmou o *product market fit* de
Alea, reforçando aceitação da
proposta de valor pelos clientes

- **VSO médio** dos empreendimentos foi de **56% por trimestre**
- **Ganho de preço médio de 10,3%** entre o lançamento e o término do estoque

Pilar 2:

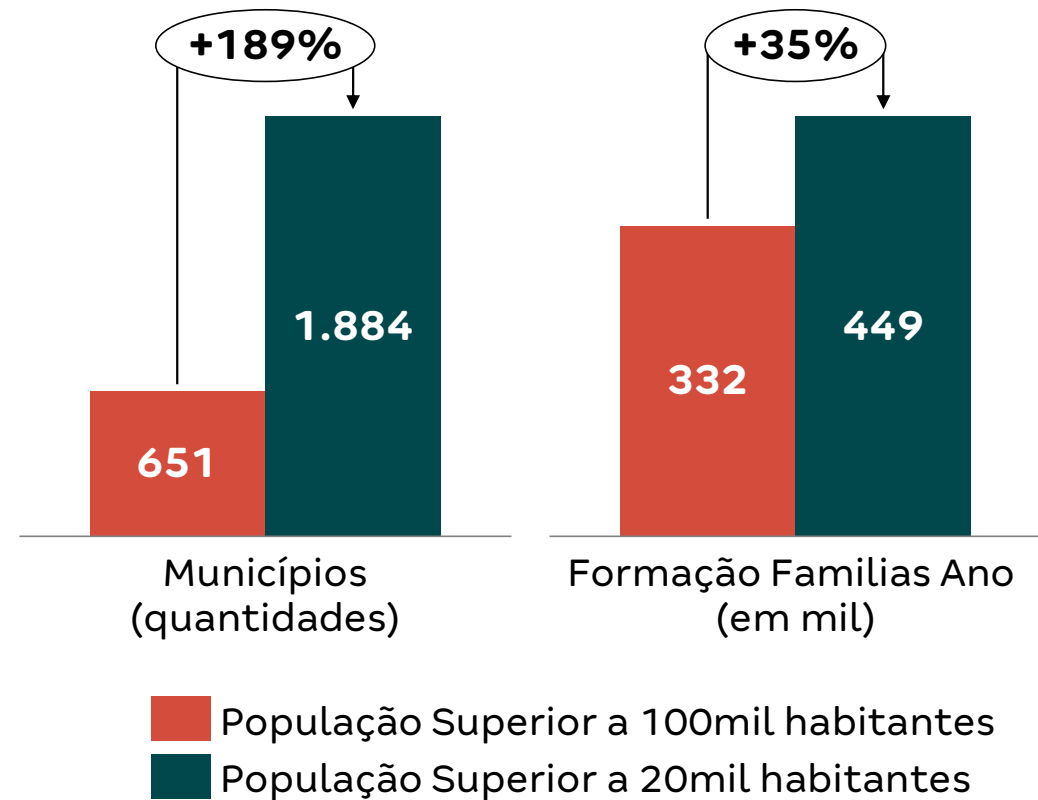
Evolução relevante na segurança da cadeia de fornecimento, em especial, na cadeia do *woodframe*

- **Verticalização da cadeia da madeira**, com negociações estratégicas para fornecimento dos principais insumos, incluindo tora, corte e impregnação de CCA.
- **Redução de riscos associados a demais itens**, em função de diminuição significativa do percentual de itens *single source* (apenas 6,2%) e itens importados (apenas 4,3%)

Pilar 3: Ampliação de 35% do mercado endereçável de Alea, com a incorporação de cidades menores em seu *fields of play*

- **Performance de vendas de Iperó e Cerquilho** trazem convicção para incluirmos cidades com população a partir de 20mil habitantes
- **Evolução da constatação do diferencial Alea** em operar com baixa escala mínima local de difícil replicação por players tradicionais

Mercado Endereçável



Pilar 4: Diferenciação no pós-ocupação, com ótimo *feedback* dos clientes morando e percepção de valor que o condomínio traz, além da baixa incidência de assistência técnica até o momento



“Aqui é um lugar para quem procura tranquilidade. O condomínio é muito aconchegante.”

“Casa deixa o ambiente fresquinho, e é muito fácil de mexer”

Depoimentos dos clientes do empreendimento de Mogi

Pilar 5: Em 2022, adquirimos 5.726 unidades. Ponto de atenção continua sendo a dificuldade de formação de *landbank* para lançamentos no curto prazo

Apesar do menor volume de lançamentos em 2022 (403 uhs), destaque para:

- **Esteira de prospecção permitiu interação com cerca de 100 municípios** criando conhecimento técnico das legislações e dos processos administrativos de aprovação
- **Comprovação da proposta de valor de Alea para principais *stakeholders***, como CEF (avaliações 100% no teto do CVA), corretores e donos de terreno, patrimoniais e entidades.



Inclusão de cidades menores e cenário de crescimento acelerado da operação

» **Ampliação da prospecção com cidades menores no *fields of play* de Alea**, passando de 129 para 262 cidades potenciais em São Paulo, foco da fábrica 1

» Experiência real dos lançamentos Alea **indica um prazo de aprovação 41% mais rápido em cidades menores** (>20 mil hab), em comparação com cidades maiores (cidades >100 mil hab)

» **Expansão da linha de atuação de Alea com um novo produto: casa em lote pronto.** A partir de aprendizados adquiridos no 1º empreendimento lançado (Leme, lote pronto) e do sucesso (VSO e preço) de atuação nas cidades menores, decidimos lançar essa nova linha de produto, que reduz significativamente o prazo médio de aprovação, endereçando parte do desafio de lançamentos de curto prazo.



