

Rodrigo Osmo >

10/12/2019

AVISO LEGAL

Esta apresentação contém informações gerais sobre as atividades da Tenda, baseadas em dezembro de 2019, com dados apresentados de forma resumida e que não possuem o objetivo de serem completas ou utilizadas como recomendação a investidores.

Eventuais declarações que possam ser feitas durante a reunião, relativas às perspectivas de negócios, projeções e metas operacionais e financeiras da Tenda baseiam-se em perspectivas da Diretoria Tenda, bem como em informações atualmente disponíveis.

Considerações acerca do futuro não representam garantia de desempenho e envolvem riscos, incertezas e premissas, uma vez que se referem a eventos futuros, e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer.

Nenhuma representação ou garantia, expressa ou implícita, é feita considerando a precisão, imparcialidade ou integridade das informações aqui contidas.

Esta reunião não constitui uma oferta, convite ou solicitação de oferta para subscrição, ou compra de quaisquer valores mobiliários e nenhuma informação contida nele deve servir de base para qualquer contrato ou compromisso.



TENDA: A INDUSTRIALIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL





NOSSO PONTO DE PARTIDA É O ENORME PROBLEMA DA MORADIA NO BRASIL



*Talis e Marcela
Clientes Tenda – RS*



A JORNADA DE AQUISIÇÃO DE UM IMÓVEL É CHEIA DE INEFICIÊNCIAS

Comercialização:

- i. Prospects “dormentes”
- ii. Jornada repleta de assimetria de informação e fricção

Construção:

- i. De 60 a 70% do componente de mão de obra é improdutivo

Financiamento:

- i. Operacional complexo e centrado em poucos bancos
- ii. O cliente compra um financiamento, não o imóvel

Pós ocupação:

- i. Falta de escala na compra do enxoval
- ii. Inexperiência no convívio em condomínio



FOCAMOS NOSSA ATUAÇÃO, ATÉ HOJE, EM SOLUÇÕES INOVADORAS NA ETAPA DA CONSTRUÇÃO

Comercialização:

- i. Prospects “dormentes”
- ii. Jornada repleta de assimetria de informação e fricção



Construção:

- i. De 60 a 70% do componente de mão de obra é improdutivo

Financiamento:

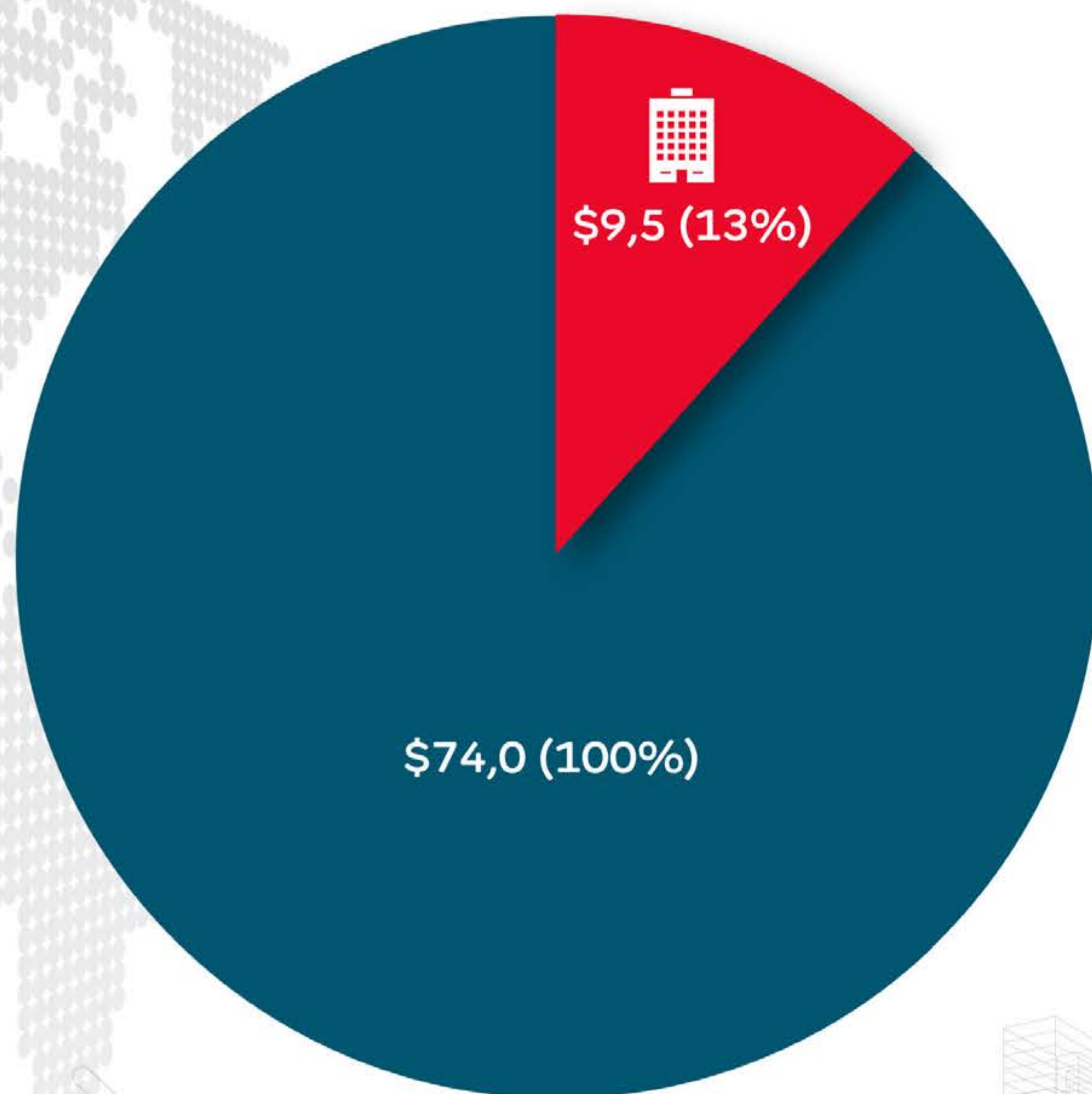
- i. Operacional complexo e centrado em poucos bancos
- ii. O cliente compra um financiamento, não o imóvel

Pós ocupação:

- i. Falta de escala na compra do enxoval
- ii. Inexperiência no convívio em condomínio



A CONSTRUÇÃO CIVIL É UMA DAS MAIORES INDÚSTRIAS...



Indústria da Construção

US\$ trilhões e % do PIB global
2014

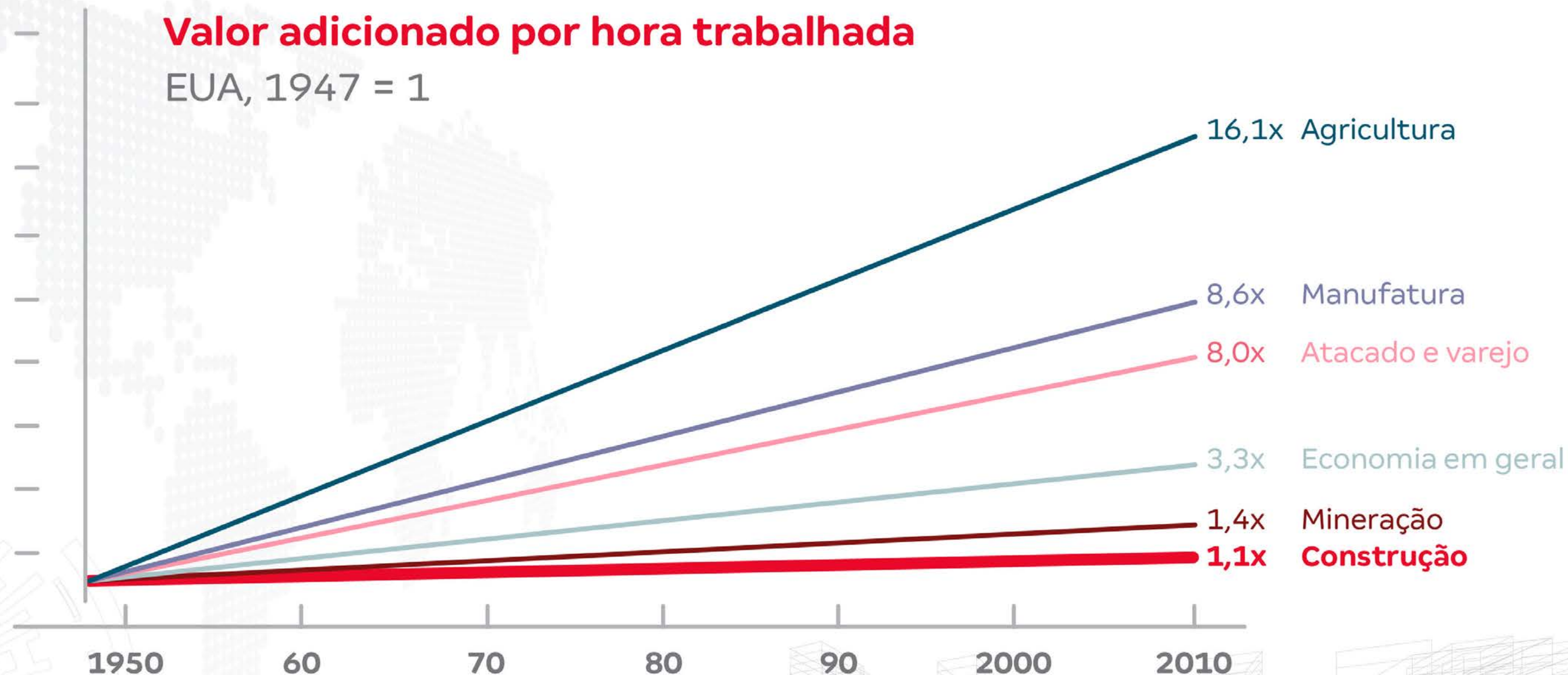
Fonte: McKinsey&Company



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

Valor adicionado por hora trabalhada

EUA, 1947 = 1



Fonte: McKinsey&Company



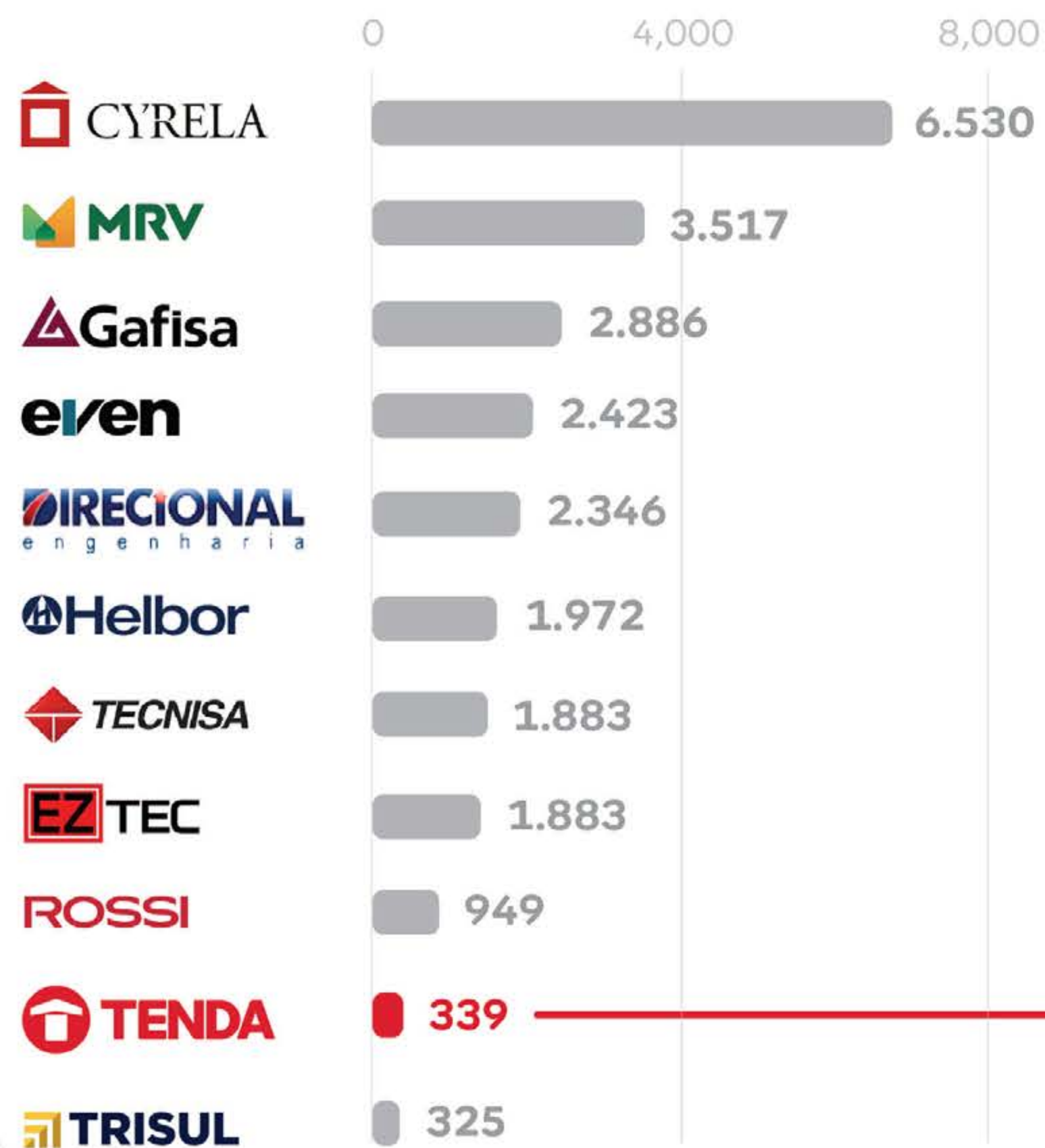
TEMOS TIDO ÊXITO DENTRO DO NOSSO FOCO ESTRATÉGICO



SALTAMOS DE PEQUENA À TERCEIRA MAIOR INCORPORADORA DO BRASIL

Lançamentos

2013, R\$ milhões (VGV)



Lançamentos

Últimos 12 meses¹



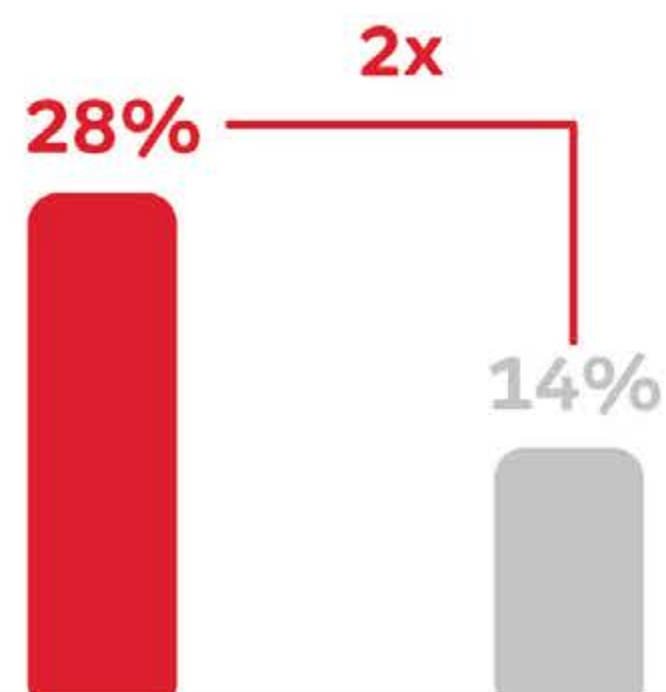
Nota: (1) Últimos 12 meses: 4T18 a 3T19. Fonte: Companhias.



ENTREGAMOS A MAIOR RENTABILIDADE DO SEGMENTO, CERCA DE 2X MAIOR DO QUE A 2ª COLOCADA

ROCE (Retorno sobre Capital Empregado)

%, Últimos 12 meses¹



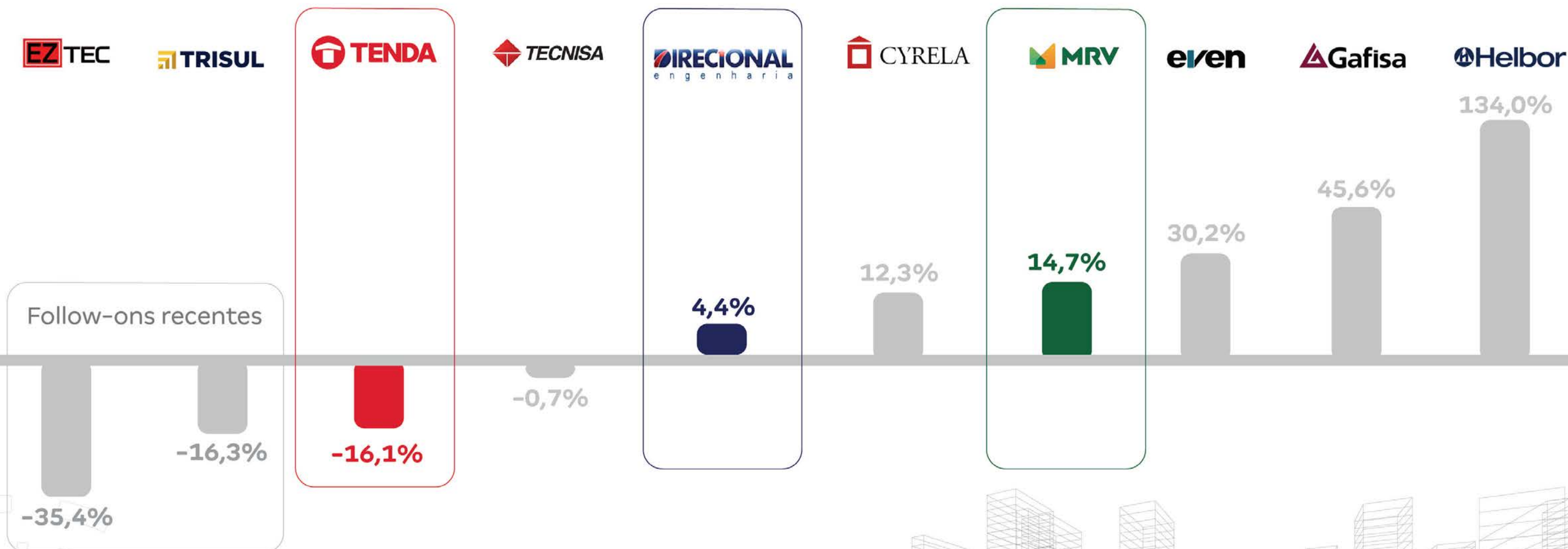
Notas: (1) Últimos 12 meses: 4T18 a 3T19. Fonte: Companhias.



