

RELATÓRIO DE RESULTADOS

HBR[®]
R E A L T Y

4T
21

CEO/CFO | André Agostinho

COO | Alexandre Nakano

GRI | Mauricio Koakutsu

Teleconferência em Português

Data: 29/03/2022

Horário: 15:00 h (Brasília)

14:00 h (EDT)

Link para conexão: [Clique aqui](#)

telefone: +55 11 4090-1621

+55 11 3181-8565

Código de acesso: HBR Realty

Teleconferência em Inglês

Data: 29/03/2022

Horário: 14:00 h (EDT)

15:00 h (Brasília)

Link para conexão: [Clique aqui](#)

telefone: +1 412 717-9627

TF: +1 844 204-8942

Código de acesso: HBR Realty

ÍNDICE

1. DESTAQUES 4T21	3
2. PRINCIPAIS INDICADORES OPERACIONAIS	5
3. PORTFÓLIO (ABL)	7
4. CONSIDERAÇÕES OPERACIONAIS POR PLATAFORMA	8
COMVEM	8
HBR Malls	9
HBR 3A	11
HBR Opportunities	11
5. INFORMAÇÕES GERENCIAIS	12
6. CRESCIMENTO	16
7. DESEMPENHO FINANCEIRO (IFRS)	17
ANEXOS	21
GLOSSÁRIO	25
CONTATOS	26



1. DESTAQUES 4T21

Durante o quarto trimestre do ano, observamos a continuidade da trajetória de recuperação econômica, em especial no setor de varejo. Com os níveis de vacinação mais elevados, uma menor taxa de contaminação pelo Covid-19 e a retirada gradual das medidas restritivas de circulação das pessoas, temos percebido um aumento significativo no fluxo de visitantes e nas vendas nas plataformas ComVem e HBR Malls, que começam a retomar resultados nos níveis pré-pandemia.

A plataforma ComVem apresentou consistente evolução na ocupação e na receita líquida no 4T21. No trimestre, firmamos uma nova parceria comercial com Hortifruti Natural da Terra dando continuidade à acertada estratégia de parcerias comerciais com grandes grupos. Adicionalmente, 4 novos empreendimentos ComVem foram entregues.

- 1) ComVem Wide que conta com marcas como Outback, Restaurante do Chef Erick Jacquim, Tradi Hamburgueria, Espaço Laser, e Academia SpiderKick;
- 2) ComVem Barra Funda que opera com marcas como Spoletto, Localiza, Domino's e Giraffas;
- 3) ComVem Santana já em operação com marcas como St Marché e Cobasi e o ComVem Santo Amaro.

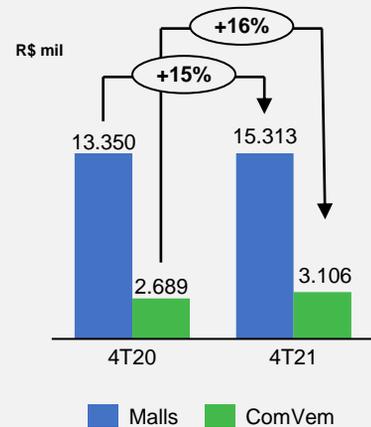
Na plataforma de Malls, com o fim das restrições sanitárias em meados de agosto, percebemos forte evolução das receitas, com aumento de 15% no 4T21 em relação ao 4T20, bem como melhora na ocupação física.

Na plataforma 3A, observamos retorno gradual dos colaboradores aos escritórios. Absorções líquidas positivas já começam a ocorrer nas principais regiões CBD, juntamente com um movimento importante de “flight-to-quality” por parte das empresas. A importância da presença física nos escritórios é cada vez mais consensual entre as empresas, arrefecendo a tese extremada da solução “home-office” e estabelecendo um balanceamento entre trabalho remoto e presencial. Este movimento pode ser testado pelas importantes transações que vêm inaugurando novos patamares de preços dos imóveis corporativos nas regiões nobres de São Paulo.