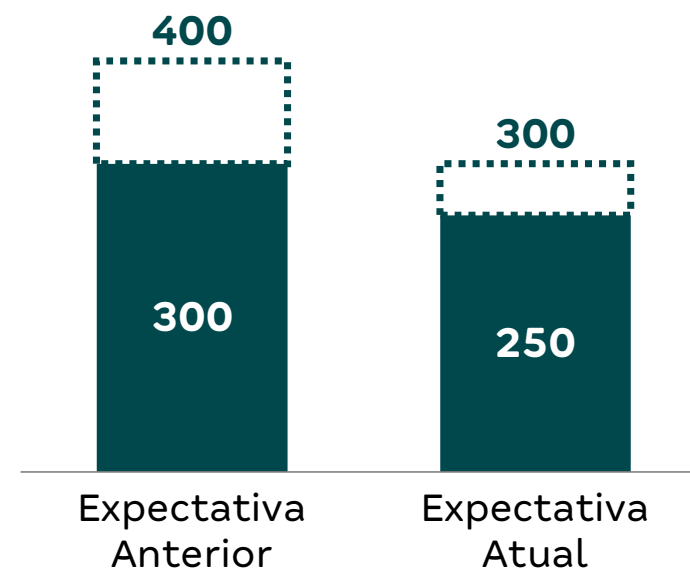
NOVO MODELO DE CASA PARA OS CONDOMÍNIOS ALEA

- > Design mais contemporâneo
- > Reforço do compromisso com a melhoria contínua e abordagem industrial
- > **Redução de 1/3** no volume de madeira utilizada
- > **Redução de 7%** no quantitativo de materiais, simplificando o processo de produção e montagem
- > **Redução de mão de obra** utilizada na montagem do telhado



Aprendizados da operação até 2022 permitiram desenvolvimento do planejamento de caixa para os próximos anos **resultando em uma exposição entre R\$50mi e R\$100mi menor que o previsto**

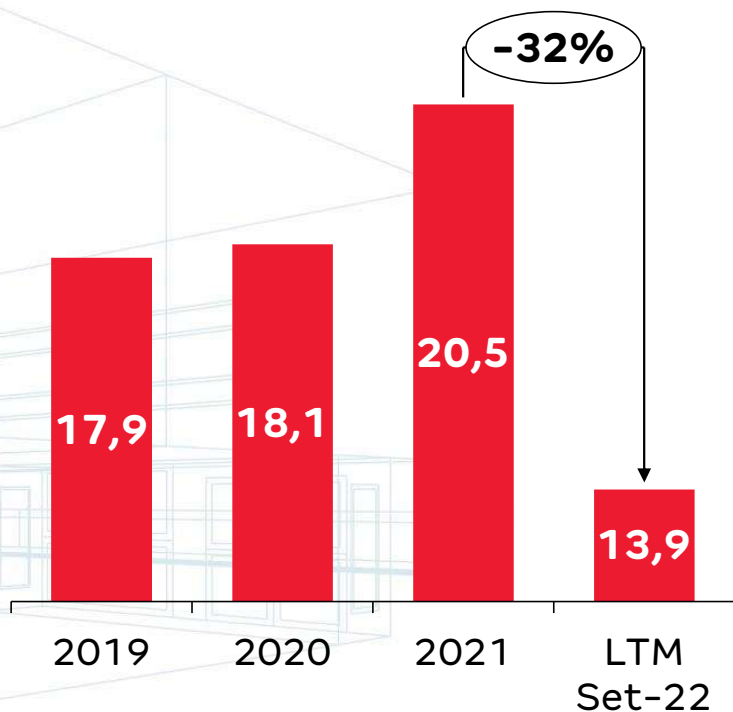
Consumo de Caixa 2020 até 2024 (R\$ milhões)