APRESENTAMOS UM BALANÇO ROBUSTO EM FUNÇÃO DO NOSSO MODELO GERADOR DE CAIXA

Dívida Líquida / Patrimônio Líquido

%, Últimos 12 meses¹



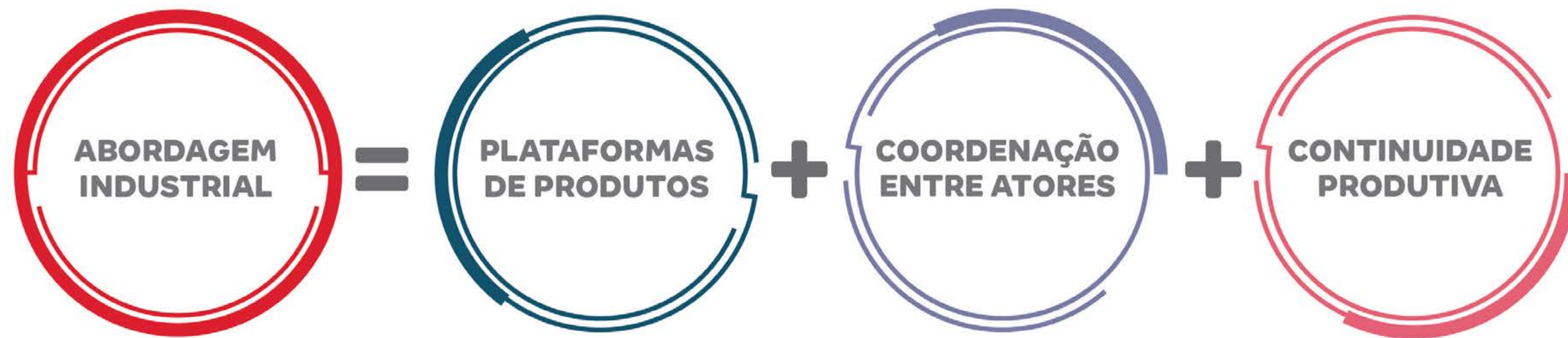
Notas: (1) Últimos 12 meses: 4T18 a 3T19. Fonte: Companhias.

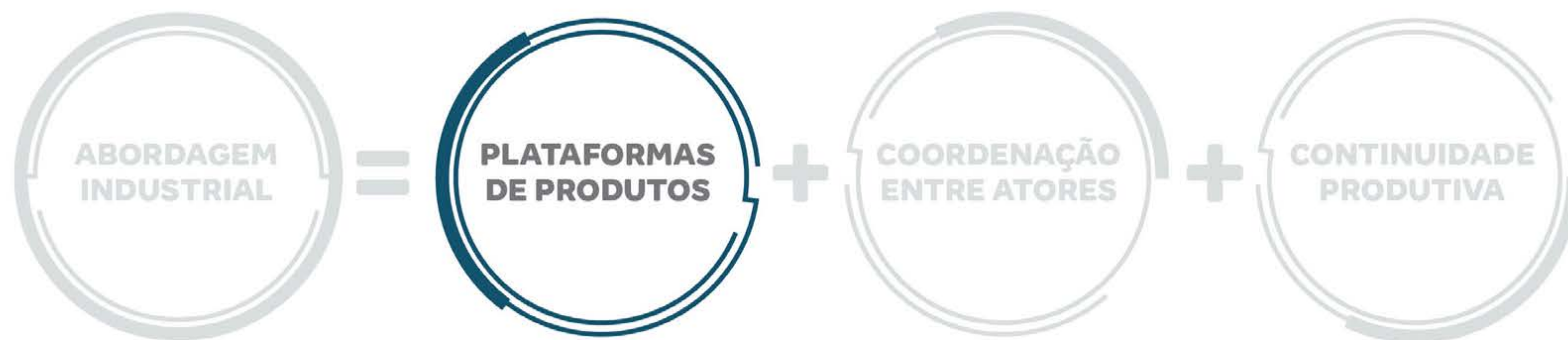


A ABORDAGEM INDUSTRIAL COMO MODELO DE INOVAÇÃO



Fundamentalmente, acreditamos no potencial da abordagem industrial para transformar a construção civil



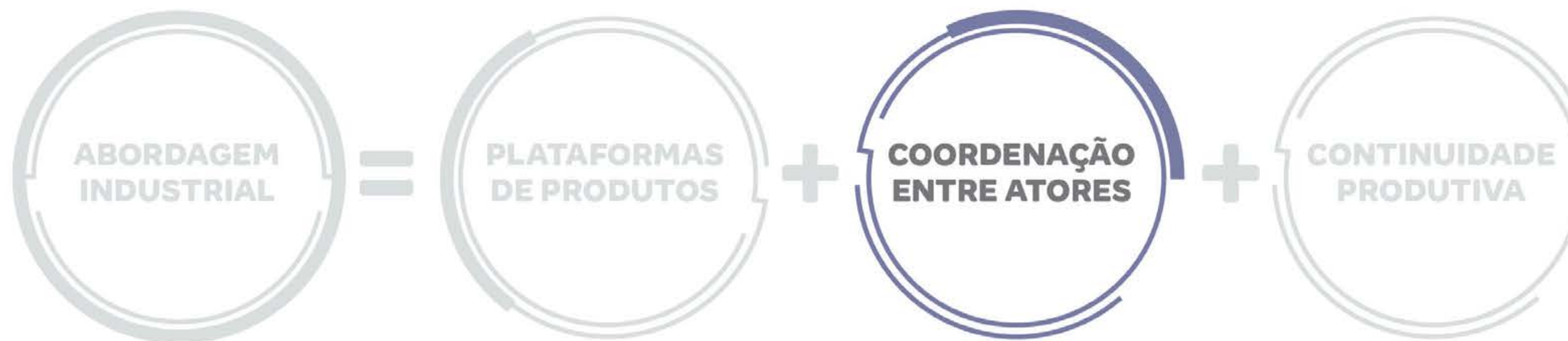


Plataformas de produtos:
a padronização permite otimização
através de melhoria contínua.

**Uma única SKU em todo o Brasil
para prédios sem elevador**

Apartamento padrão – 40m²



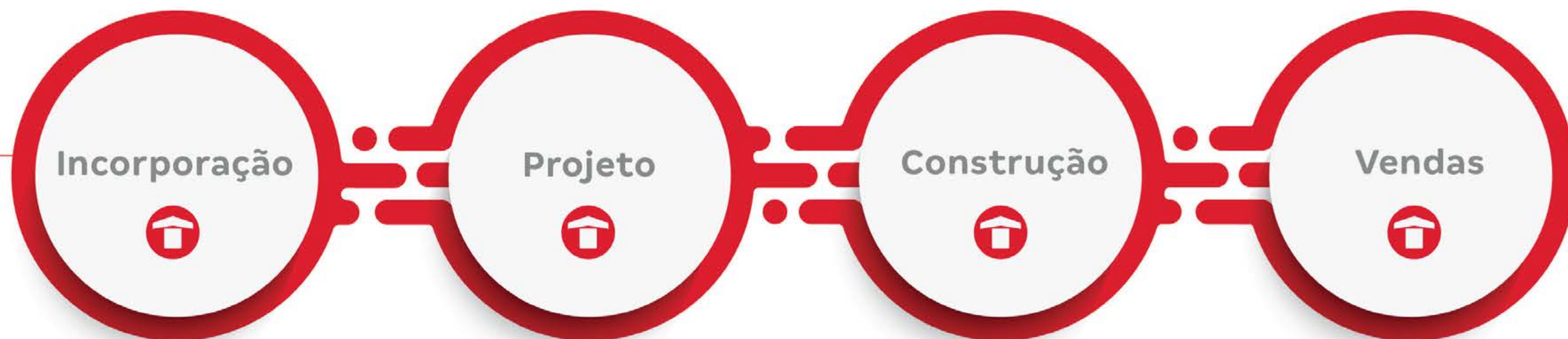


Coordenação entre atores:

eliminação dos desalinhamentos de interesse característicos da indústria da construção.

Coordenação

Cadeia de valor integrada e mão-de-obra própria



Quase 100% das atividades da torre com funcionários próprios



Continuidade Produtiva:

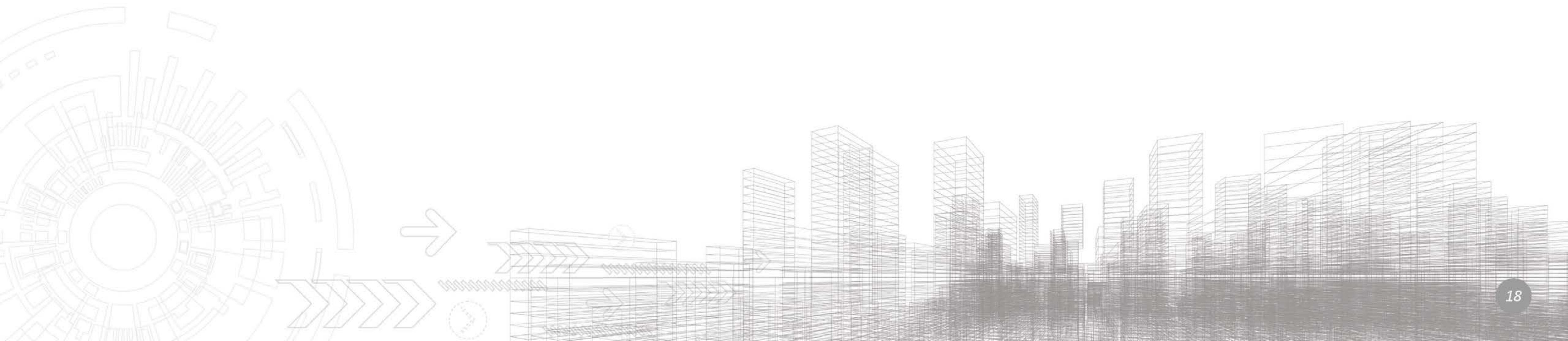
criação de linhas de produção, possibilitando trazer conceitos da Engenharia de Produção para a Engenharia Civil.

Quebra de paradigmas da construção





**Construímos o nosso modelo de negócio
baseado no círculo virtuoso (*Flywheel*)
proveniente da abordagem industrial**





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

Explorar
potencial da
abordagem
industrial

Atingir
escala local
que permita
continuidade
construtiva



MELHORIA CONTÍNUA REDUZ O CUSTO DE CONSTRUÇÃO...

Evolução do Custo de Construção Tenda¹

Dez/13 = 100. Corrigido pela inflação

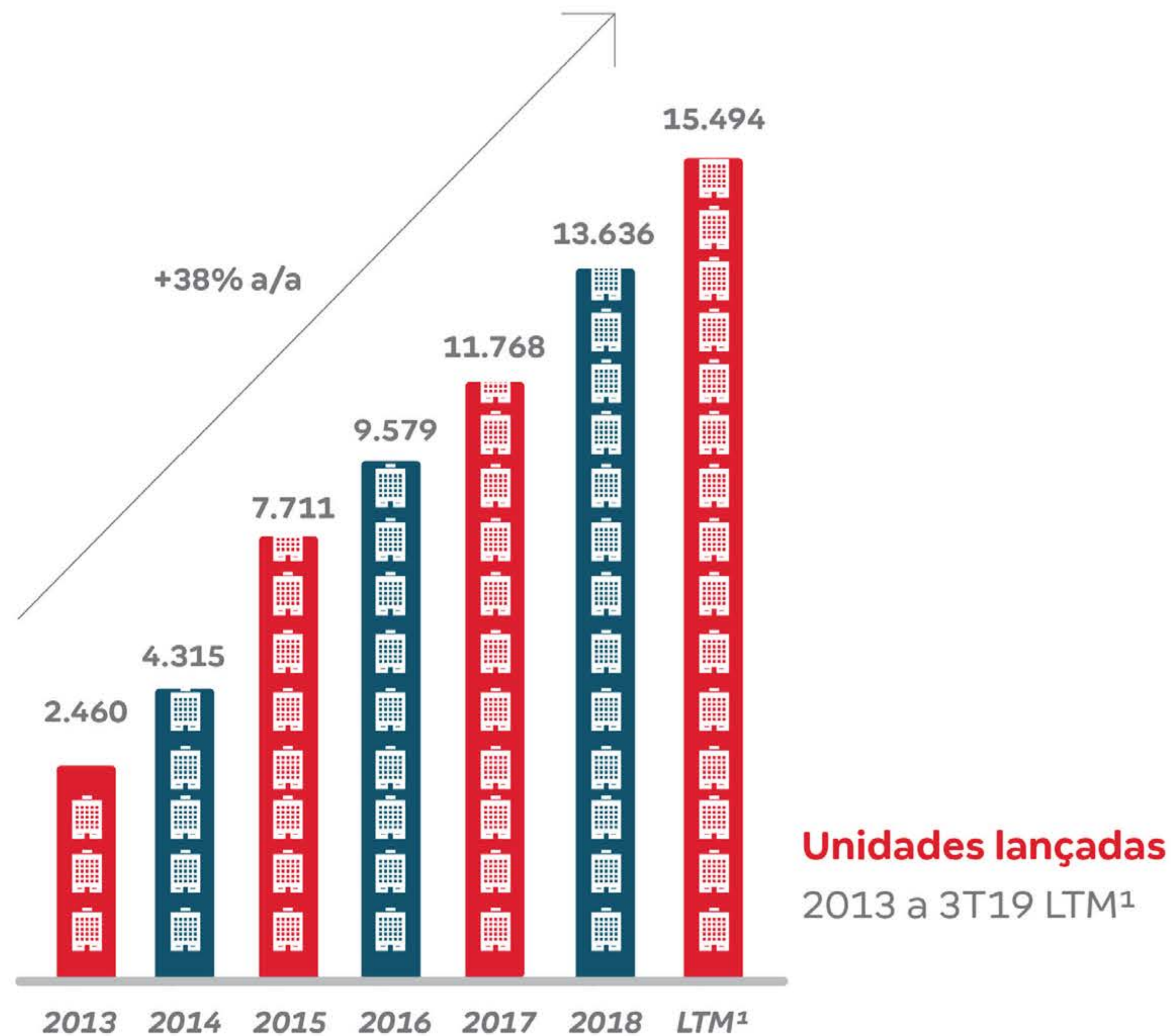
Queda de 40% no custo de construção da torre em 6 anos



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



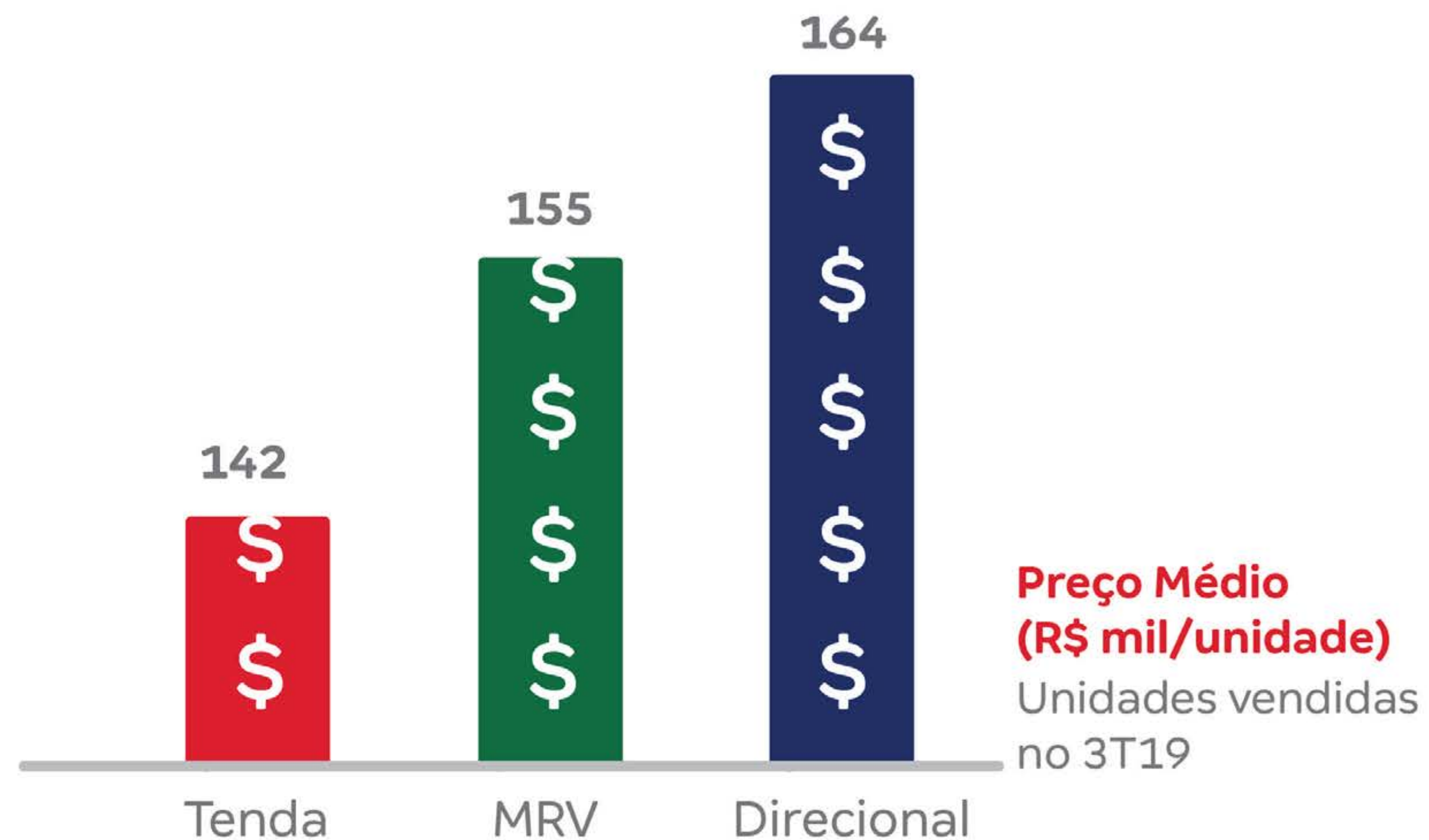
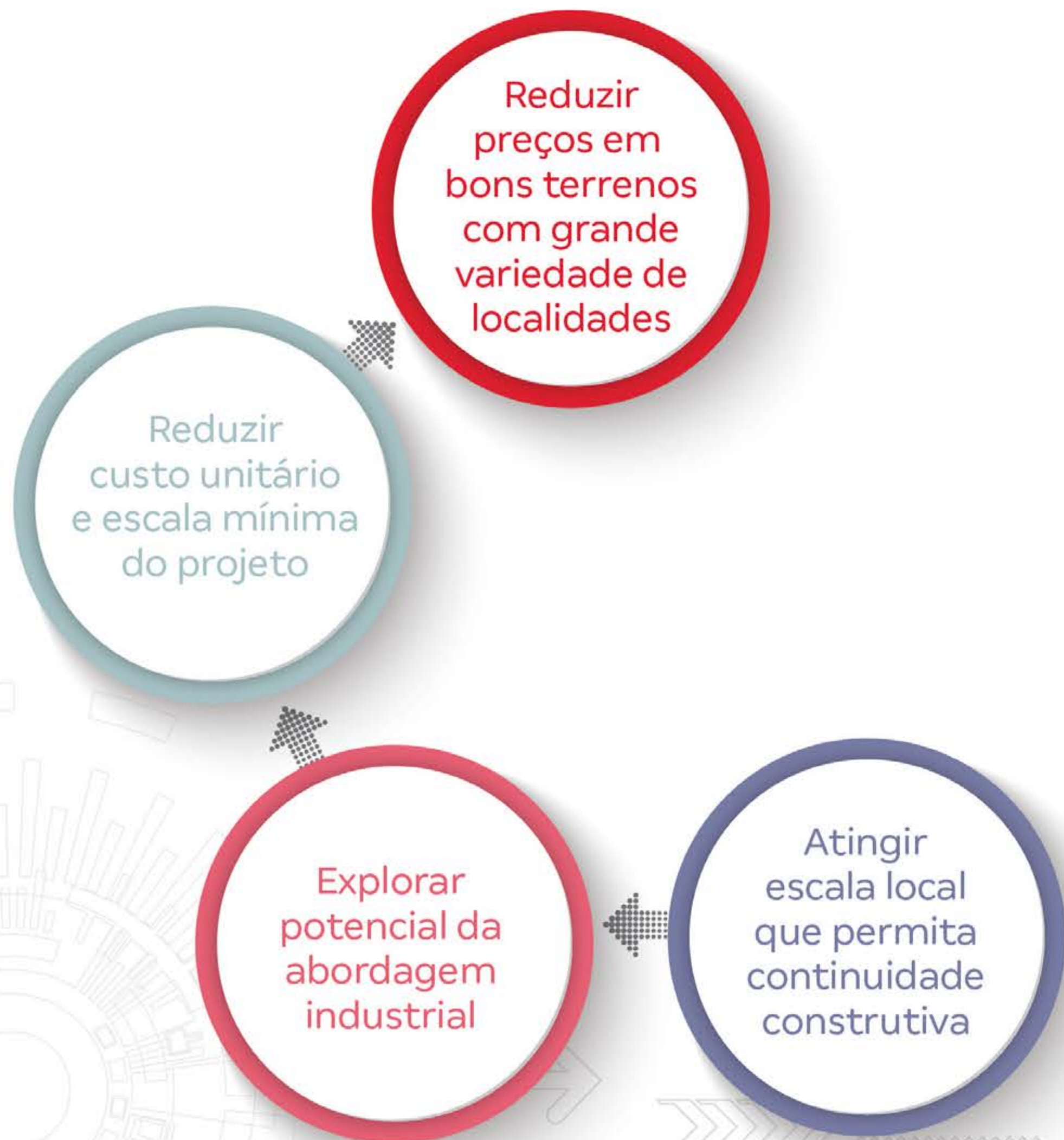
...E PERMITE MENOR ESCALA MÍNIMA DE PROJETO, POSSIBILITANDO UMA MAIOR OFERTA DE PRODUTOS