Permanecemos focados na execução do plano de investimento nas plataformas ComVem e HBR 3A e com especial atenção à agenda de reciclagem de ativos maduros e *non-core* da companhia.

Quanto à prospecção de novos ativos, em dezembro, foram adquiridos ativos não residenciais e fachadas ativas em empreendimentos localizados na cidade de São Paulo junto à Cyrela. Estes empreendimentos reforçarão as plataformas Comvem e 3A nos próximos anos.

Receita Líquida Gerencial



COMVEM – NOVAS AQUISIÇÕES

Durante o 4T21, a HBR concluiu a aquisição de 5 ativos (2 em operação e 3 em desenvolvimento) em bairros de intenso fluxo populacional da cidade de São Paulo. Destaque para o ComVem Barra Funda e o ComVem Santo Amaro já em operação desde de suas aquisições. As 5 aquisições reforçam a plataforma ComVem combinando crescimento orgânico e inorgânico.

Abaixo a relação dos novos empreendimentos da plataforma ComVem durante o 4T21:

Empreendimento	Data aquisição	Montante - R\$ mil	Abl Total m2
ComVem Cotovia	dez/21	R\$ 20.600	2.405,00
ComVem Ascendino	dez/21	R\$ 33.700	2.788,03
ComVem Infraprev	dez/21	R\$ 13.670	1.423,00
ComVem Barra Funda	nov/21	R\$ 10.100	647,82
ComVem Santo Amaro	Ago/21	R\$ 4.204	352,32

A estratégia de focar em regiões adensadas da cidade de São Paulo e região Metropolitana vem se mostrando acertada e para isto contamos com a parceria de incorporadores. Um exemplo é a parceria firmada junto à Construtora Cury com quem devemos dar inicio a um primeiro projeto no 2T22 com cerca de 3.800 m² de ABL dentro de um empreendimento multiuso.

A nova realidade dos custos de construção observada nos últimos meses tornou mais desafiadora a prospecção de ativos para novos desenvolvimentos que superem a taxa de rentabilidade mínima exigida nas viabilidades da companhia. Em contrapartida, vemos o modelo do Comvem se consolidando e atraindo novos parceiros incorporadores para a formatação de produtos desde a concepção da incorporação, o que permite a otimização de plantas, amenizando parte dos aumentos de custos observados.



2. PRINCIPAIS INDICADORES OPERACIONAIS

Ocupação Física (100% Ativos)	2021	2020	VAR. %
 ComVem.	86%	81%	5%
HBR _{3A}	100%	100%	-
HBR _{Malls}	93%	93%	-
HBR _{Opportunities}	88%*	91%	-3%

*Considera a ocupação média a partir da sua inauguração na 2ª quinzena de dezembro/21 e a 85 quartos disponíveis do Hotel Hilton Garden Inn.

Receita Líquida Gerencial (% HBR) - R\$ mil	2021	2020	VAR. %
 ComVem.	10.857	9.788	11%
HBR _{3A}	16.497	13.336	24%
HBR _{Malls}	47.089	42.457	11%
HBR _{Opportunities}	25.532	23.693	8%
Outras Receitas Holding	3.430	1.509	127%
	103.405	90.783	14%

NOI Gerencial (% HBR) - R\$ mil	2021	2020	VAR. %
 ComVem.	8.387	7.840	7%
HBR _{3A}	14.741	12.338	19%
HBR _{Malls}	36.083	31.656	14%
HBR _{Opportunities}	20.773	18.874	10%
Outras Receitas Holding	2.101	739	184%
	82.085	71.447	15%

Margem Líquida (NOI Gerencial X Receita Líquida Gerencial)	79,4%	78,7%	0,7%
---	--------------	--------------	-------------

2. PRINCIPAIS INDICADORES OPERACIONAIS

Ocupação Física (100% Ativos)	4T21	3T21	VAR. % 4T21x3T21	4T20	VAR. % 4T21x4T20
ComVem	86%	86%	-	81%	5%
HBR _{3A}	100%	100%	-	100%	-
HBR _{Malls}	93%	92%	1%	93%	-
HBR _{Opportunities}	88%*	91%	-3%	91%	-3%

*Considera a ocupação média a partir da sua inauguração na 2ª quinzena de dezembro/21 e a 85 quartos disponíveis do Hotel Hilton Garden Inn.