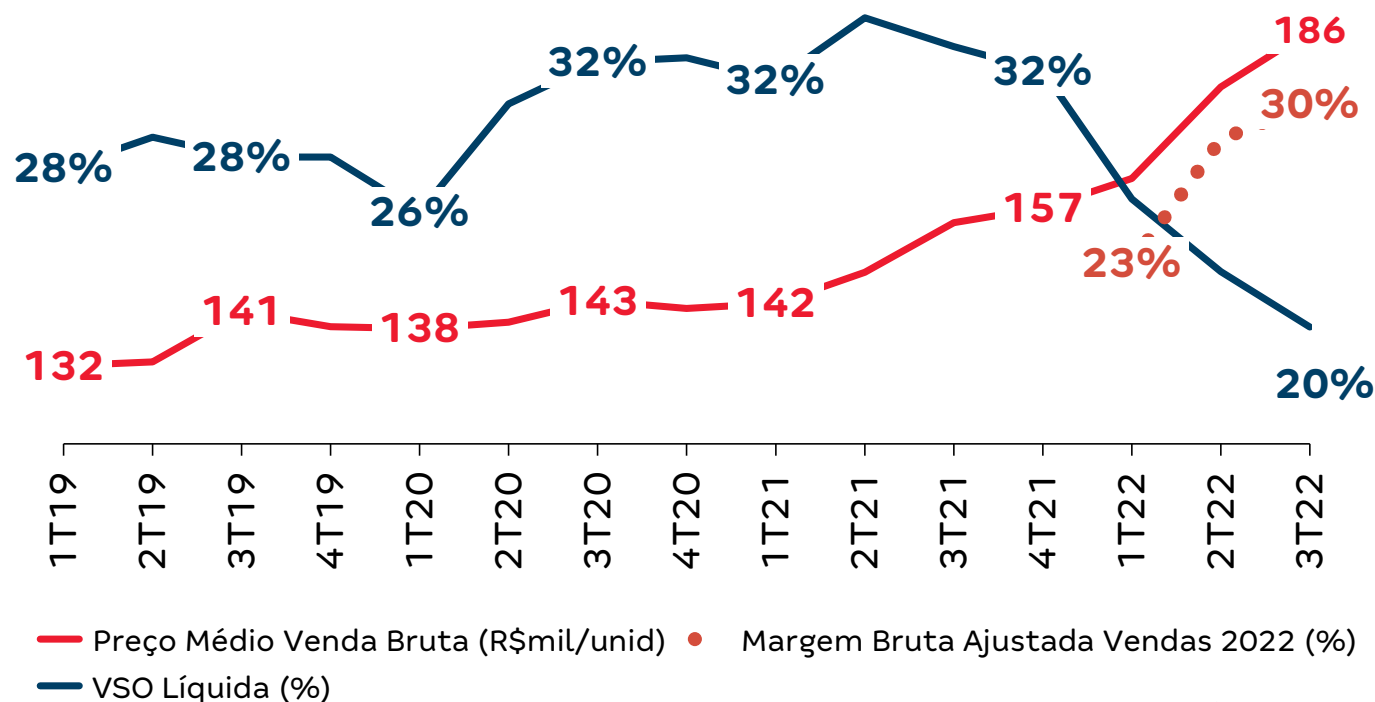
Finanças
Luiz Maurício
CFO

2022 tem sido um ano de priorização de margem com forte incremento de preço buscando rentabilizar o estoque

Lançamentos
(em mil unidades)



**Preço Médio Venda Bruta
VSO Líquida e Margem Vendas 2022**



Nosso resultado recorrente já sinaliza uma importante melhora

Resultado Tenda 3T22
(R\$ milhões)

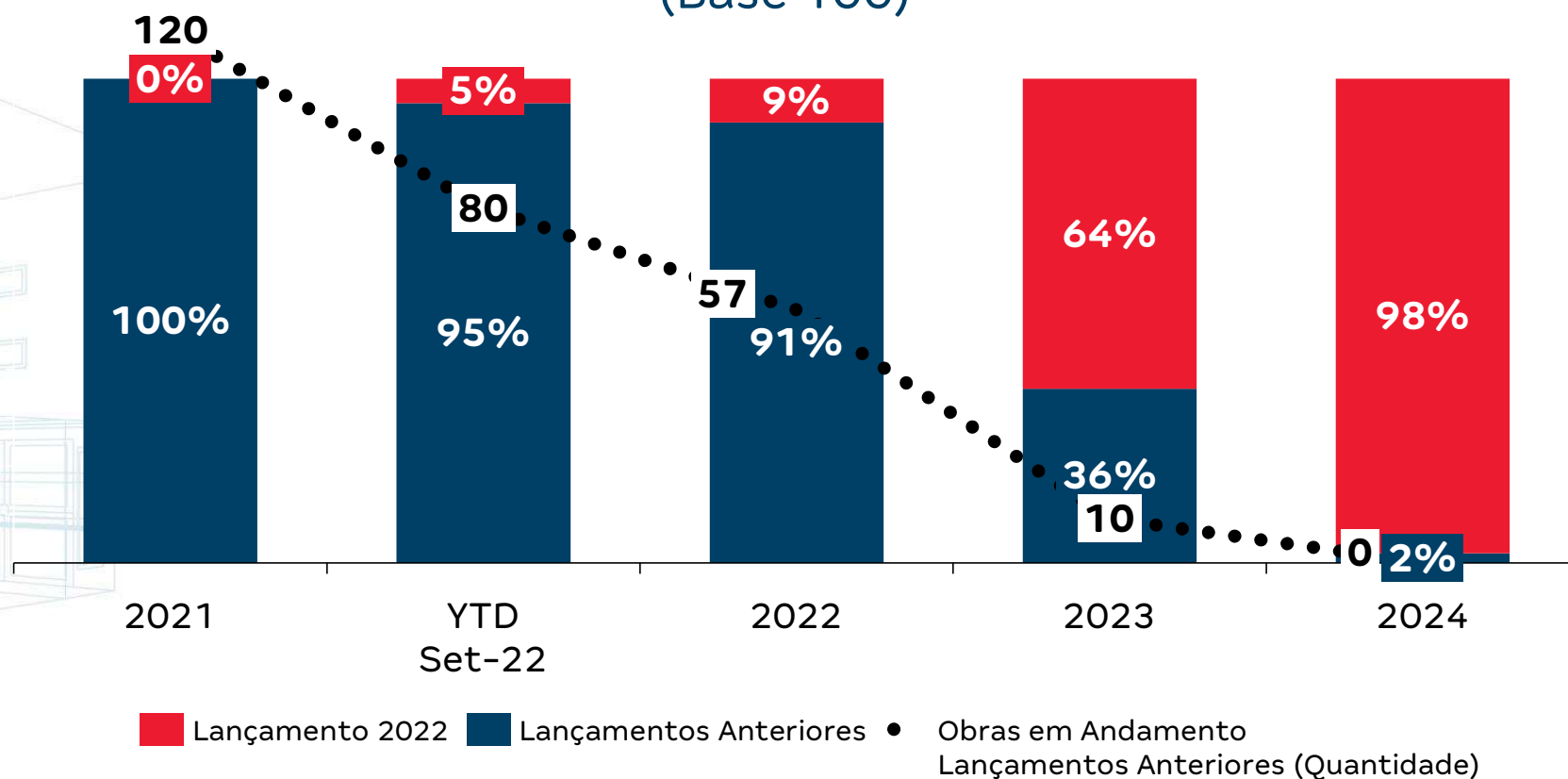
DRE	Reportado	Recorrente ¹
Receita Líquida	570	683
Custo	(524)	(510)
Lucro	46	172
Margem Bruta Ajustada	8,1%	25,2%
Despesas	(236)	(206)
Lucro Líquido	(190)	(34)
Margem Líquida	(33,3%)	(5,0%)

Fonte: Tenda

1) Desconsiderando efeitos não recorrentes detalhados no [Release de Resultados 3T22](#)