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



MENOR CUSTO VIABILIZA A OFERTA DE PRODUTOS MAIS ACESSÍVEIS



Fonte: Companhias

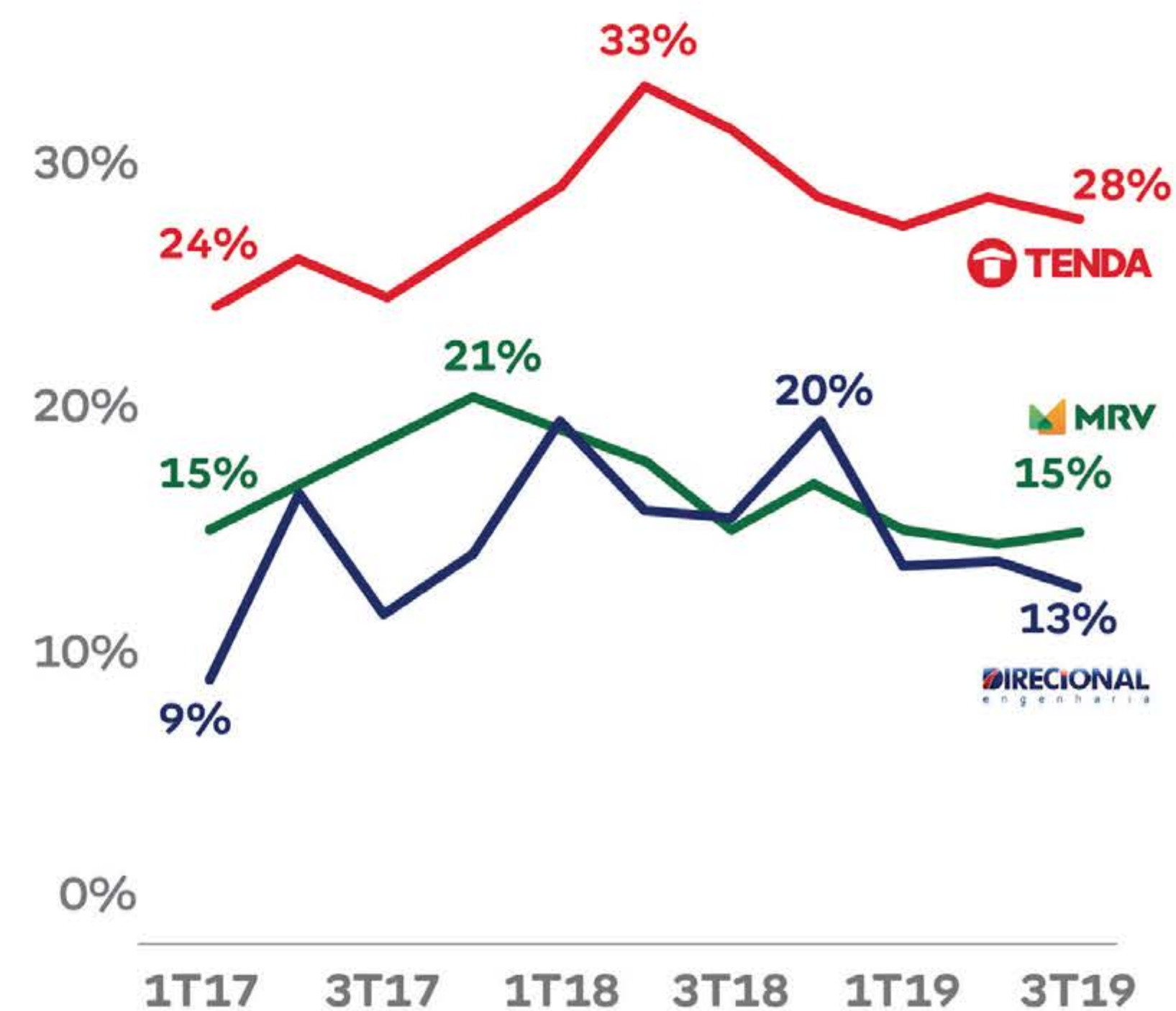


MELHOR OFERTA DE PRODUTOS ACELERA A VELOCIDADE DAS VENDAS (VSO)



VSO (Vendas sobre Oferta)

%, com base nas vendas líquidas





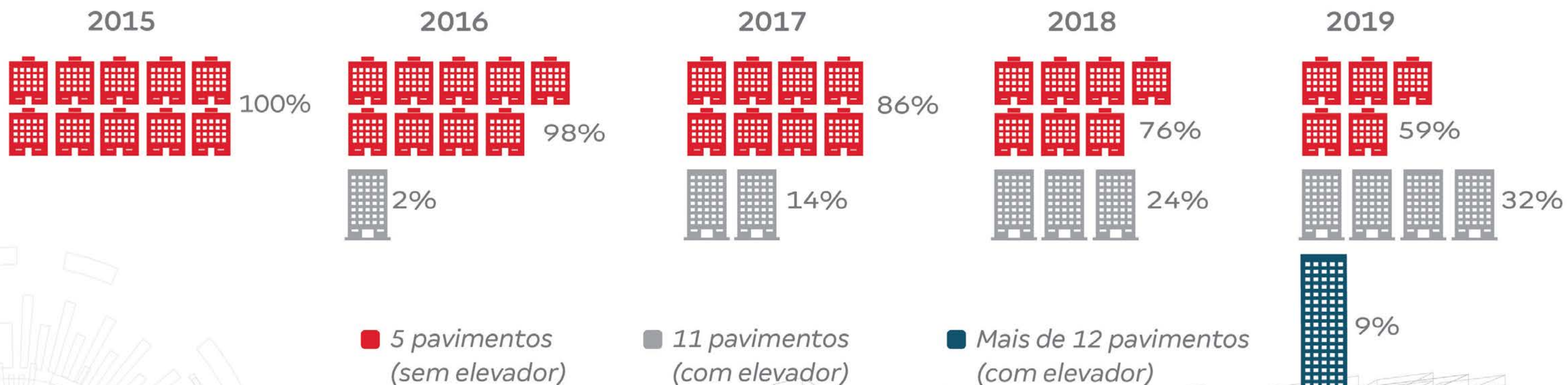
Maior VSO gera ganho de escala e retroalimenta o *Flywheel* da Abordagem Industrial



O FLYWHEEL PÔDE SER REPLICADO COM SUCESSO PARA NOVOS PRODUTOS

Unidades lançadas por tipo de produto

Tenda, 2015 a 2019

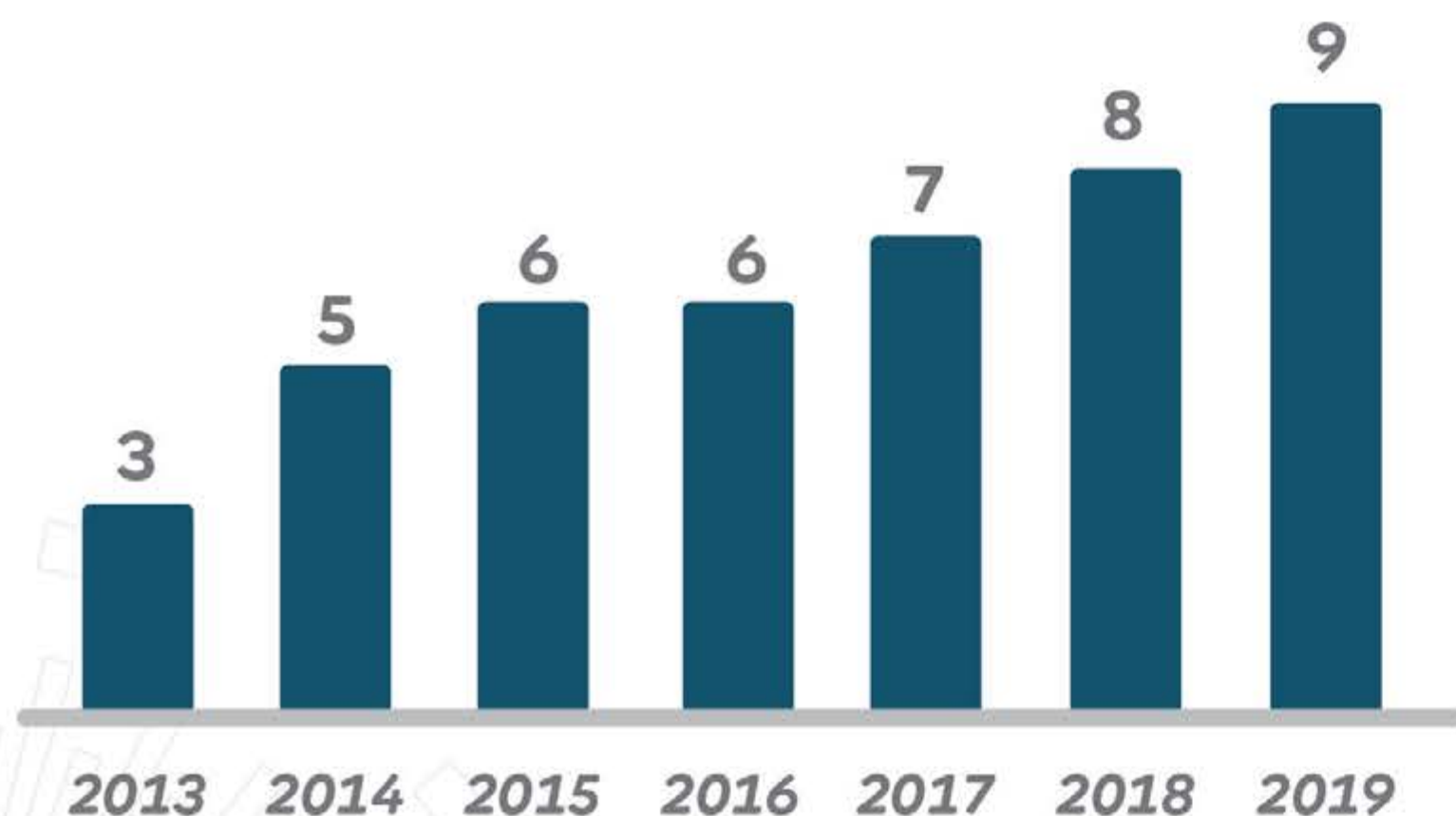


Proporção gráfica, não representa a escala real.



O FLYWHEEL APLICADO A NOVAS GEOGRAFIAS PERMITIU A ABERTURA DE UMA NOVA OPERAÇÃO POR ANO

RITMO DE 1 NOVA REGIÃO POR ANO



9 REGIÕES METROPOLITANAS





REAFIRMAMOS O NOSSO COMPROMISSO COM A HABITAÇÃO POPULAR

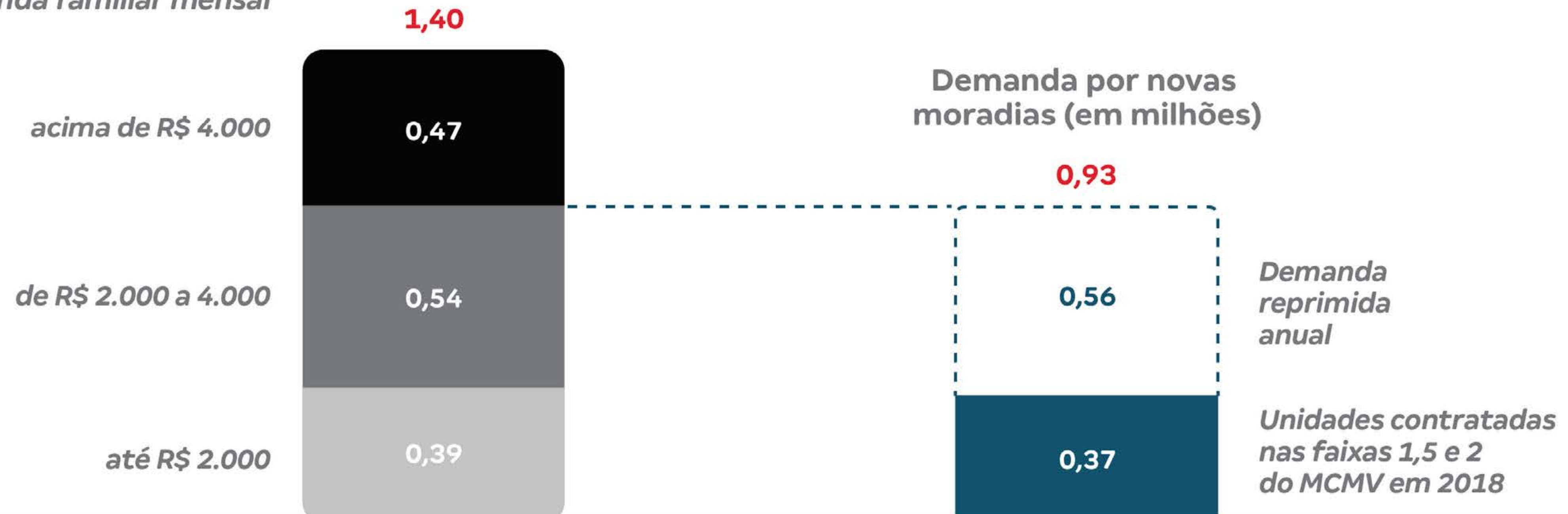
*Anderson, Patricia e Fernanda
Clientes Tenda – RS*



DEMANDA POR HABITAÇÃO POPULAR NÃO É UM PROBLEMA. O BRASIL TEM MERCADO POTENCIAL SIGNIFICATIVO, DE CERCA DE 1 MILHÃO DE MORADIAS ANUAIS, MAS APENAS UMA FRAÇÃO DISSO CONSEGUE SER ATENDIDA PELO MCMV, GERANDO UMA GRANDE DEMANDA REPRIMIDA

Formação anual de famílias¹,
por faixas de renda (em milhões)

Renda familiar mensal



Fonte: EY (com base em IBGE e FGV), MDR

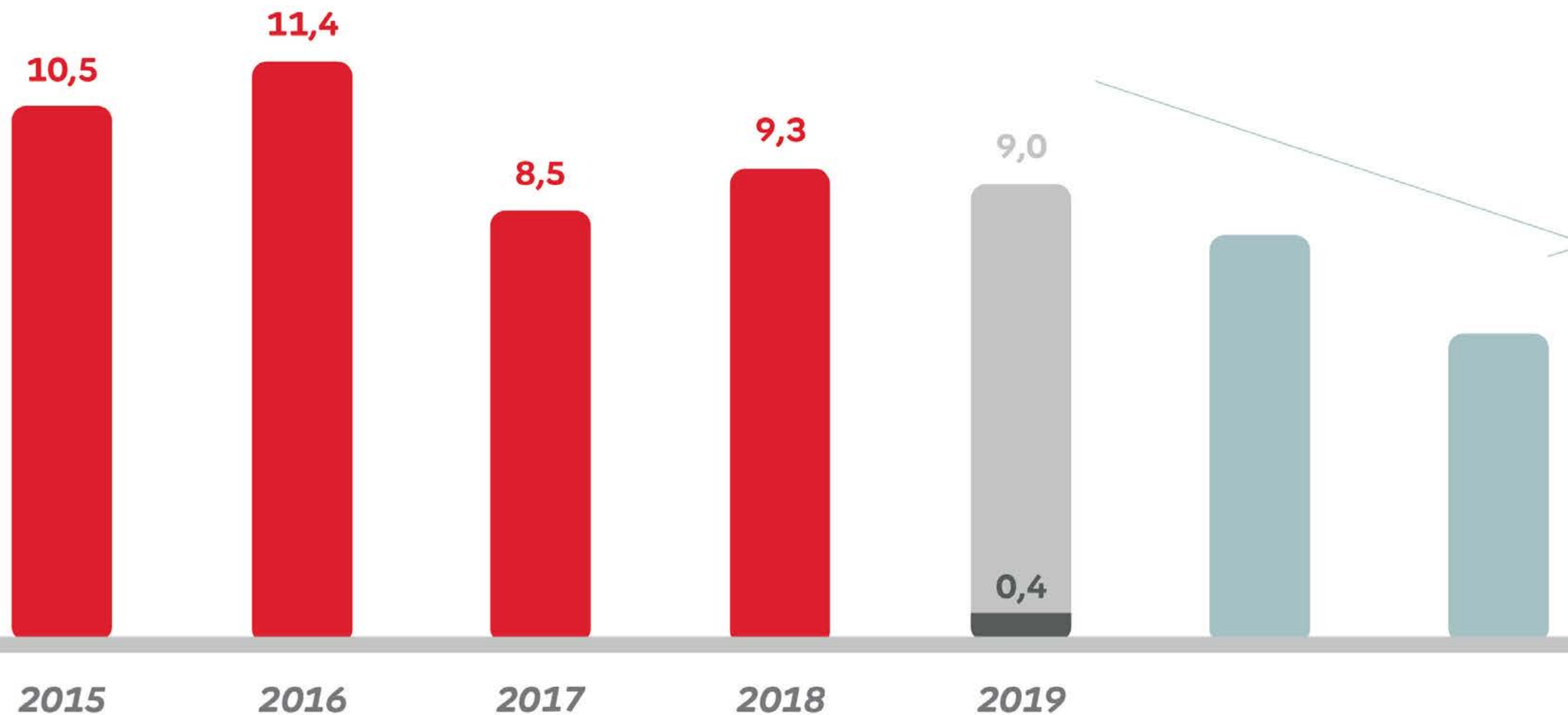
Notas: (1) Estimativa da EY entre 2007 e 2030, com base em informações da IBGE e FGV