Receita Líquida Gerencial (% HBR) - R\$ mil	4T21	3T21	VAR. % 4T21x3T21	4T20	VAR. % 4T21x4T20
ComVem	3.106	3.012	3%	2.689	16%
HBR _{3A}	4.675	3.983	17%	3.494	34%
HBR _{Malls}	15.313	12.266	25%	13.350	15%
HBR _{Opportunities}	6.986	6.057	15%	6.325	10%
Outras Receitas Holding	907	1.010	-10%	692	31%
	30.987	26.328	18%	25.858	20%

NOI Gerencial (% HBR) - R\$ mil	4T21	3T21	VAR. % 4T21x3T21	4T20	VAR. % 4T21x4T20
ComVem	2.531	2.391	6%	2.309	10%
HBR _{3A}	3.760	3.176	18%	3.116	21%
HBR _{Malls}	12.329	9.401	31%	8.530	45%
HBR _{Opportunities}	5.543	4.505	23%	5.246	6%
Outras Receitas Holding	362	951	-62%	470	-23%
	24.525	20.424	20%	19.671	25%

Margem Líquida (NOI Gerencial X Receita Líquida Gerencial)	79,1%	77,6%	1,5%	76,1%	3,0%
---	--------------	--------------	-------------	--------------	-------------

3. PORTFÓLIO

Ativos em Operação	Ativos	ABL Total (m ²)	ABL Própria (m ²)	ABL Própria %
 ComVerm	25	27.696	23.143	84%
 HBR _{3A}	2	17.533	13.037	74%
 HBR _{Malls}	3	114.341	59.598	52%
 HBR _{Opportunities}	6	65.658	51.398	78%
	36	225.228	147.176	65%

Ativos em Desenvolvimento	Ativos	ABL Total (m ²)	ABL Própria (m ²)	ABL Própria %
 ComVerm	30	103.139	88.411	86%
 HBR _{3A}	8	146.419	77.281	53%
 HBR _{Malls}	2*	19.000	9.455	50%
 HBR _{Opportunities}	2	26.629	14.294	54%
	42	295.187	189.441	64%

Ativos Totais (em Operação + em Desenvolvimento)	Ativos	ABL Total (m ²)	ABL Própria (m ²)	ABL Própria %
 ComVerm	55	130.835	111.554	85%
 HBR _{3A}	10	163.952	90.318	55%
 HBR _{Malls}	3	133.341	69.053	52%
 HBR _{Opportunities}	8	92.287	65.692	71%
	76	510.415	336.617	66%

*Projetos de expansão dos Shoppings Mogi 10.000 m² e Suzano 9.000 m².