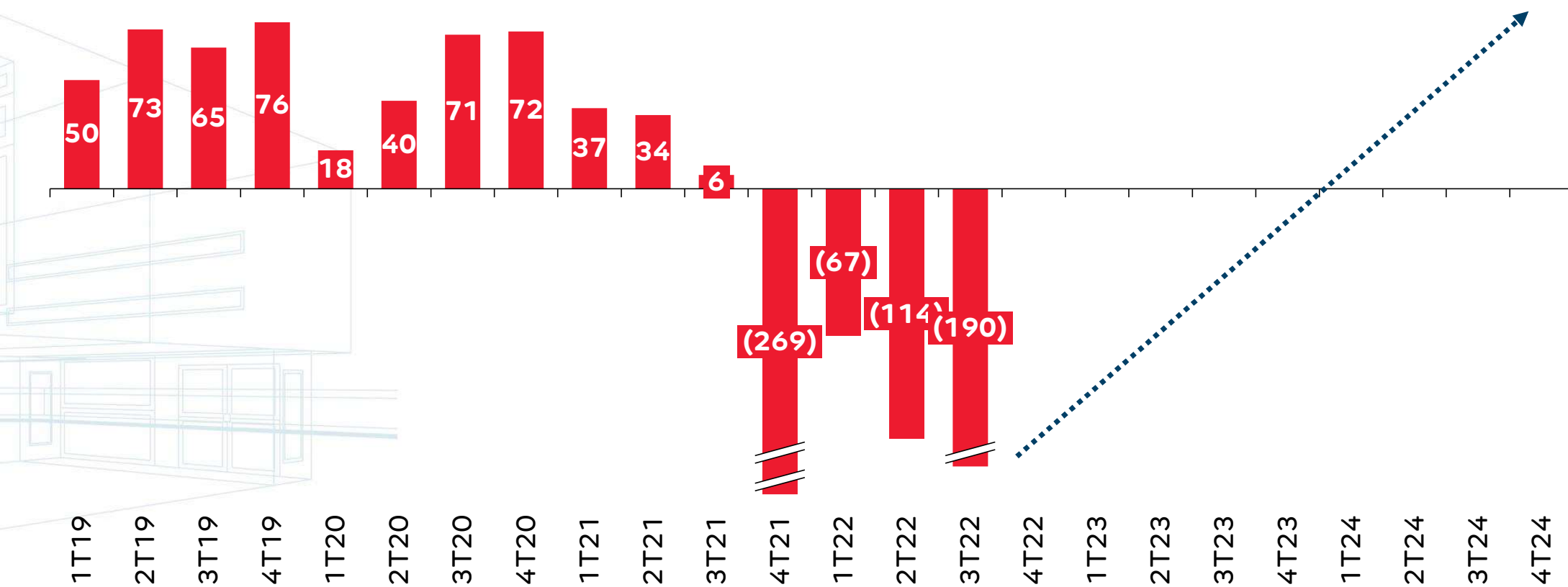
No entanto, ainda temos alguma perda de eficiência até a entrega dessas safras mais complexas

Composição Receita DRE (Base 100)



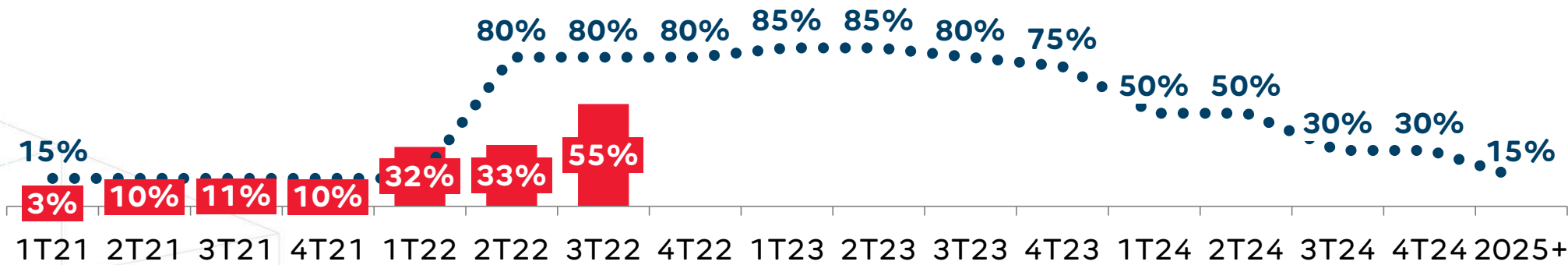
Diante desse contexto, 2022 e 2023 ainda são anos de travessia

Lucro Líquido (R\$ milhões)

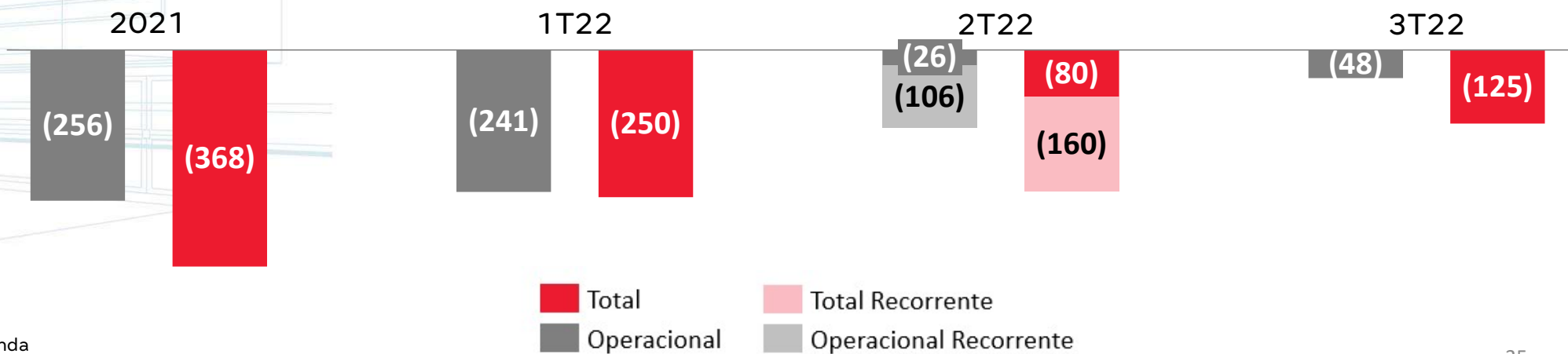


Desafio 2023 e 2024 continua sendo principalmente a alavancagem

Evolução Covenants¹ (%)