A APROVAÇÃO DA MP889 DEVE LEVAR A UM MENOR VOLUME DE SUBSÍDIOS, REDUZINDO A RENTABILIDADE DO INCORPORADOR

Subsídios MCMV

R\$ bilhões



■ Orçamento ■ Realizado ■ Subsídio consumido pela Tenda*

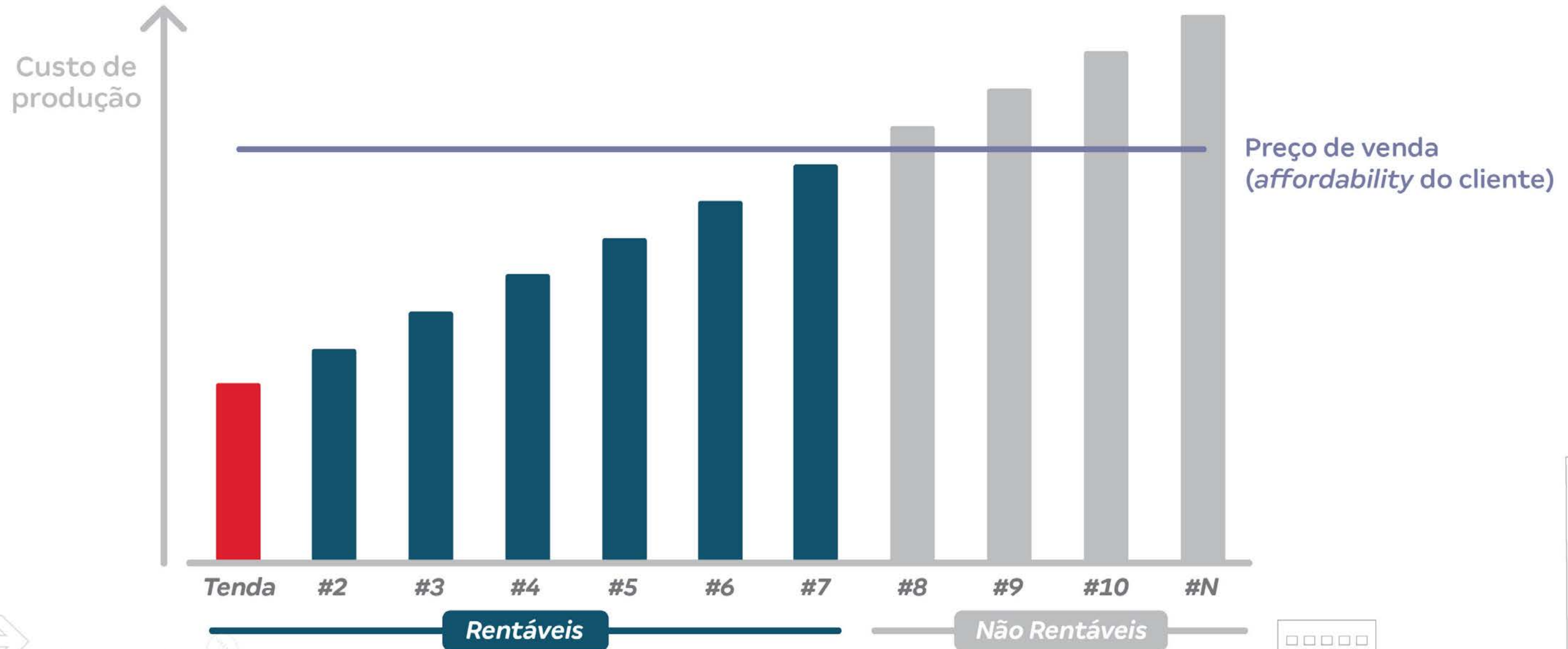
Fonte: FGTS

*Estimativa com base na participação da Tenda no MCMV Faixas 1,5 e 2





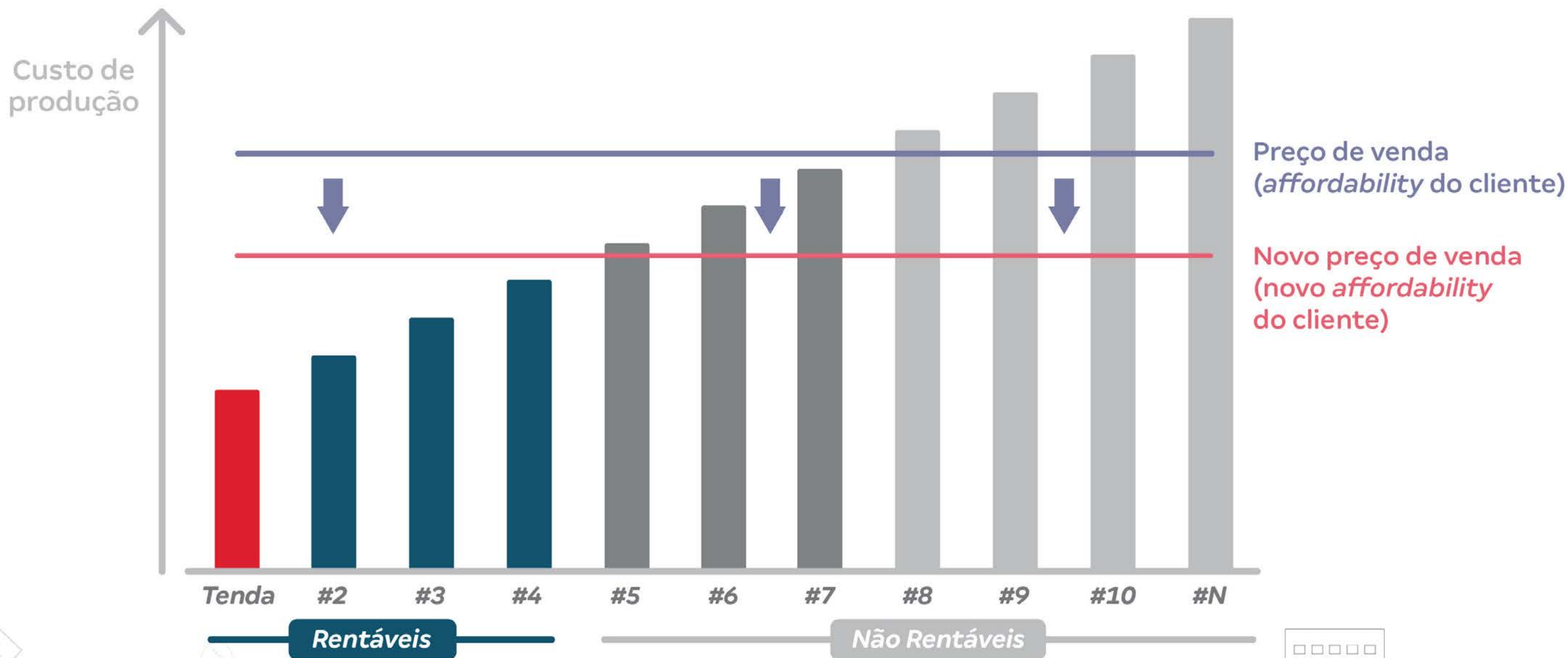
COMPETIDORES SÃO PRICE TAKERS. PREÇO É DEFINIDO PELA AFFORDABILITY DO CLIENTE. AFFORDABILITY DEPENDE DOS SUBSÍDIOS CONCEDIDOS NO MCMV. COMPETIDOR COM CUSTO MAIOR DO QUE AFFORDABILITY ESTÁ FORA DO MERCADO



Nota: Representação esquemática



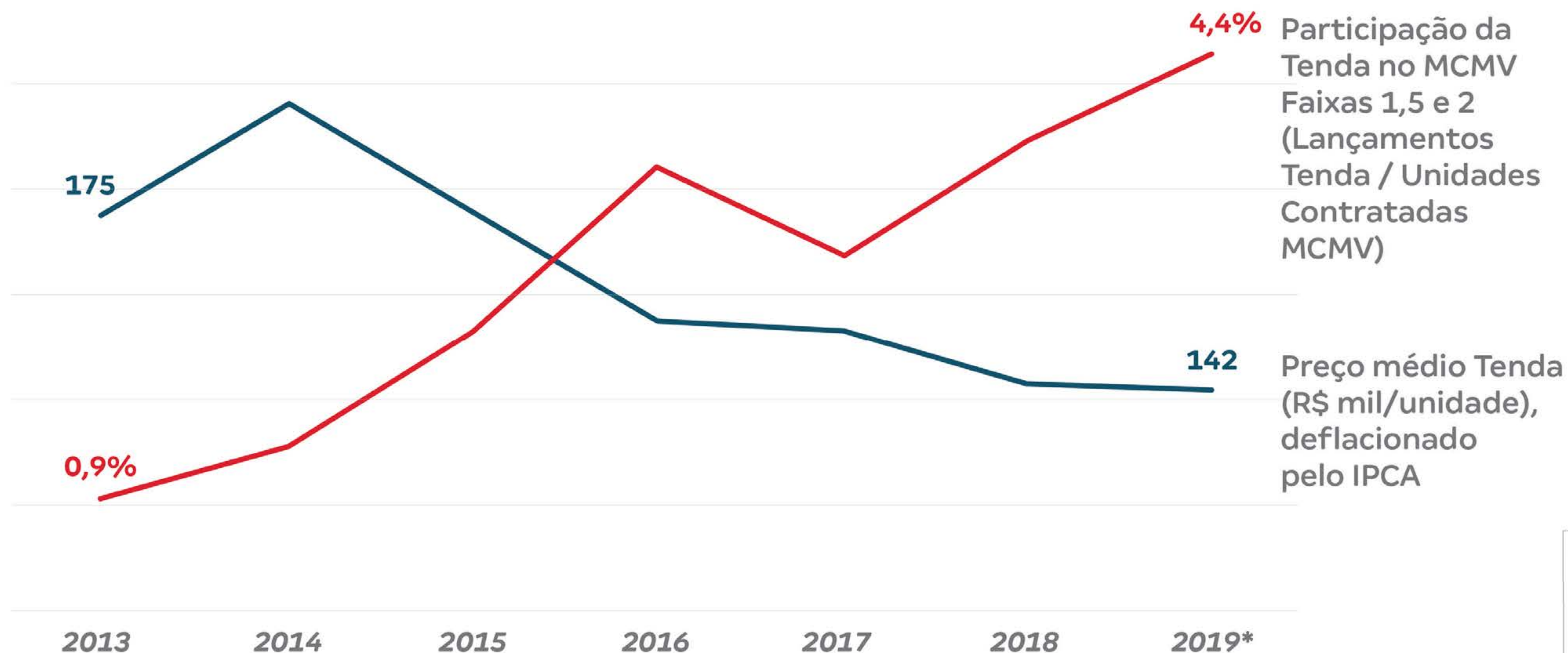
REDUÇÃO DOS SUBSÍDIOS RESULTARÁ EM MENOS INCORPORADORES OPERANDO NO SEGMENTO, REDUZINDO COMPETIÇÃO POR RECURSOS



Nota: Representação esquemática



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



*Preço médio 2019 baseado nos 9M19; share da Tenda em 2019 baseado em informações de janeiro a julho, conforme disponibilizado pelo MDR

Fonte: Tenda, MRV, MDR

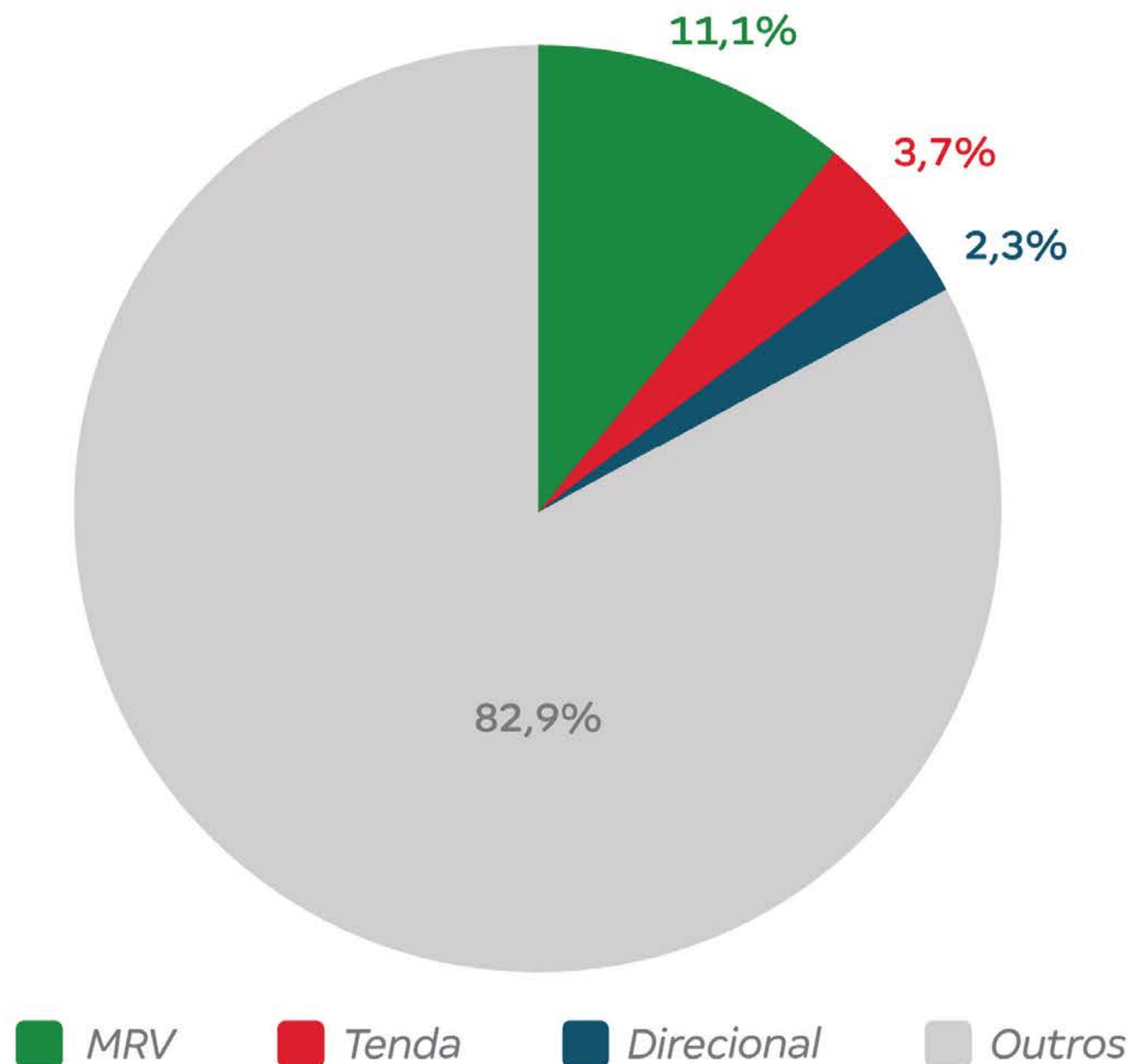




AINDA TEMOS MUITO ESPAÇO PARA GANHAR PARTICIPAÇÃO: PROGRAMA HABITACIONAL POUCO CONCENTRADO E MRV JÁ COMPROVOU SER POSSÍVEL TER TAMANHO 3X MAIOR QUE A TENDA ATUAL

Participação no MCMV Faixas 1,5 e 2

Unidades Lançadas* /
Unidades Contratadas
MCMV F 1,5 e 2
2018

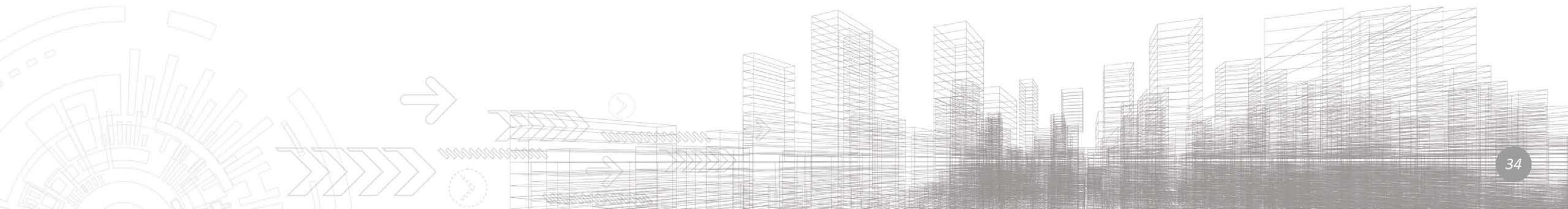


*Considera todas as unidades lançadas pela MRV (%MRV) e todas as unidades lançadas pela Direcional ex-Faixa 1 (%Direcional)



Por que continuamos focados na habitação popular?

- i. Acreditamos que a diversificação de portfólio seja atribuição do investidor, não nossa.
- ii. Foco reduz complexidade operacional e permite acelerar ganhos de eficiência.
- iii. Foco permitirá desenvolvermos um diferencial competitivo relevante:
nos consolidarmos como o *lowest-cost-provider*.
 - Hoje, acreditamos que não focar na habitação popular seria mais arriscado do que focar.
 - No futuro, podemos contemplar diversificações que sejam sinérgicas e nas quais tenhamos capacidade de sermos os “donos naturais”.



The background features a dark blue gradient. On the left, there is a large, faint, circular diagram with multiple concentric rings and radial lines, resembling a complex organizational chart or a data visualization. On the right, there is a faint, dotted map of the world. The text is centered over the map area.