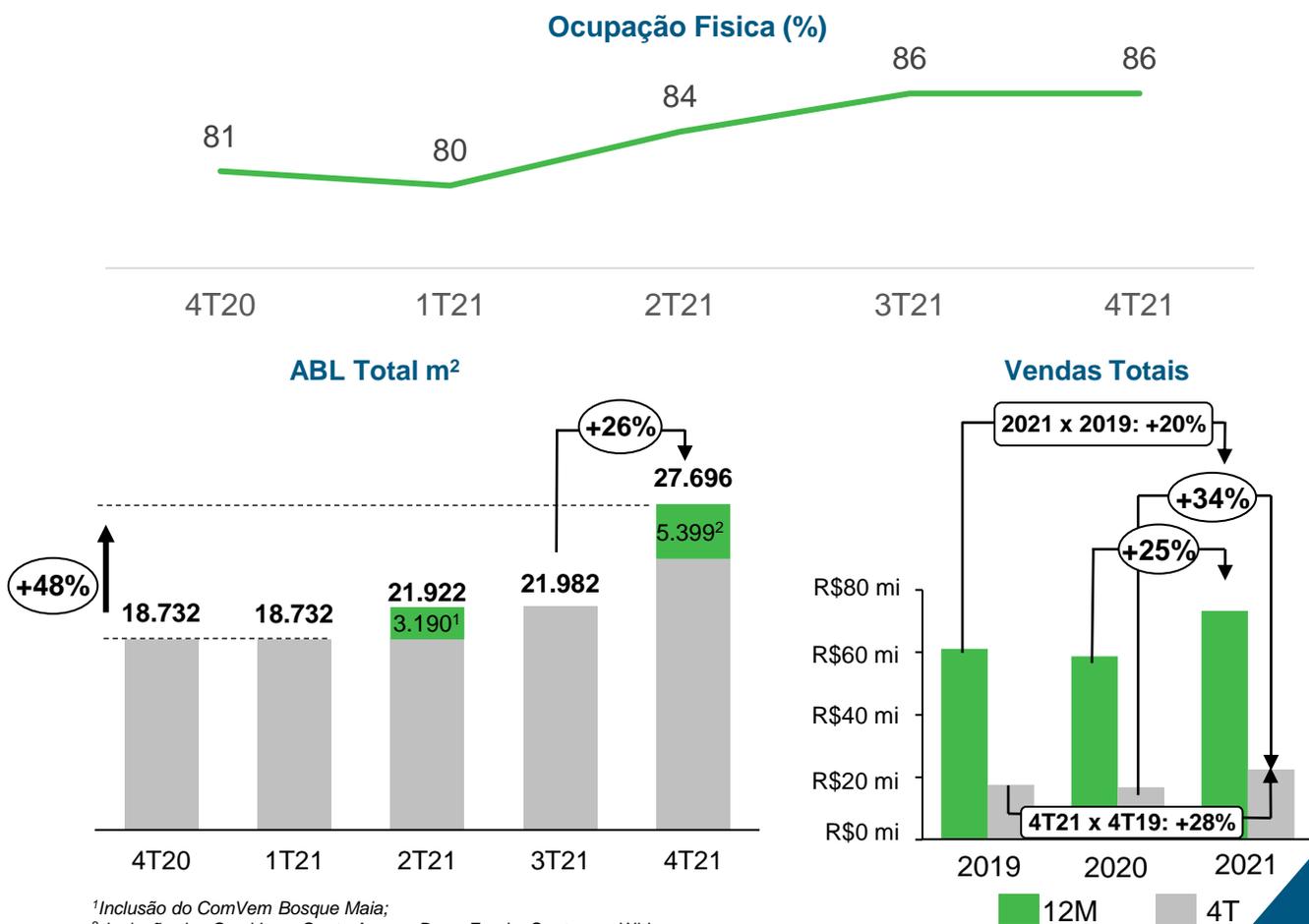


4. CONSIDERAÇÕES OPERACIONAIS POR PLATAFORMA

COMVEM

Na plataforma ComVem, o quarto trimestre deste ano foi marcado pelo maior nível de retenção de lojistas, aceleração das comercializações e absorção líquida de áreas dos empreendimentos. As receitas apresentaram crescimento majoritariamente em função da maior ocupação dos empreendimentos, bem como pela correção dos contratos de aluguel pelos indicadores de inflação. Além destes fatores, a aquisição do ComVem Barra Funda com elevada taxa de ocupação foi um importante fator no crescimento da receita no trimestre.