Consumo de Caixa Operacional e Total (R\$ milhões)



Fonte: Tenda
1) Dívida Líquida Corporativa / Patrimônio Líquido

Vislumbramos entregar em 2023 Volume de Vendas entre R\$2,7bi e R\$3,0 bi e Margem Bruta Ajustada entre 24% e 26%

Riscos e Oportunidades

- **Risco inflação de custo** ser acima **da inflação de 5% orçada**
- **Risco curva de normalização da ineficiência** ser mais longa que o previsto
- **Oportunidade incrementar preço** com revisões no programa. Estamos assumindo ganhar preço em linha com a inflação, mantendo a margem bruta das novas vendas atuais

Considerações Finais

Rodrigo Osmo

CEO



**Poucas vezes na nossa história
o contexto esteve tão favorável**

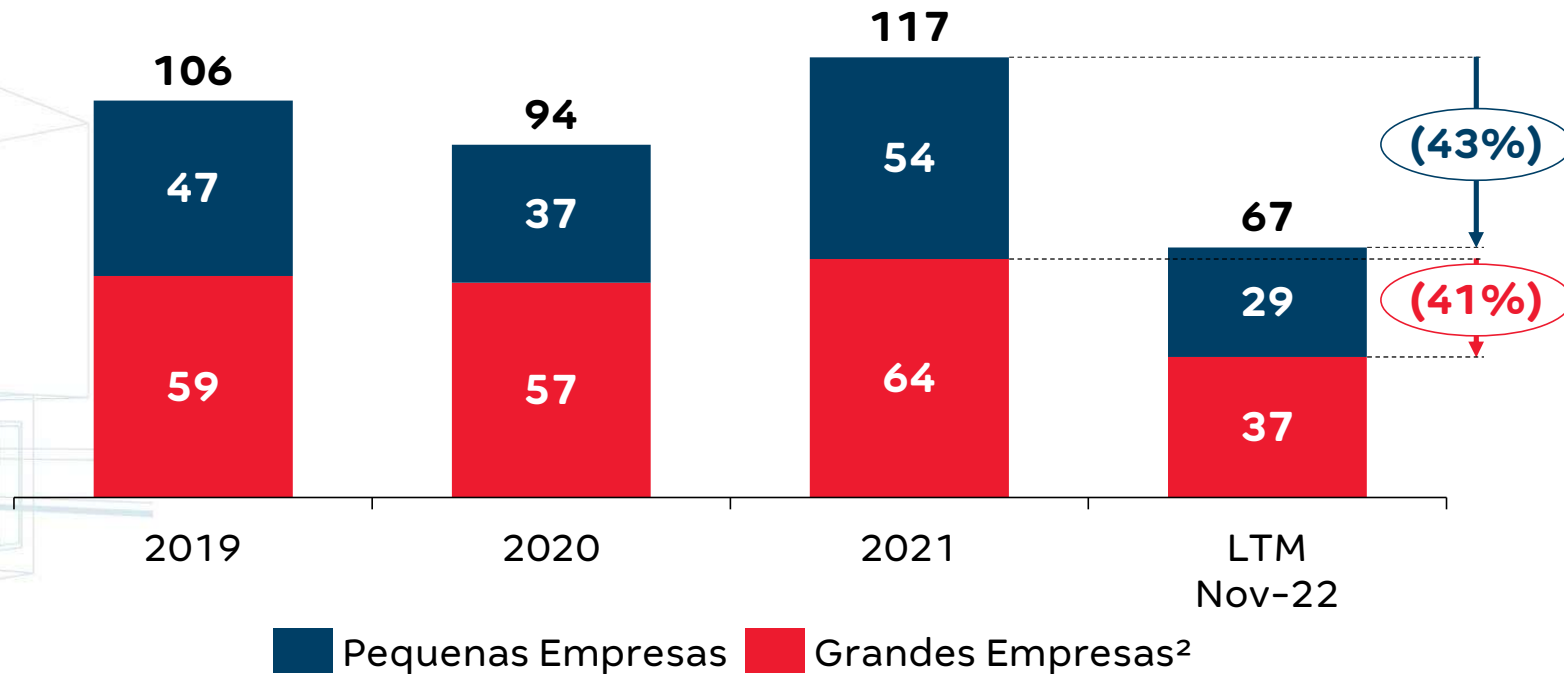




Começando pela Tenda

A maior dificuldade em fechar as contas dos projetos fez com que a concorrência diminuísse substancialmente

Unidades Contratadas no Programa¹ (em mil unidades)