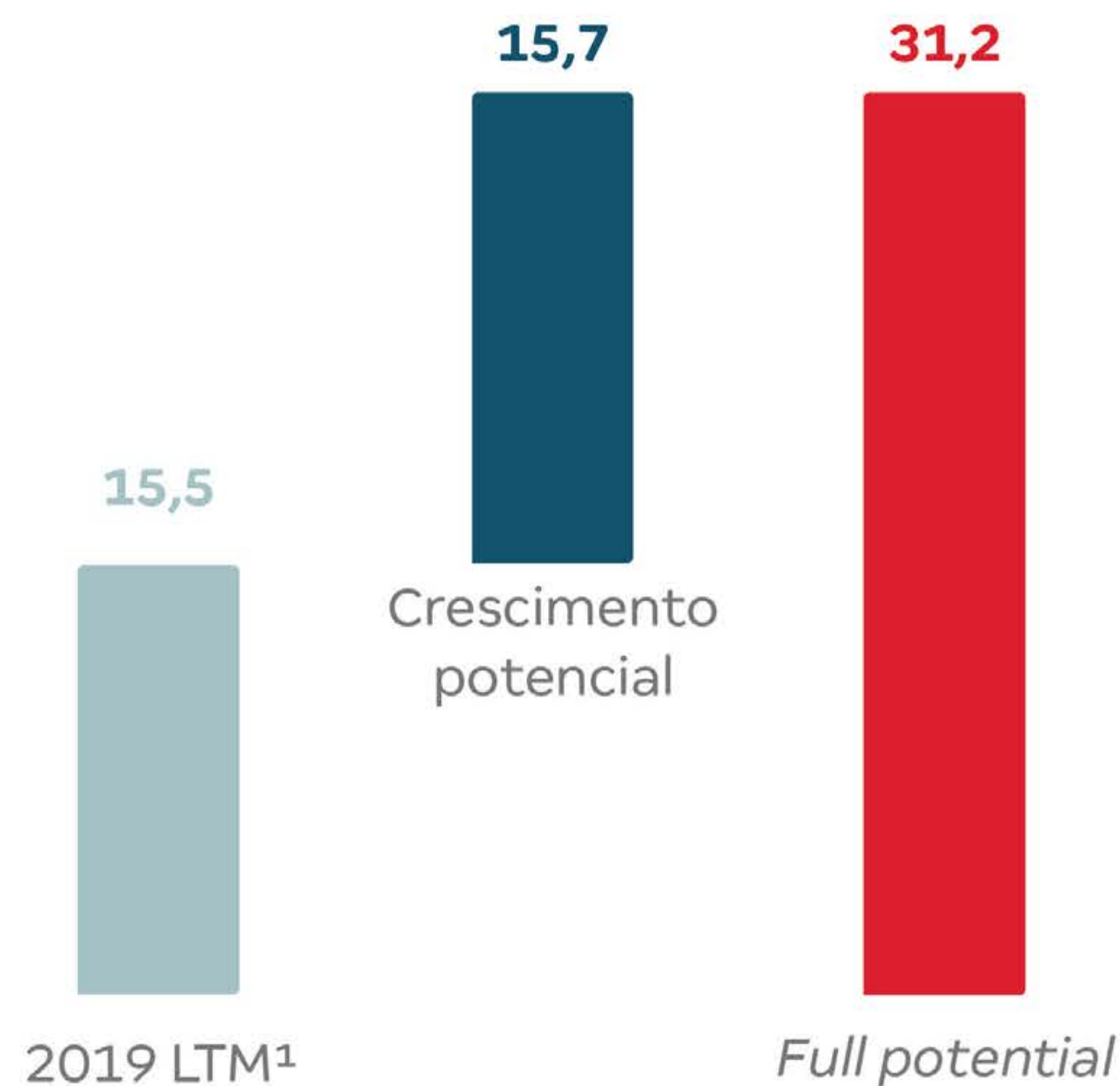
FULL POTENTIAL DO MODELO ATUAL



NOSSO MODELO DE NEGÓCIOS PERMITE UM CRESCIMENTO DE 10% A 15% AO ANO

Full potential do modelo de negócios atual

Milhares de unidades



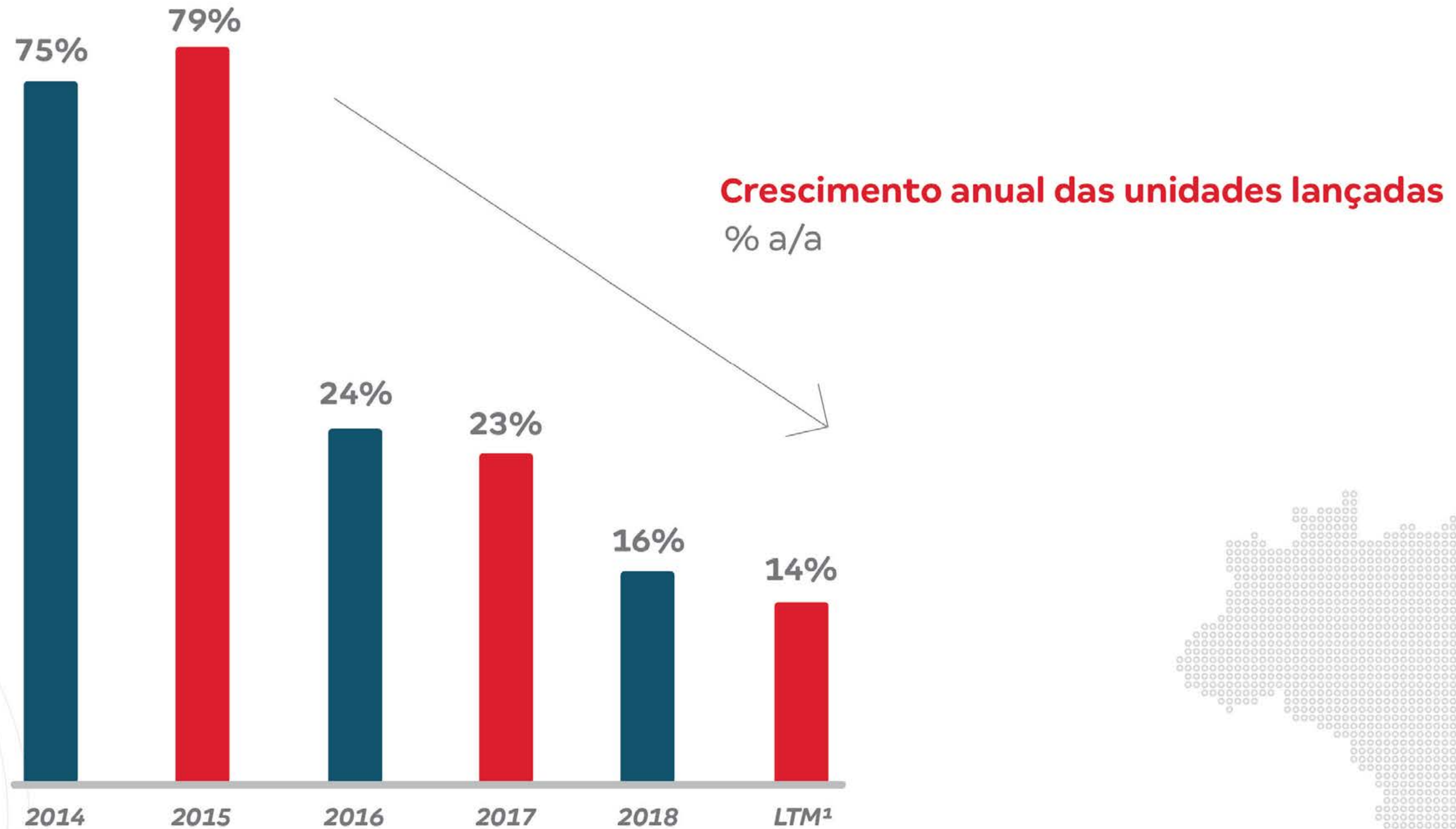
Full potential do modelo de negócios atual equivale a praticamente o dobro do tamanho atual da Tenda.

Nota: Estimativa com base em dados da Companhia, do IBGE e do Geoimóvel

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



NOSSO CRESCIMENTO MARGINAL TEM DIMINUÍDO, CONVERGINDO PARA O PATAMAR DE EQUILÍBRIO (10% A 15% AO ANO)



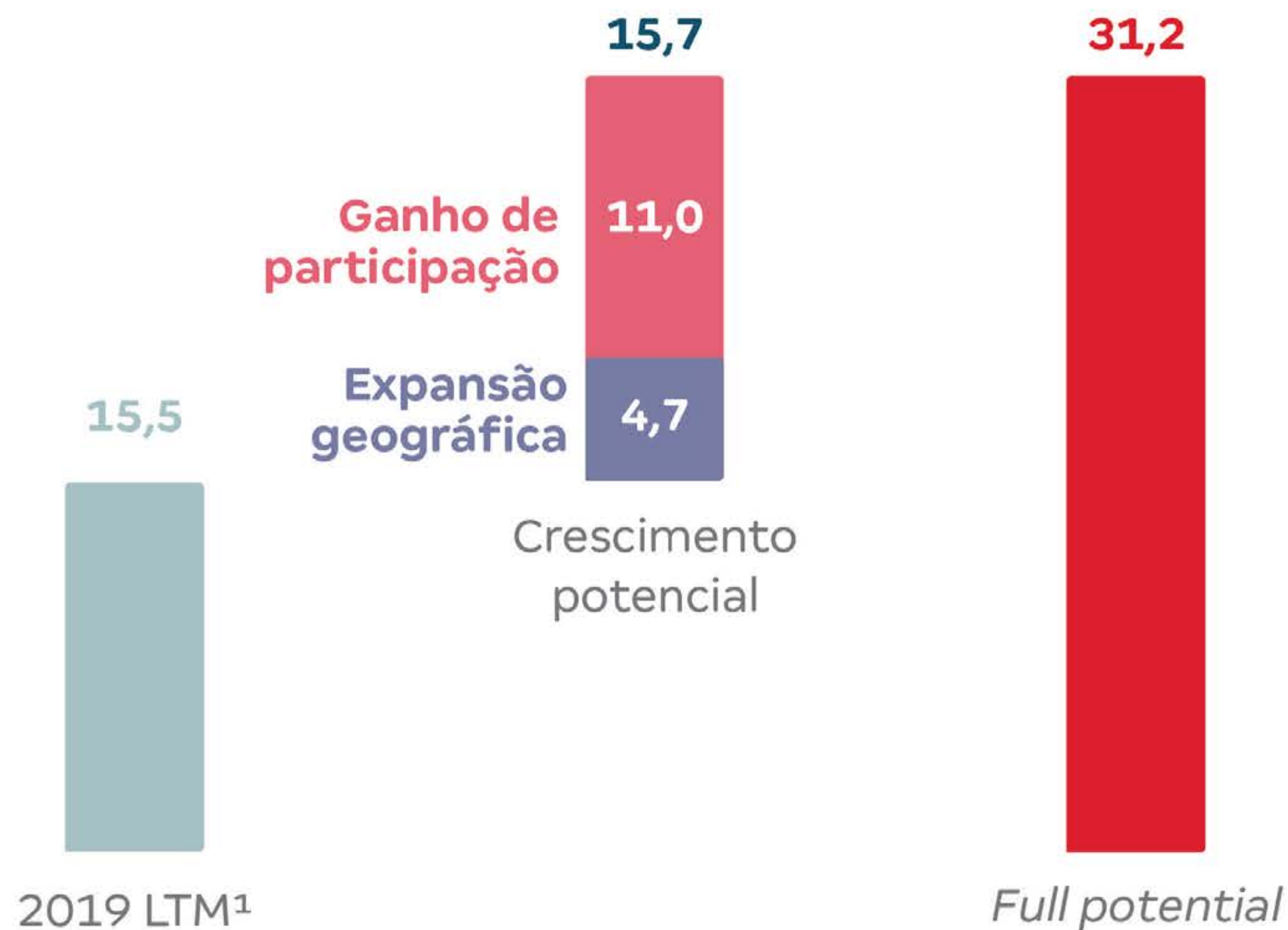
Nota: (1) Últimos 12 meses: 4T18 a 3T19



NOSSO CRESCIMENTO SE CONCENTRARÁ NO GANHO DE PARTICIPAÇÃO DAS REGIÕES ATUAIS

Full potential do modelo de negócios atual

Milhares de unidades



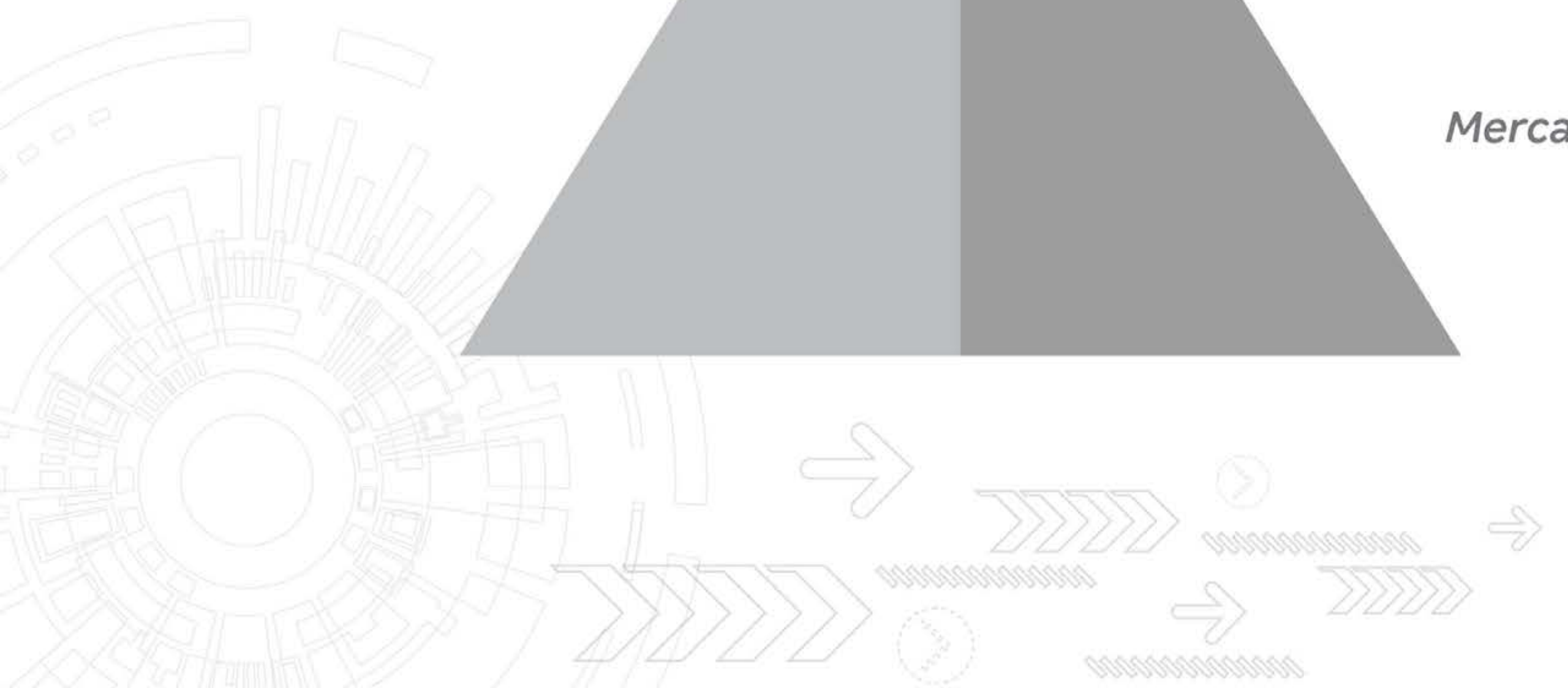
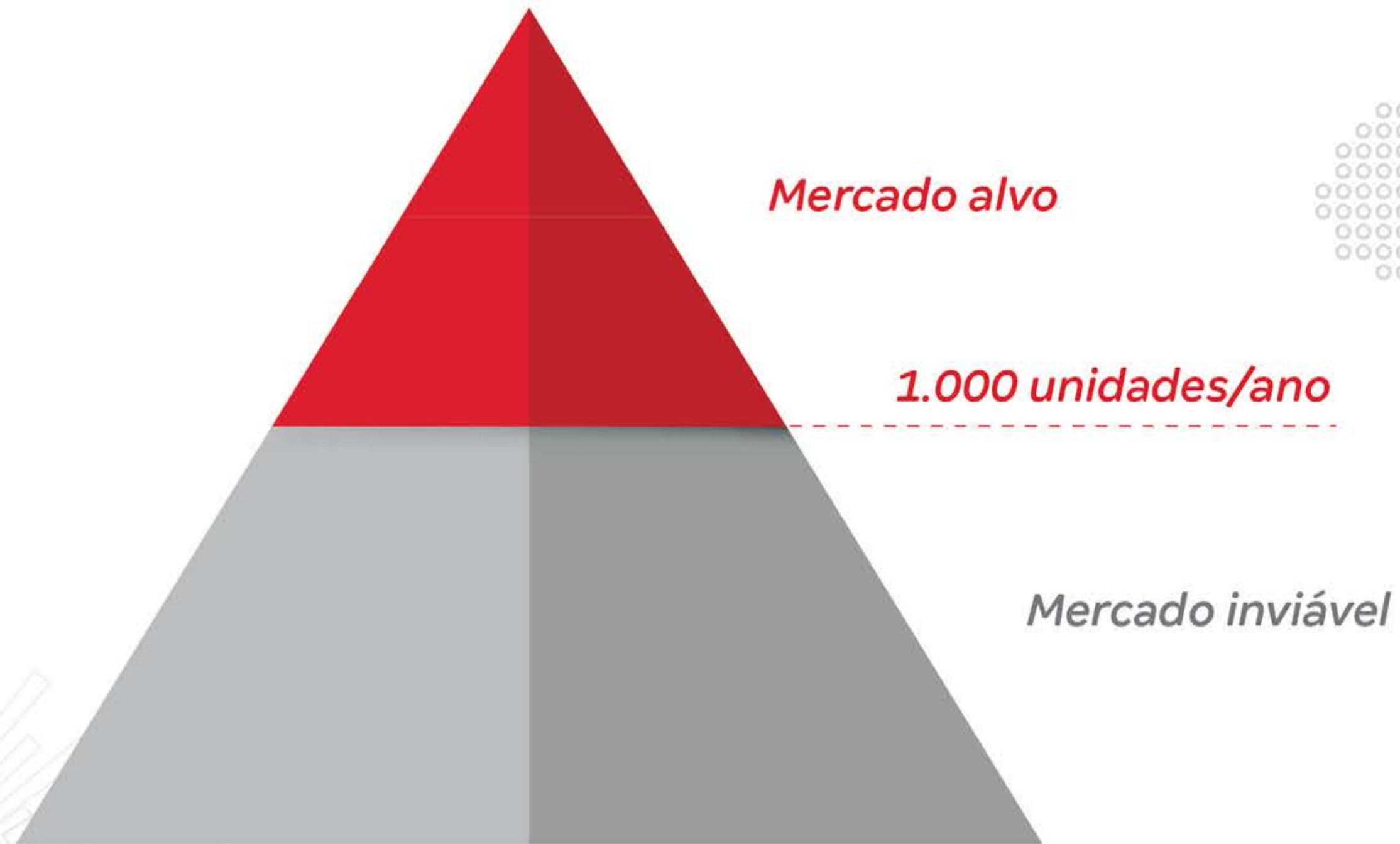
Nota: Estimativa com base em dados da Companhia, do IBGE e do Geoimóvel

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



O MOTIVO: O *FLYWHEEL* DA ABORDAGEM INDUSTRIAL EXIGE ESCALA MÍNIMA LOCAL DE 1.000 UNIDADES ANUAIS...