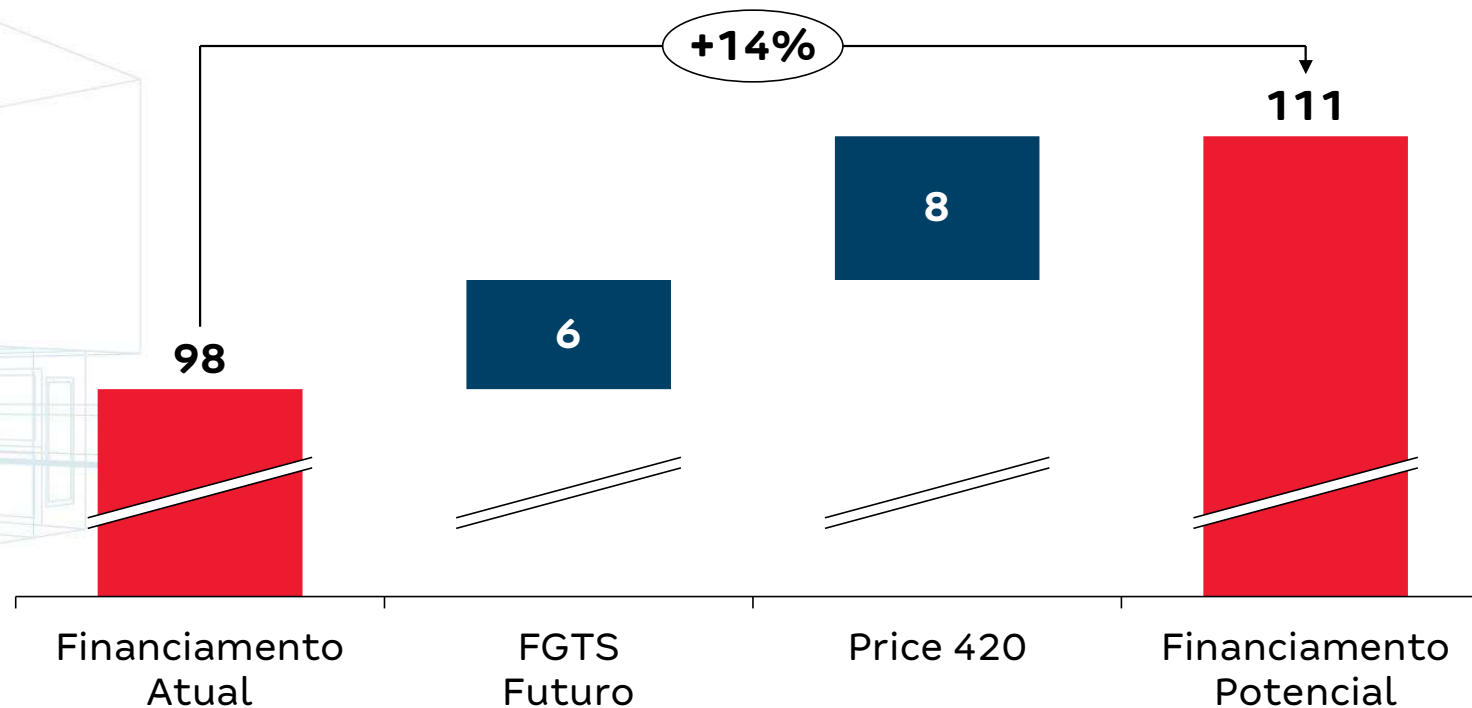
Fonte: ABRAINC, Tenda

1) Total de unidades contratadas nas 10 regiões metropolitanas de atuação Tenda

2) Tenda, MRV, Direcional, Cury e Plano&Plano

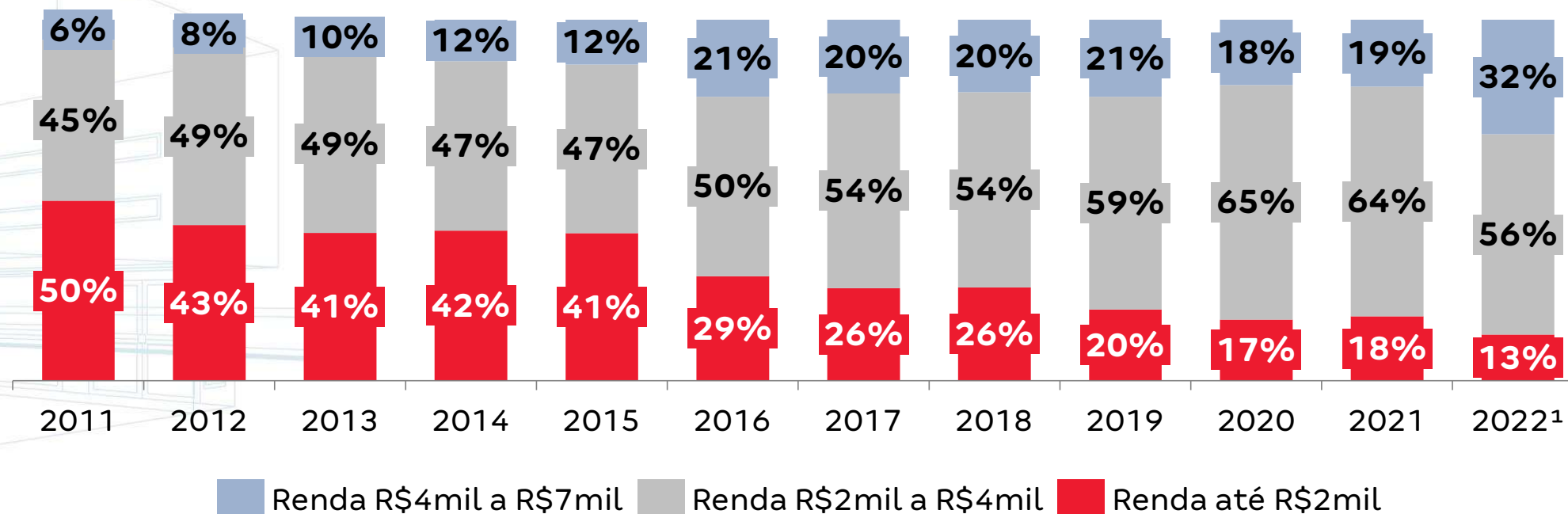
Duas medidas regulatórias começarão a ser implementadas ano que vem. Apesar de acreditarmos que iniciarão de forma mais modesta, seu potencial transformador é relevante