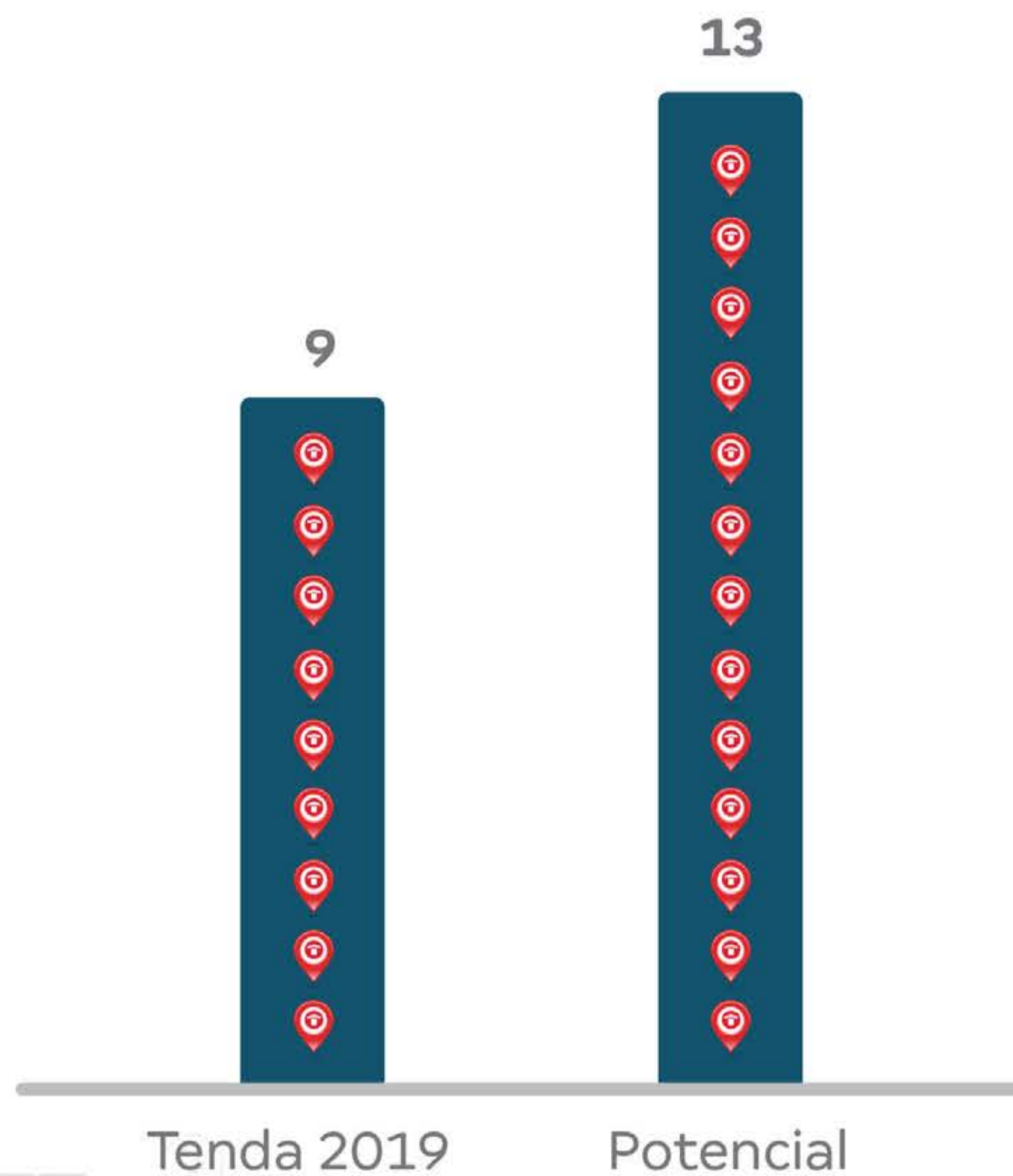
DEMANDA POTENCIAL





...E JÁ ESTAMOS PRESENTES EM 9 DOS 13 MERCADOS COM DEMANDA POTENCIAL SUPERIOR A 1.000 UNIDADES ANUAIS, RESTRINGINDO A EXPANSÃO GEOGRÁFICA COMO ALAVANCA DE CRESCIMENTO

MERCADOS ALVO DA TENDA



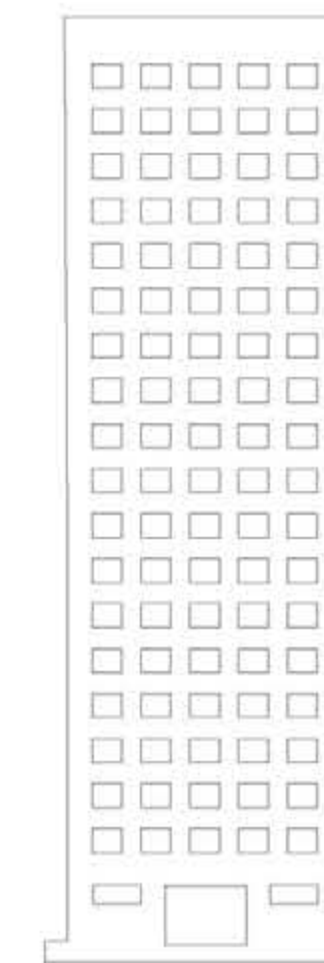
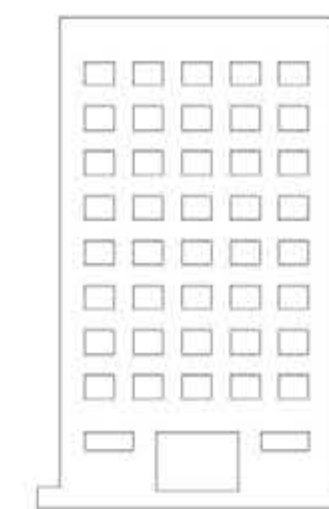
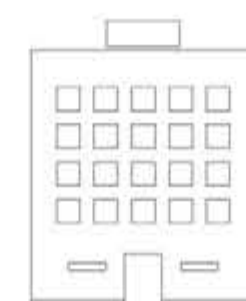
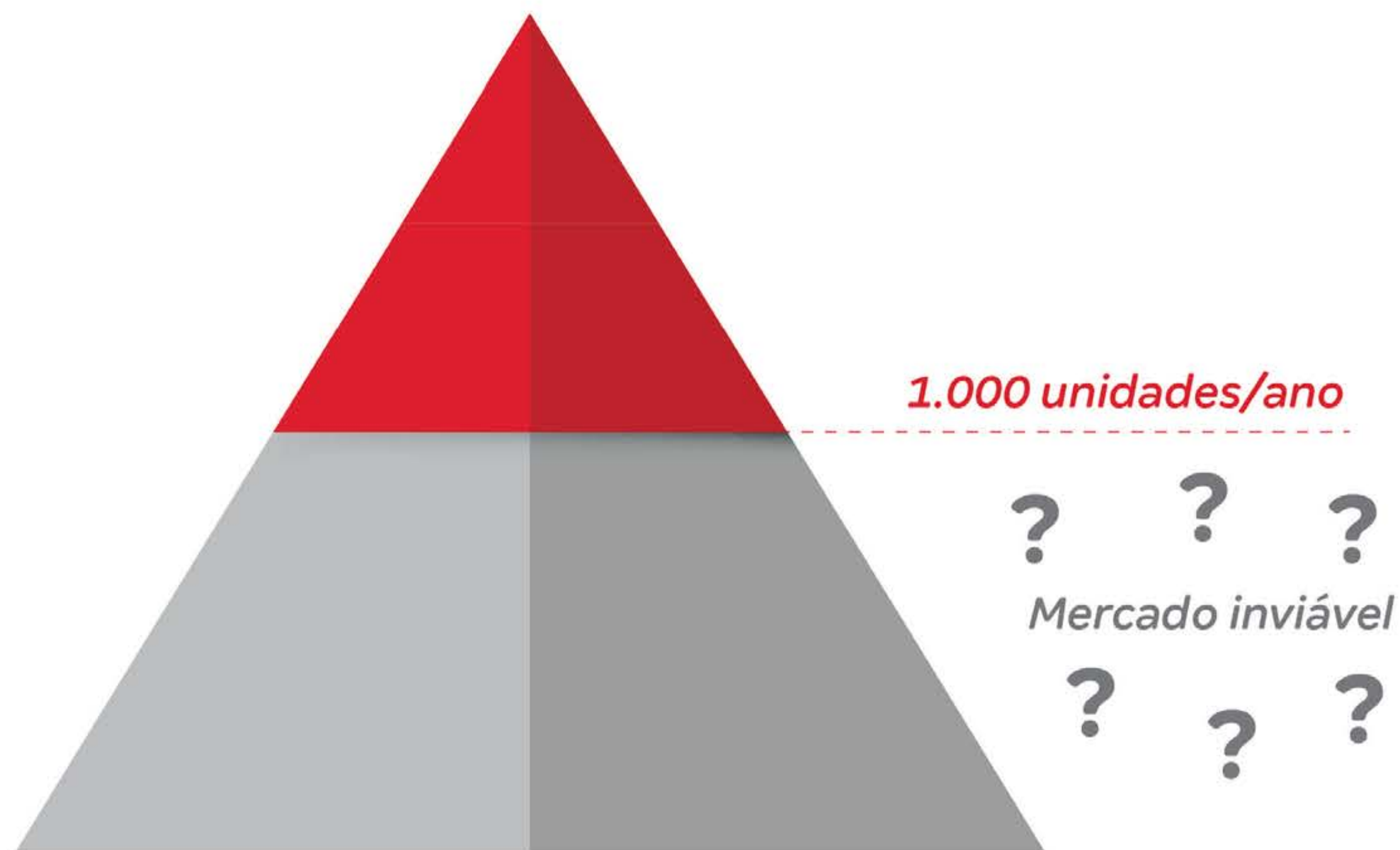


NOVA PLATAFORMA DE CRESCIMENTO



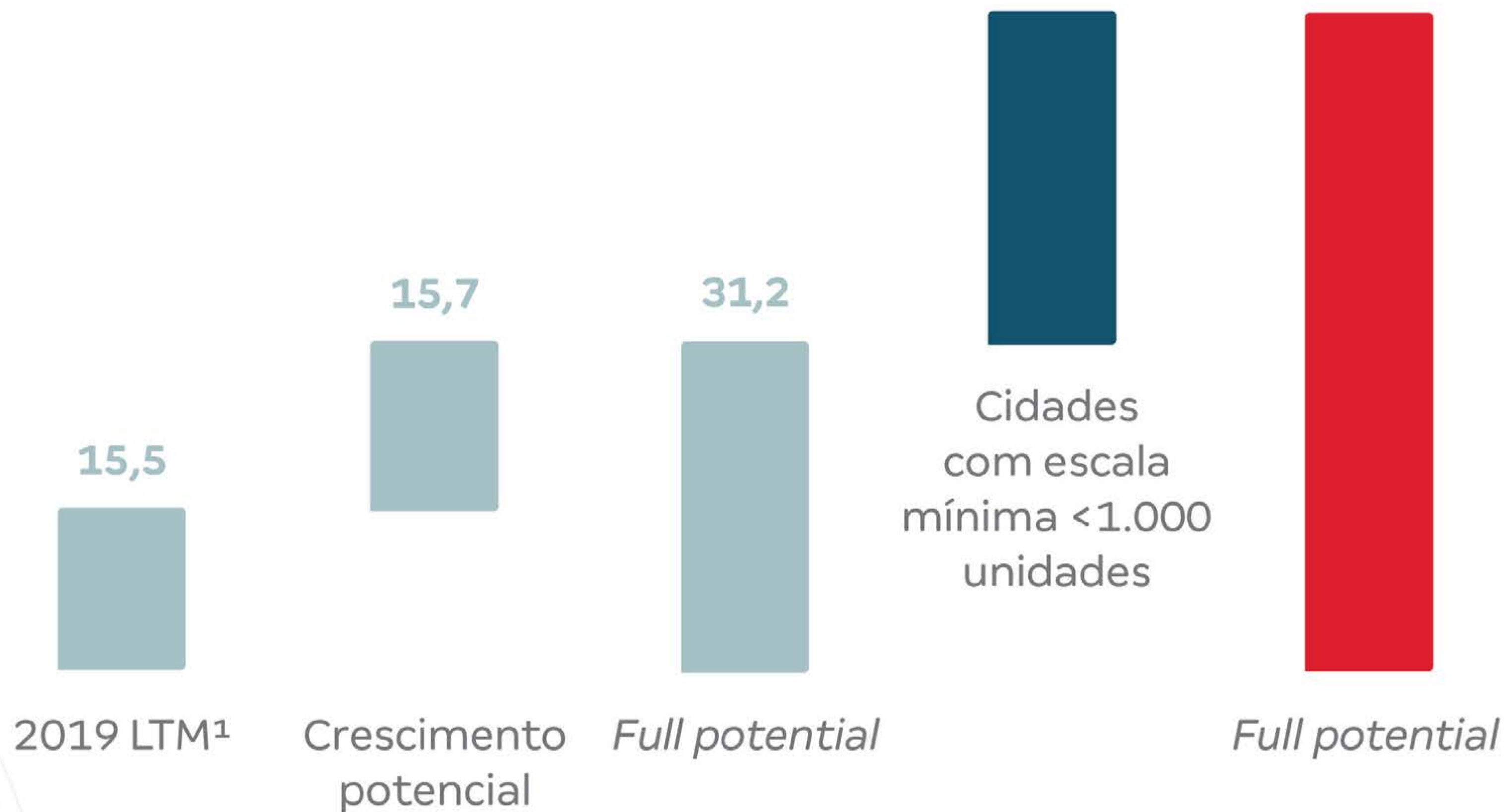
E SE CONSEGUÍSSEMOS TRABALHAR ABAIXO DE 1.000 UNIDADES/ANO DE DEMANDA LOCAL?

Escala mínima elevada no atual modelo de negócios

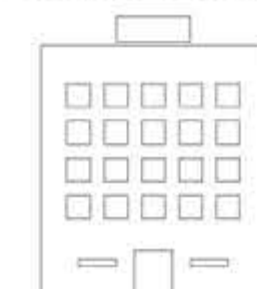




OS MERCADOS COM DEMANDA ABAIXO DE 1.000 UNIDADES/ANO PODERIAM DOBRAR O NOSSO *FULL POTENTIAL*



Nota: Estimativa com base em dados da Companhia, do IBGE e do Geoimóvel
Nota: (1) Últimos 12 meses: 4T18 a 3T19





PROVA DO POTENCIAL DAS CIDADES MENORES: 61% DOS LANÇAMENTOS DA MRV ESTÃO EM CIDADES QUE NÃO PODEMOS ACESSAR COM O NOSSO MODELO DE NEGÓCIO ATUAL

Lançamentos MRV
nos 13 mercados
alvo da Tenda.

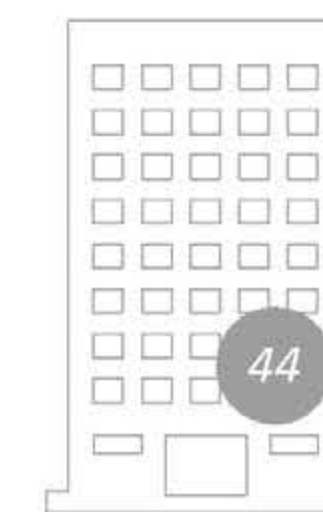
39%

Lançamentos
MRV 2018:
41.195 unidades
lançadas

61%

Mercados
não acessíveis
pelo modelo atual.

Fonte: estimativa Tenda com base em informações do Geoimóvel



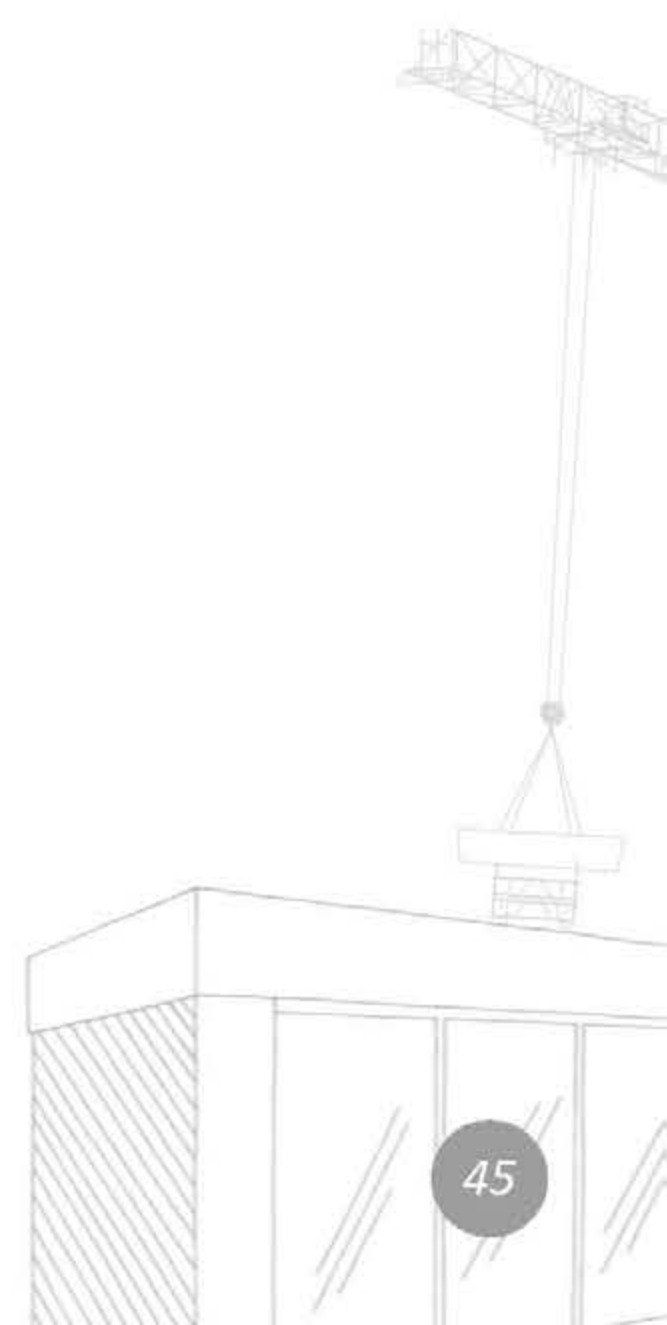


O DESAFIO: VIABILIZAR *FLYWHEEL* DA ABORDAGEM INDUSTRIAL QUE FUNCIONE ABAIXO DAS 1.000 UNIDADES/ANO DE DEMANDA LOCAL

DESAFIO

<1.000/ano ▶ Baixa escala mínima local

Abordagem Industrial ▶ Alto potencial de industrialização

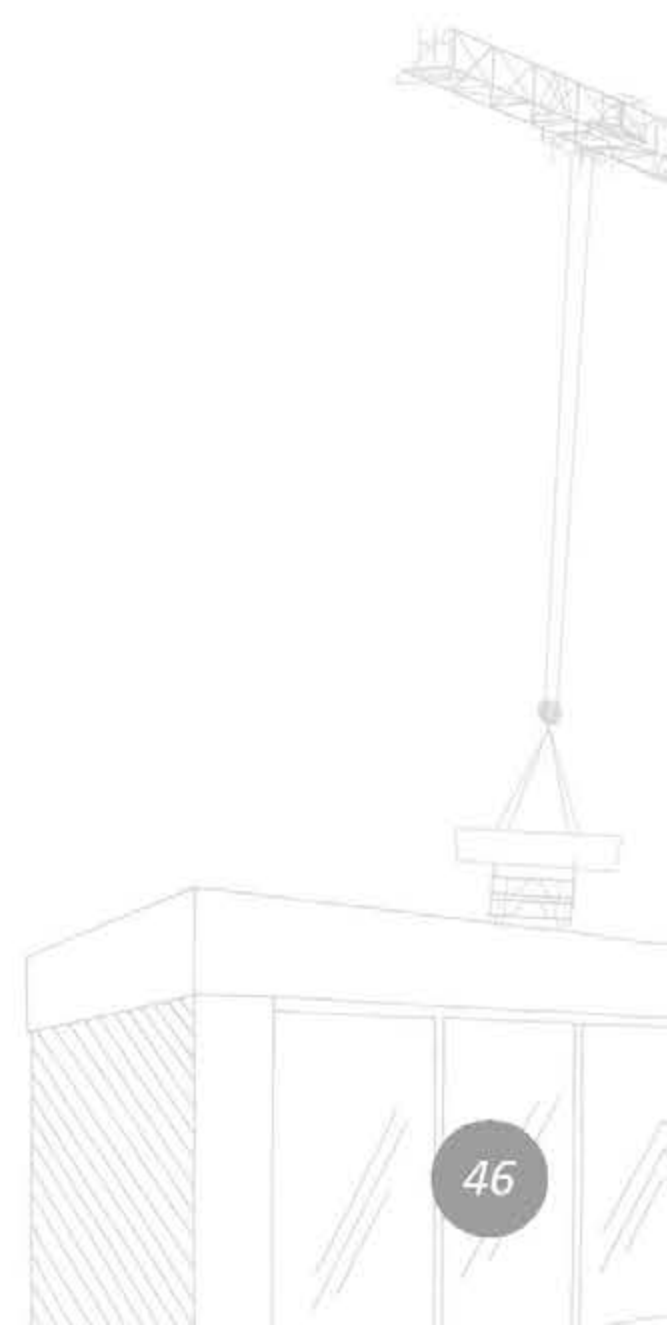




O MODELO TRADICIONAL DE CONSTRUÇÃO TEM BOA FLEXIBILIDADE DE ESCALA, MAS BAIXO NÍVEL DE INDUSTRIALIZAÇÃO

DESAFIO

TRADICIONAL





JÁ A FORMA DE ALUMÍNIO PERMITE ALTO NÍVEL DE INDUSTRIALIZAÇÃO, PORÉM COM BAIXA FLEXIBILIDADE DE ESCALA

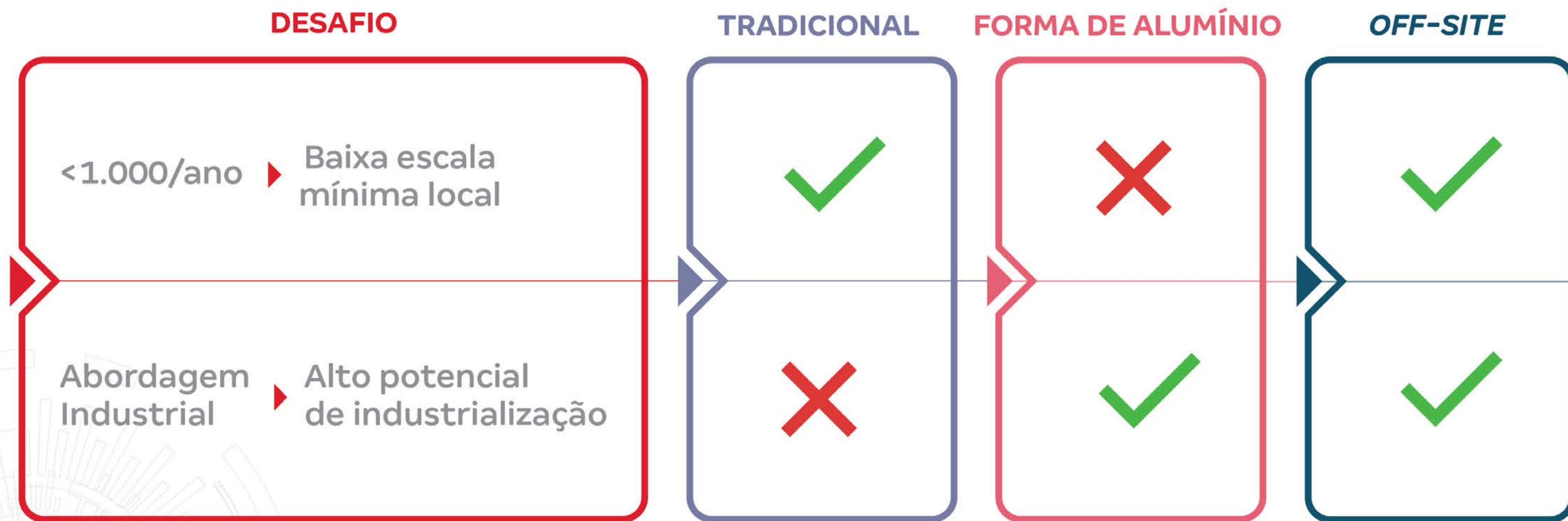


The background features faint white line drawings on a dark teal background. On the left is a circular architectural plan with concentric circles and radial lines. On the right is a 3D perspective drawing of a building's exterior, showing a crane lifting a rectangular component from the roof. The text is overlaid on the right side of the 3D drawing.

A SOLUÇÃO: *OFF-SITE* *CONSTRUCTION*



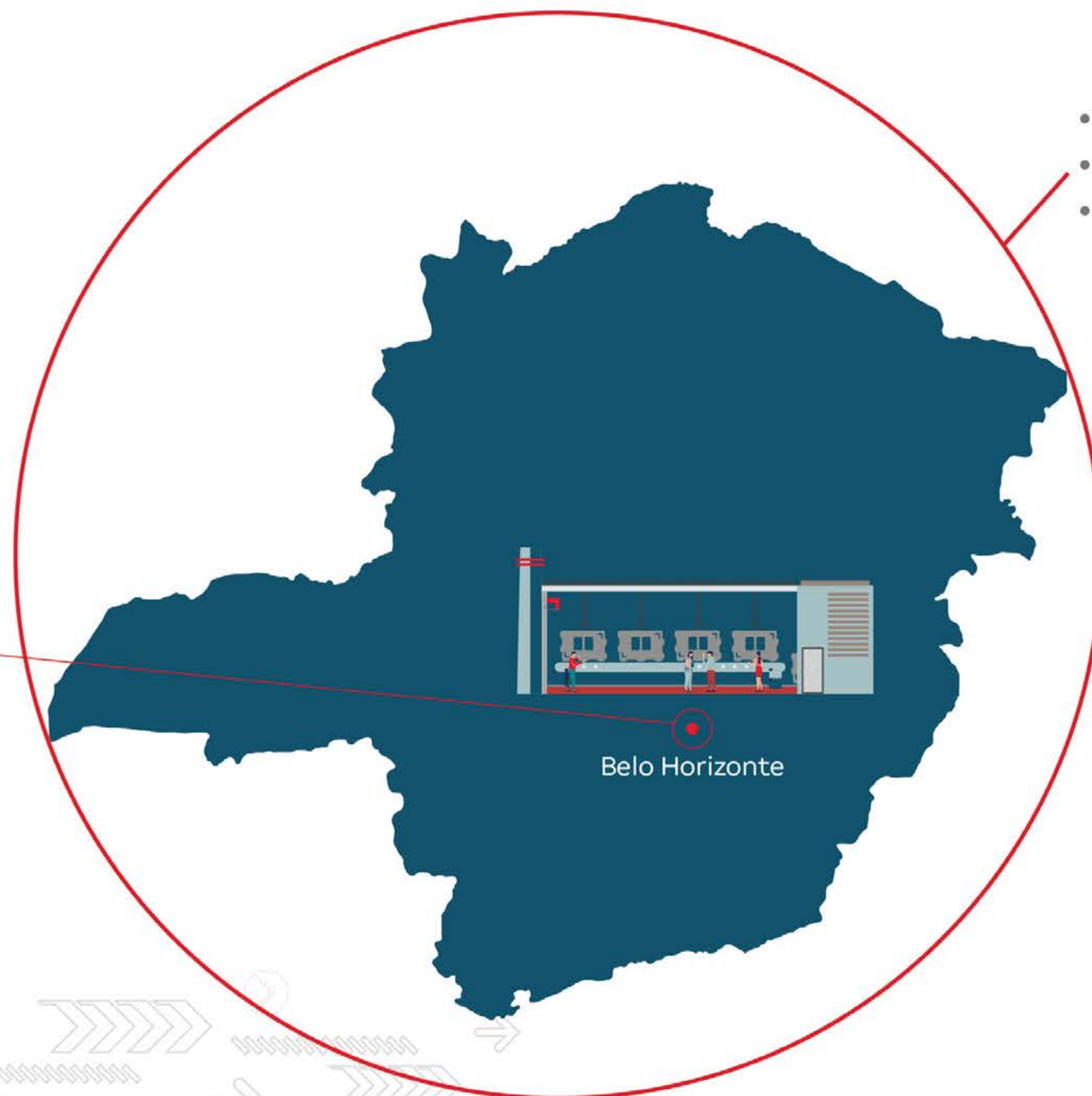
O OFF-SITE CONSTRUCTION TEM UMA COMBINAÇÃO PODEROSA: ASSOCIA A BAIXA ESCALA MÍNIMA LOCAL E O ALTO POTENCIAL DE INDUSTRIALIZAÇÃO





OFFSITE SUBSTITUI ESCALA LOCAL DO MERCADO POR ESCALA GLOBAL DA FÁBRICA, PERMITINDO ATENDER MERCADOS MENORES QUE 1000 UNIDADES/ANO

- **Modelo atual:** região metropolitana de Belo Horizonte
- **Número de Cidades:** 5
- **Demanda/ano:** 1.500 unidades



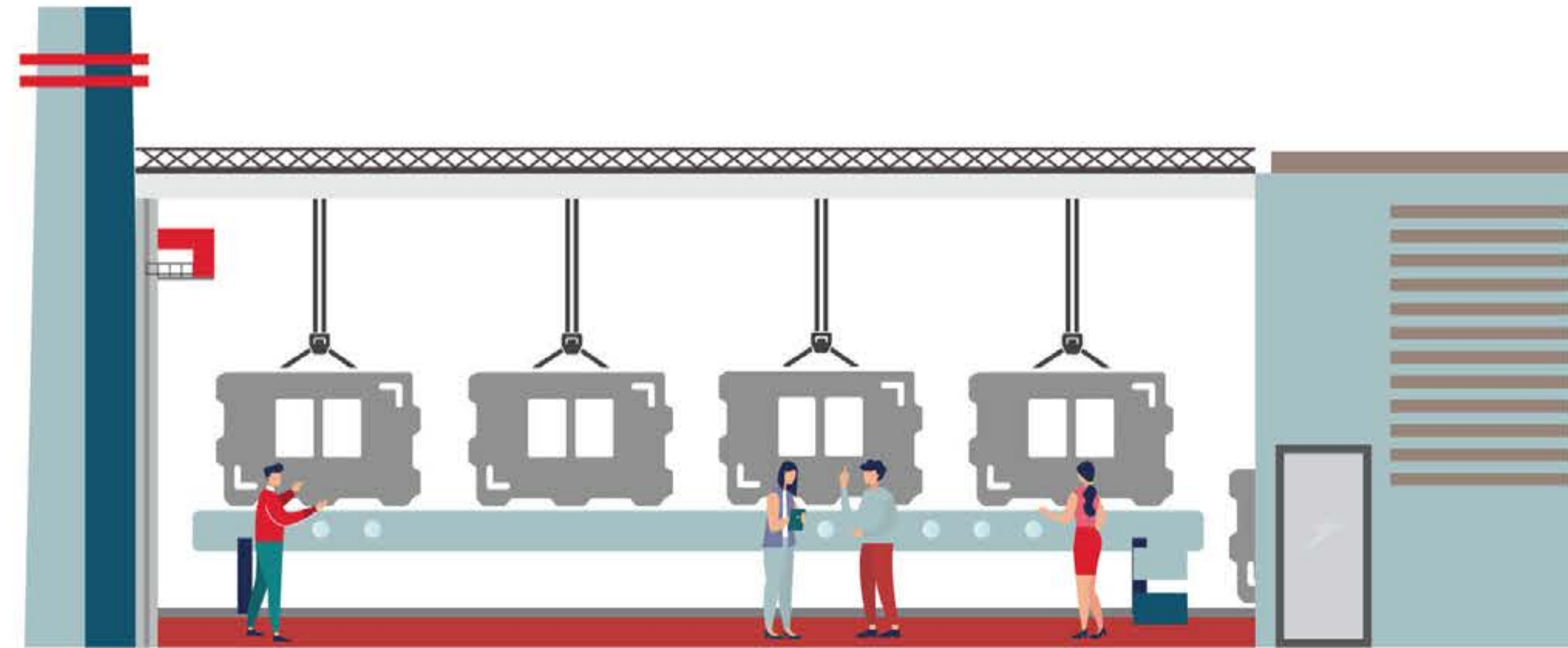
- **Modelo *off-site*:** Estado todo
- **Número de Cidades:** 853
- **Demanda/ano:** 6.500 unidades

Com o *off-site construction*,
nossa oportunidade
de atuação é

**4,3x
maior**



O OFF-SITE CONSTRUCTION TEM UM MAIOR POTENCIAL DE REDUÇÃO DE CUSTO EM COMPARAÇÃO COM O ON-SITE CONSTRUCTION



- ✓ Ambiente fechado e controlado;
- ✓ Maior produtividade, com 3 turnos;
- ✓ Maior eficiência, através da automação;
- ✓ Maior escala operacional, com maiores oportunidades de otimização;
- ✓ Maior facilidade em traduzir conceitos da Engenharia de Produção para Engenharia Civil.