Financiamento Médio (Renda até R\$2,4mil, R\$ mil/unid)



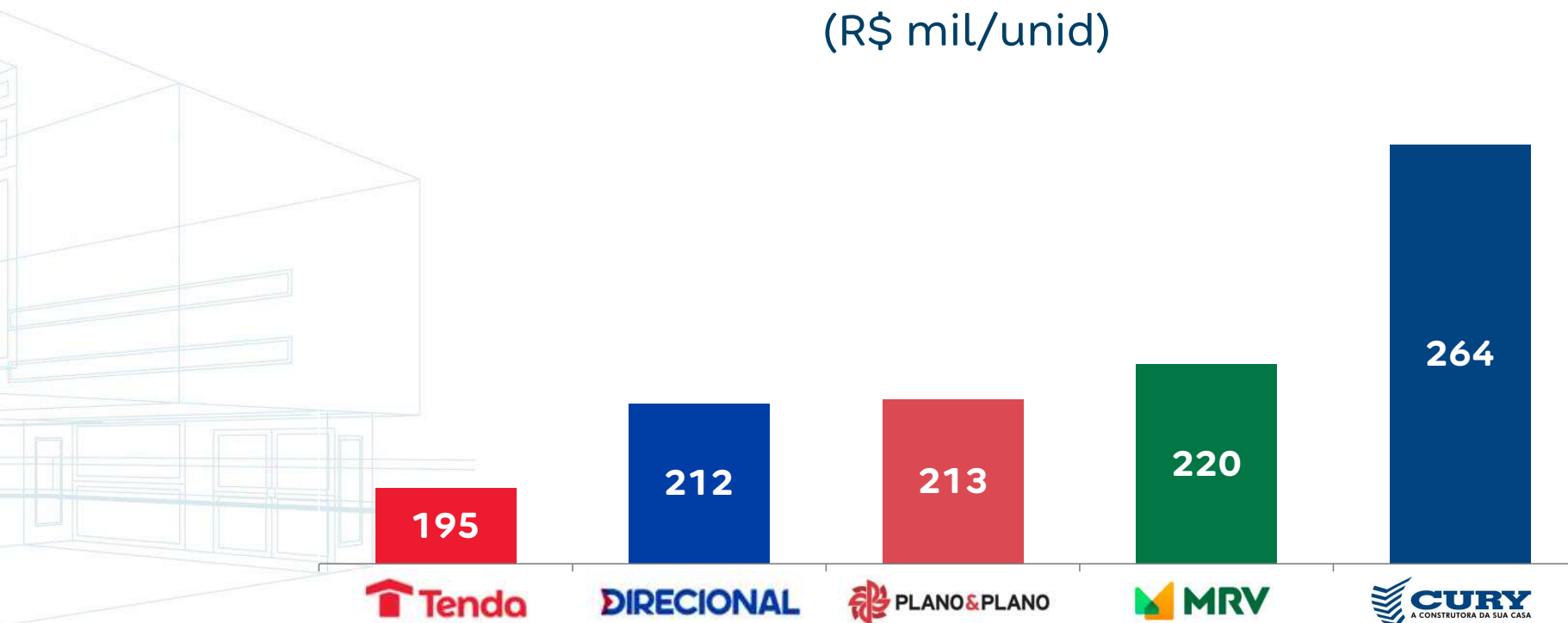
Novo governo já sinalizou incômodo com a “elitização” gradual do programa habitacional com recurso do FGTS, querendo voltar a priorizar as rendas menores

Unidades Contratadas por Faixa de Renda (% unid. contratadas no Programa)



Tenda é a empresa mais focada nas menores rendas, estando bem posicionada para aproveitar esse redirecionamento

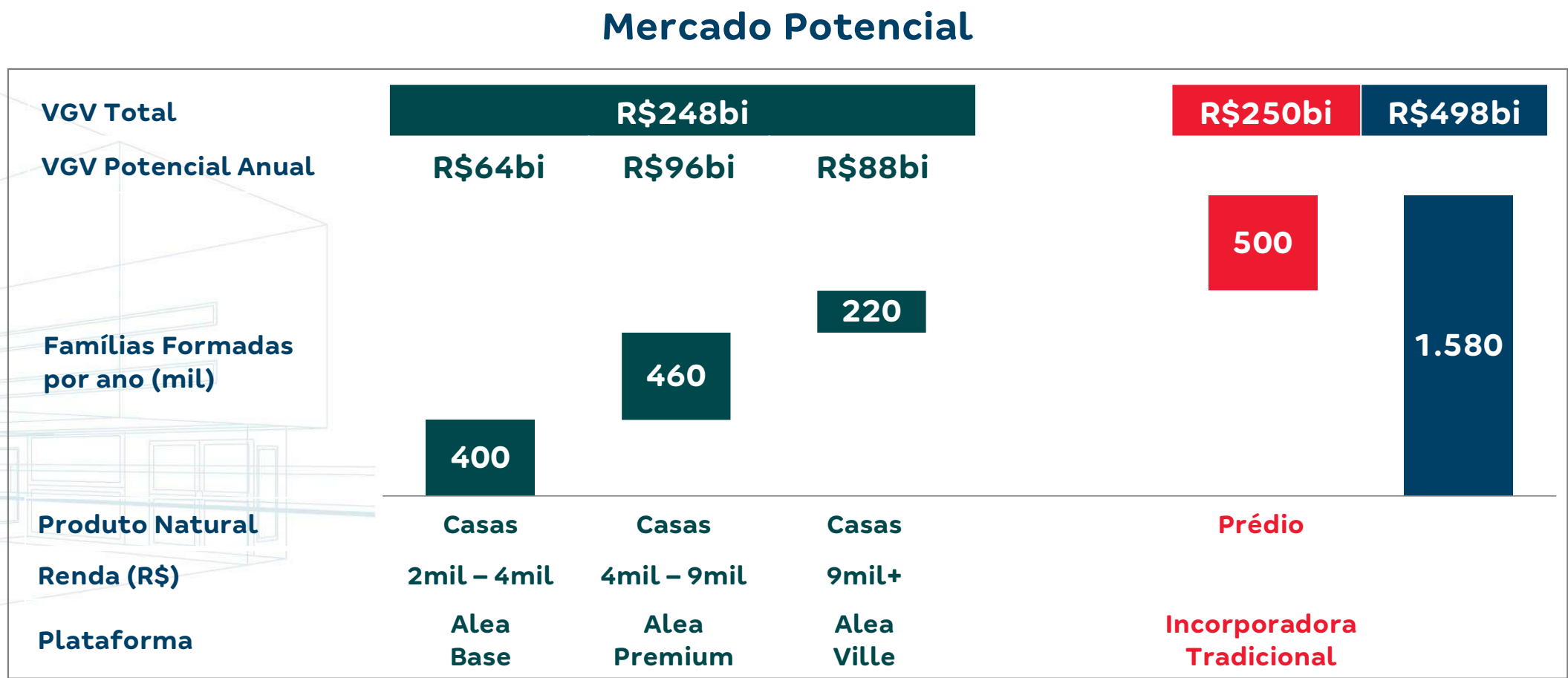
Preço Médio Lançamentos 9M22 (R\$ mil/unid)