EXISTE UMA SÉRIE DE TECNOLOGIAS CONSTRUTIVAS OFF-SITE JÁ HOMOLOGADAS NO BRASIL

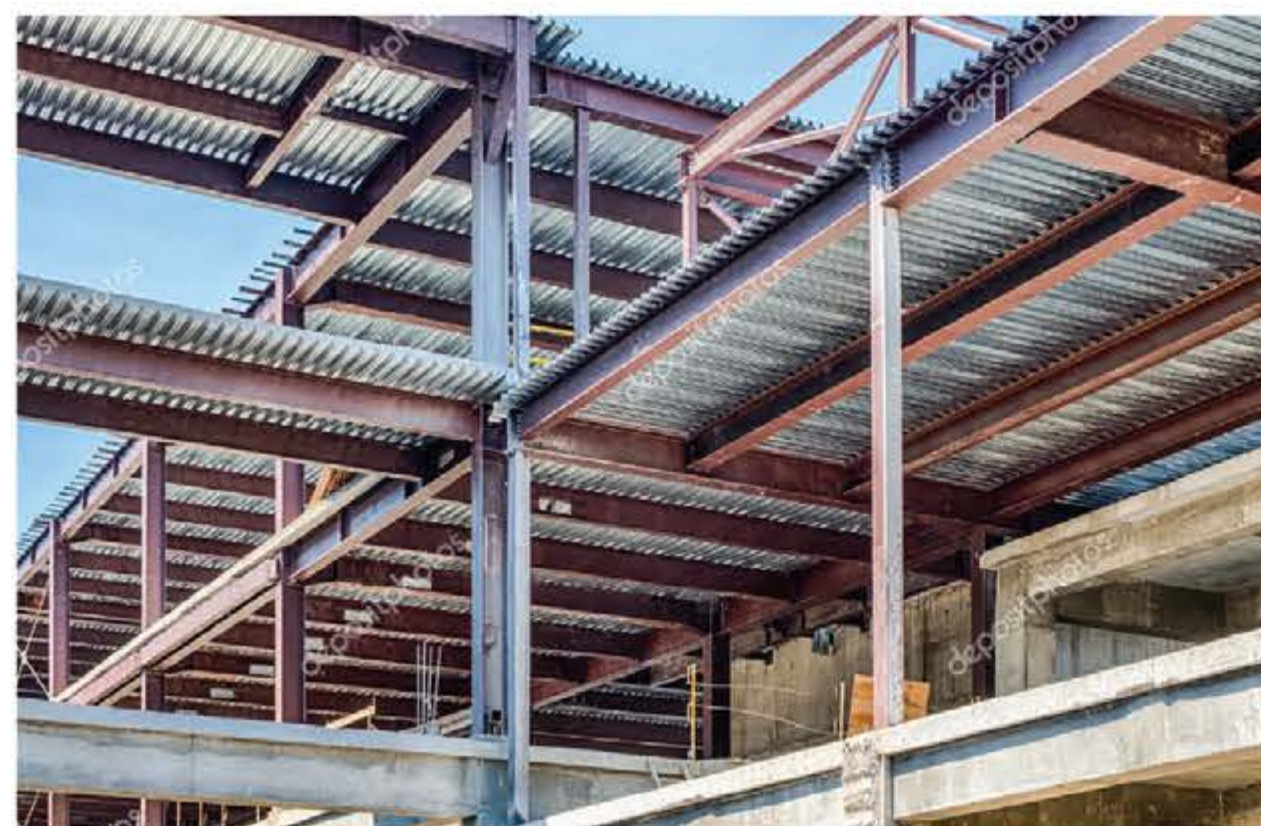
Pré-moldado de concreto





EXISTE UMA SÉRIE DE TECNOLOGIAS CONSTRUTIVAS OFF-SITE JÁ HOMOLOGADAS NO BRASIL

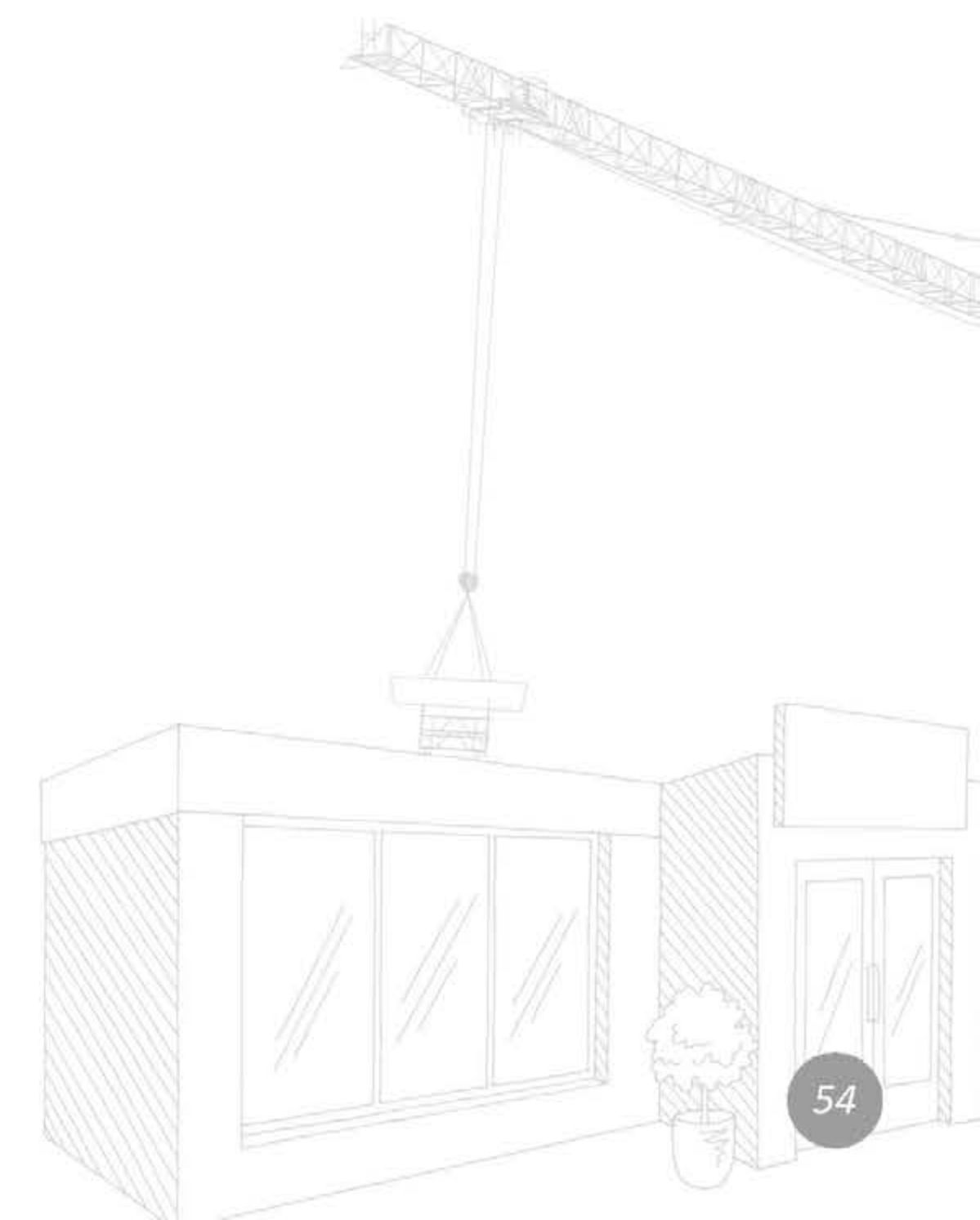
Steel-frame





EXISTE UMA SÉRIE DE TECNOLOGIAS CONSTRUTIVAS OFF-SITE JÁ HOMOLOGADAS NO BRASIL

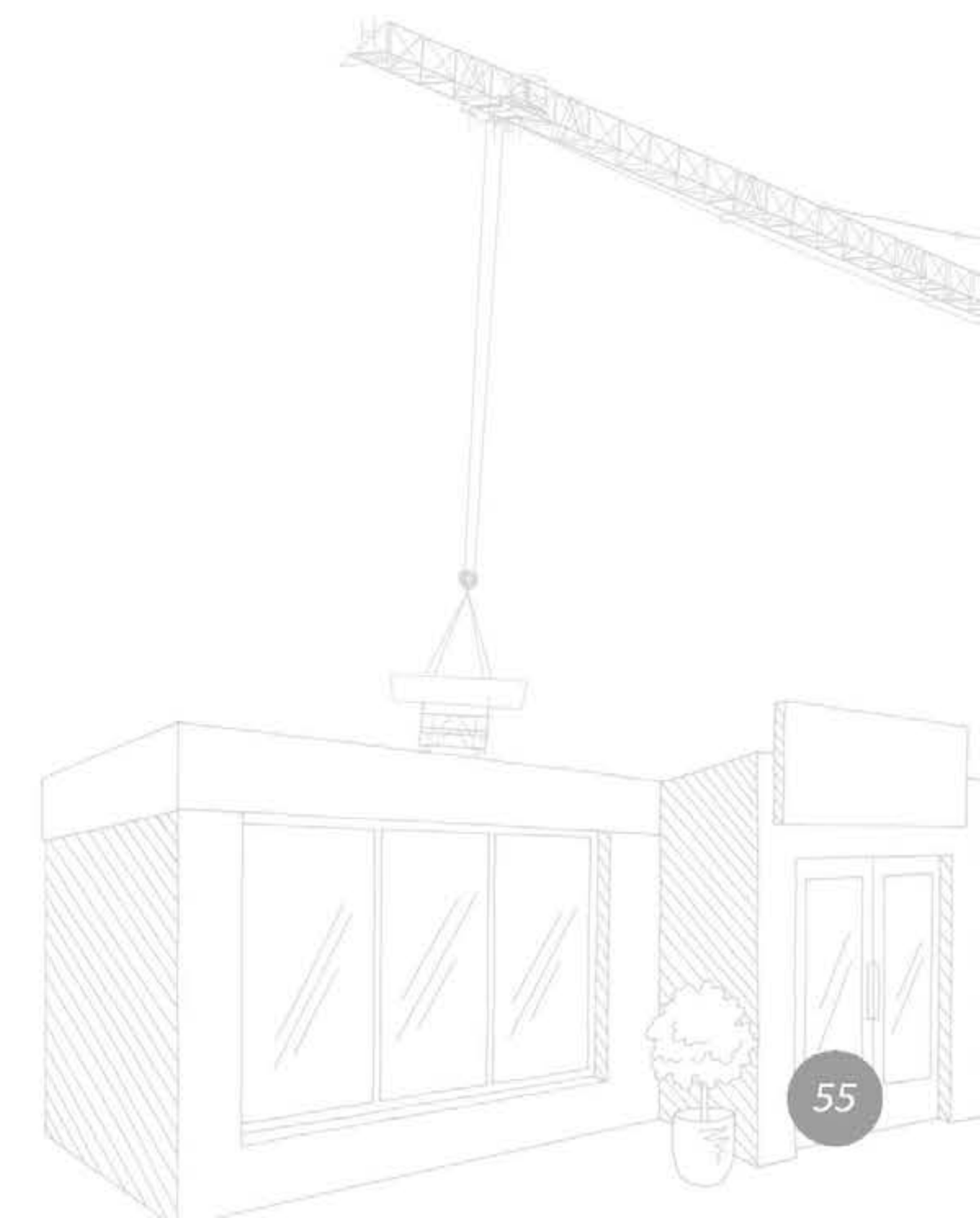
Wood-frame





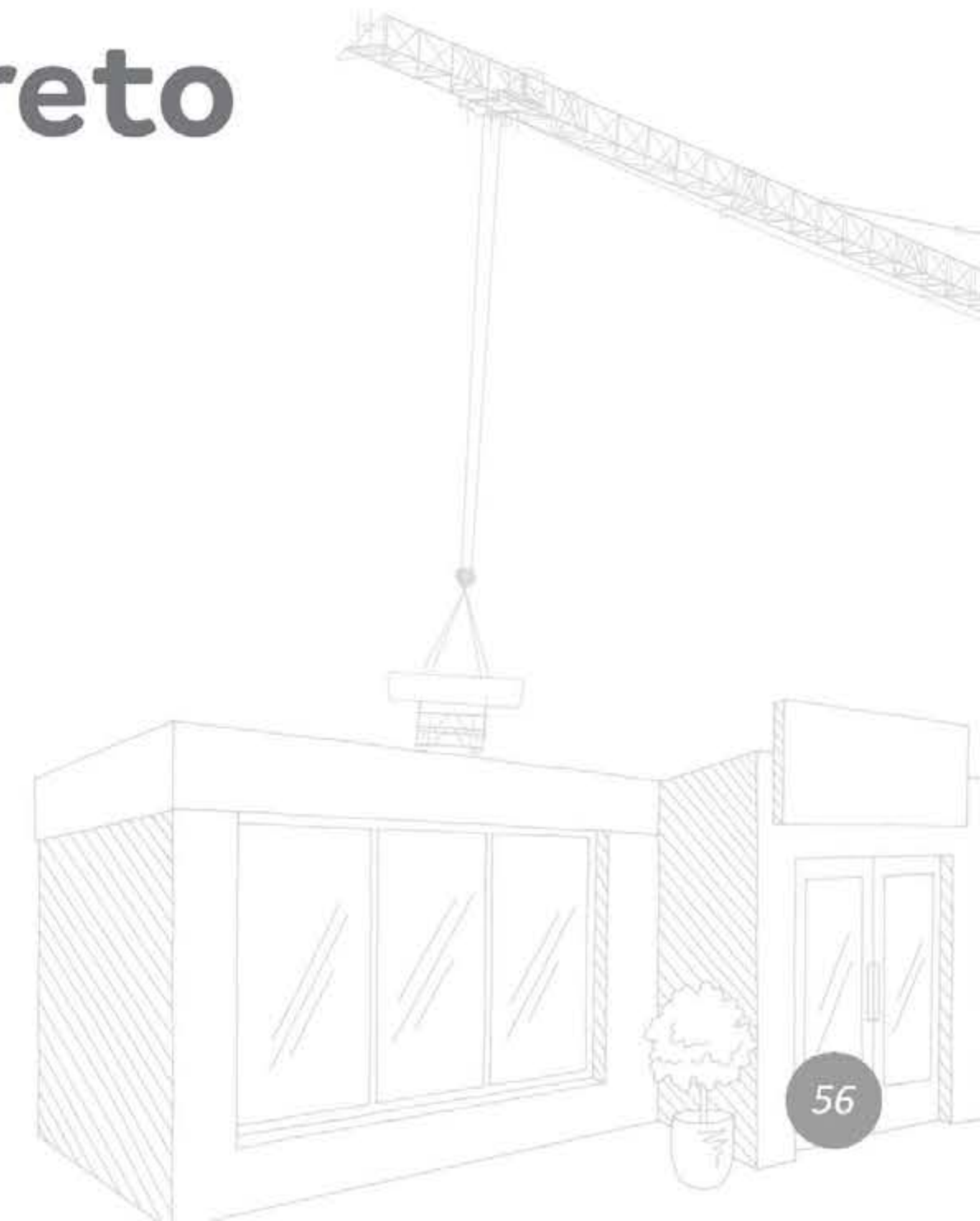
EXISTE UMA SÉRIE DE TECNOLOGIAS CONSTRUTIVAS OFF-SITE JÁ HOMOLOGADAS NO BRASIL

CLT – Cross-laminated Timber





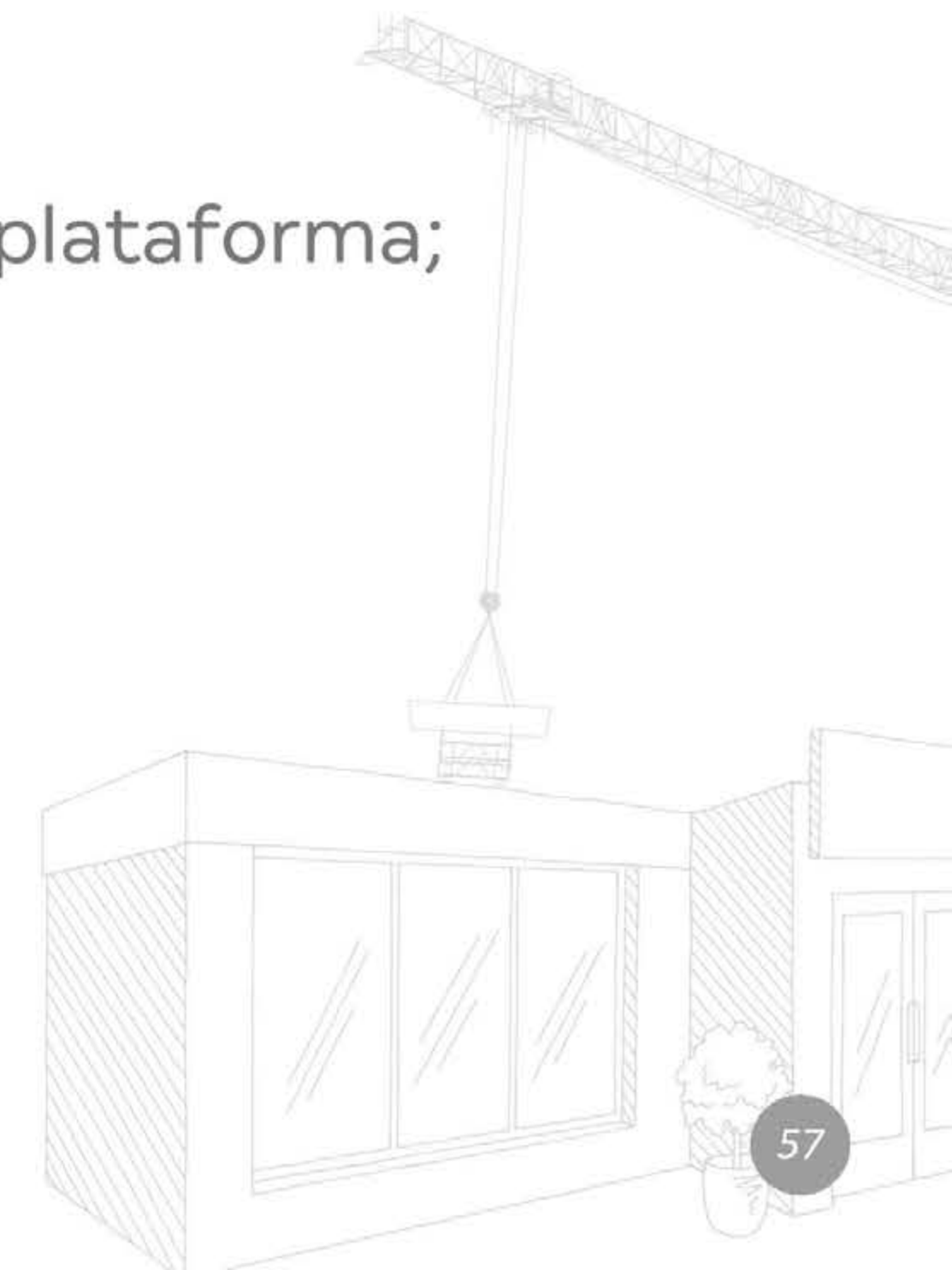
**Mas nenhuma se provou economicamente viável,
até hoje, comparada à parede de concreto**





NOSSA HIPÓTESE: TEMOS UM POSICIONAMENTO ÚNICO PARA VIABILIZAR AS TECNOLOGIAS *OFF-SITE*

- ✓ Escala necessária para ocupar a produção de fábricas *off-site*;
- ✓ Produto padronizado;
- ✓ Credibilidade e balanço para desenvolver cadeia de suprimentos;
- ✓ Capacidade de investimento em tecnologia de ponta;
- ✓ Fôlego para suportar consumo de caixa durante o desenvolvimento da plataforma;
- ✓ Relacionamento diferenciado junto aos agentes financeiros;
- ✓ Cultura da abordagem industrial.





COMO IREMOS NOS ESTRUTURAR



TRÊS GRANDES ALAVANCAS DE GERAÇÃO DE VALOR



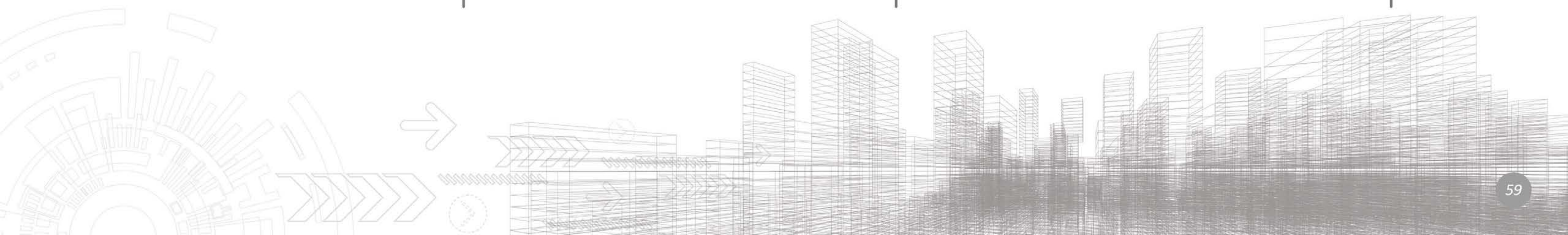
Explorar o **full potential do modelo de negócio atual**, por meio da utilização da forma de alumínio nas maiores regiões metropolitanas.



Viabilizar o modelo de negócio **off-site**, liderando a industrialização da construção civil no Brasil.



Encarar a **transformação digital** como uma importante alavanca de geração de valor. Ela virou um imperativo de negócio.





Explorar o ***full potential*** do modelo de negócio atual, por meio da utilização da forma de alumínio nas maiores regiões metropolitanas.

EXPANSÃO GEOGRÁFICA >

Manter ritmo de crescimento de um novo mercado ao ano.



Explorar o **full potential** do modelo de negócio atual, por meio da utilização da forma de alumínio nas maiores regiões metropolitanas.

EXPANSÃO GEOGRÁFICA >

Manter ritmo de crescimento de um novo mercado ao ano.

SCALE UP F2E/F2E+ >

Introduzir produtos com elevador nos mercados em que já atuamos.



Explorar o **full potential** do modelo de negócio atual, por meio da utilização da forma de alumínio nas maiores regiões metropolitanas.

EXPANSÃO GEOGRÁFICA >

Manter ritmo de crescimento de um novo mercado ao ano.

SCALE UP F2E/F2E+ >

Introduzir produtos com elevador nos mercados em que já atuamos.

CRESCIMENTO ORGÂNICO >

Atingir a liderança em todos os mercados de atuação.



Viabilizar o modelo de negócio *off-site*, liderando a industrialização da construção civil no Brasil.

START-UP MODE, TESTANDO RAPIDAMENTE INÚMEROS CONCEITOS:

- ✓ Tecnologias construtivas;
- ✓ Produtos: casas, condomínio/loteamento, prédios com/sem elevador;
- ✓ *Go-to-market*: ferramentas digitais para alavancar empresas de vendas em cidades médias.



START-UP MODE, TESTANDO RAPIDAMENTE INÚMEROS CONCEITOS:



Viabilizar o modelo de negócio *off-site*, liderando a industrialização da construção civil no Brasil.

Investiremos nos próximos dois anos na validação dos conceitos *off-site*.

2020-2021

Pilotos de produtos e tecnologias construtivas

2022+

Scale-up de modelos comprovados



Encarar a transformação digital como uma importante alavanca de geração de valor. Ela virou um imperativo de negócio.

INVESTIR EM CONCEITOS AINDA POUCO EXPLORADOS: >

- ✓ Redução da fricção na jornada de compra;
- ✓ Aumento da capilaridade por meio de empresas de venda;
- ✓ Promoção do programa *member-get-member*;
- ✓ Oferta de produtos financeiros alternativos;
- ✓ *Marketplace* para pós-ocupação.



DEDICAÇÃO DE RECURSOS



PARA VIABILIZAR ESTA ESTRATÉGIA, ALGUMAS INICIATIVAS SE TORNAM ESSENCIAIS

1
**ESTRUTURA
FOCADA EM
CADA DESAFIO**

2
**ESTRUTURA
DEDICADA DE
BUSINESS
DEVELOPMENT**

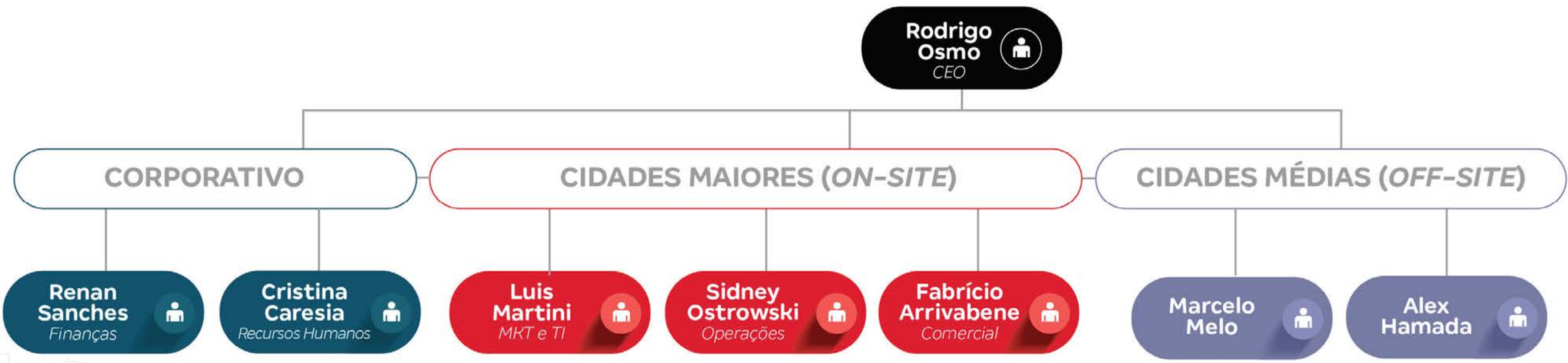
3
**FUNDING PARA
AS INICIATIVAS**





ESTRUTURA FOCADA EM CADA DESAFIO: > 1 2 3

Desafios distintos demandam estruturas exclusivas. Criaremos a unidade de negócio *off-site* com dois dos sete diretores executivos dedicados



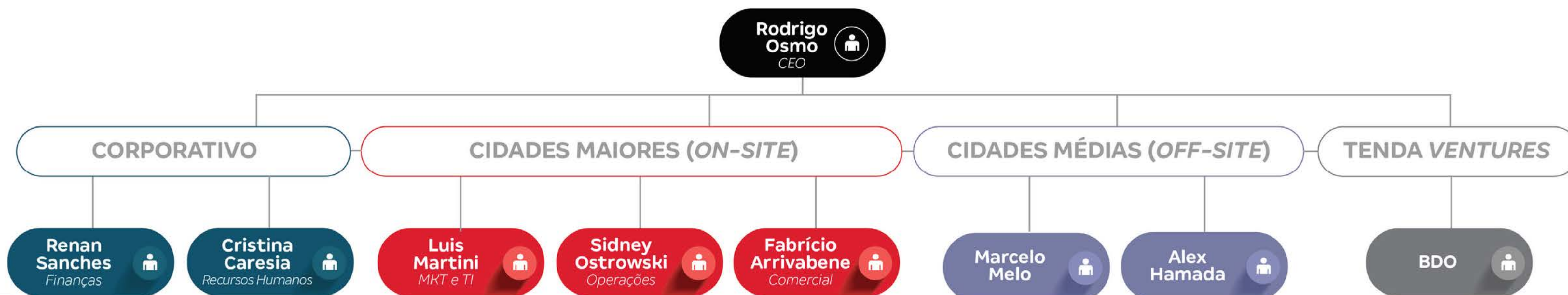


ESTRUTURA DEDICADA DE *BUSINESS DEVELOPMENT*



1 2 3

Nova estrutura de *Business Development* dedicada ao apoio no desenvolvimento de parcerias estratégicas nas jornadas de industrialização e Digital





Investimento nas plataformas de crescimento respaldado pela qualidade dos nossos *economics*





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