Falando agora de Alea

Casas representam metade do mercado potencial para moradias novas do Brasil, ou cerca de R\$250 bilhões



Esse mercado é um mar azul, uma vez que toda a concorrência está em prédios

Produto Relevante no Portfólio

Casas	Prédios	Loteamentos	Comerciais
	         		    

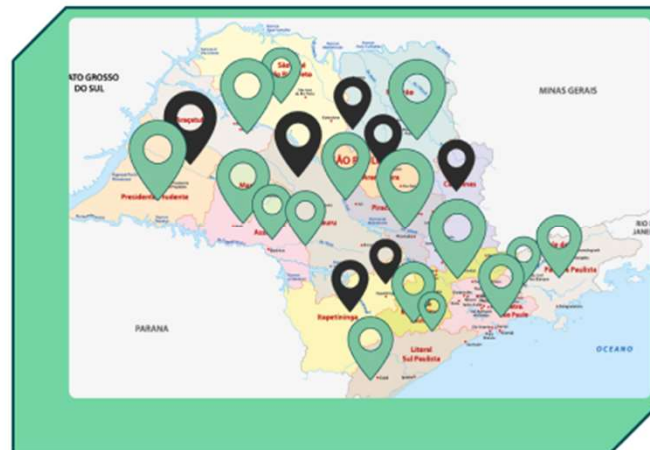
Ao longo de 2022, Alea *de-risked* praticamente todos os aspectos relevantes que faltavam para o futuro do negócio



Maior desafio operacional que temos hoje é escalar o negócio de Alea, mas estamos convencidos que 2023 marca o início do ciclo de crescimento



Landbank de partida
mais robusto em 2023



Expansão do *Fields of Play*
incluindo cidades a partir de 20mil
habitantes



Teste de novo produto:
Casa em Lote Pronto

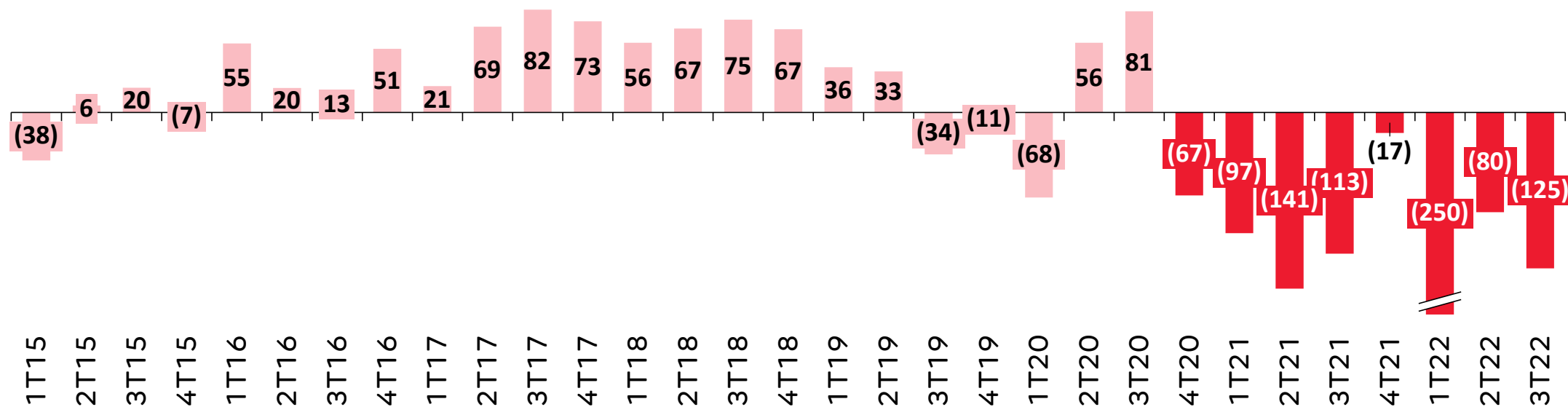
Para Alea

Risco de curto prazo é maior que o risco de longo prazo

Para Tenda

Apesar do contexto muito favorável,
crise do COVID machucou nosso balanço

Evolução Caixa Total (R\$ milhões)





**Nosso desafio em 2023/2024
é recompor a solidez do balanço e
recuperar a rentabilidade dos projetos,
aproveitando o contexto extraordinário que
estamos vivendo, para voltarmos a ser uma
empresa geradora de caixa com ROCE acima
de 20%**



TENDA DAY
2022