- ✓ A taxa de ocupação manteve-se estável em 86% ao final do 4T21 em uma ABL total de 27.696 m², 48% superior ao 4T20;
- ✓ O ritmo de contratações e comercializações foi acelerado no 4T21, tanto nos empreendimentos em operação quanto nos adquiridos e em desenvolvimento;
- ✓ As Vendas Totais atingiram um crescimento de 34% no 4T21 quando comparado com o 4T20, e representando um aumento de 25% em 2021 em relação ao ano de 2020. No critério *same-store-sales*, as vendas cresceram 20% no 4T21 em relação ao 4T20;
- ✓ A Receita Líquida (Gerencial) apresentou no 4T21 um crescimento de 16% em relação ao 4T20 e em 2021 atingiu 11% quando comparado a 2020, demonstrando os efeitos da absorção das áreas disponíveis e entradas de novos lojistas em operação.



HBR Malls

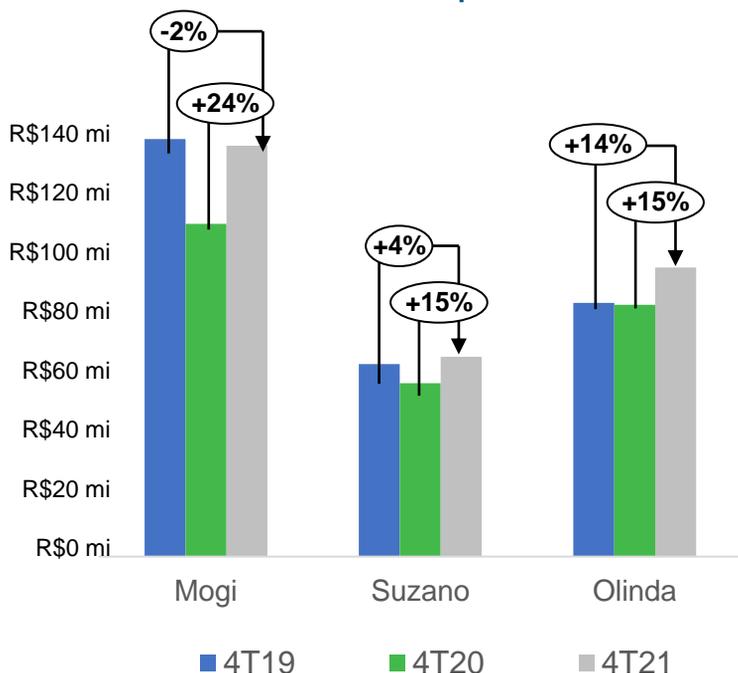
No quarto trimestre, percebemos pequeno aumento na taxa de ocupação e a continuidade da recuperação do fluxo de pessoas da plataforma HBR Malls. As vendas, por sua vez, apresentam importante recuperação e até superando, em alguns casos, o patamar de vendas anteriores à pandemia. A companhia vem trabalhando na equalização dos saldos devedores em aberto dos lojistas em virtude da política de suporte implementada durante a pandemia. Não observamos mais a necessidade de descontos em aluguéis e estamos adaptando os pagamentos dos saldos devedores conforme a necessidade de cada lojista.

- ✓ Aumento da ocupação total em 1% no 4T21 em comparação ao 3T21, com saldo positivo de 1.033m²;
- ✓ Vendas Totais do 4T21 cresceram 19% e 4% frente ao 4T20 e 4T19, respectivamente, reafirmando a força e posicionamento estratégico dos empreendimentos. No critério *same-store-sales*, as vendas cresceram 17% no 4T21 quando comparado ao 4T20 e 2% na comparação com o 4T19;
- ✓ A Receita Líquida (Gerencial) da plataforma Malls em 4T21 apresentou crescimento de 15% quando comparado ao 4T20 e um aumento de 11% em 2021 frente ao ano de 2020, acelerado basicamente pela recuperação das vendas, término de flexibilizações de descontos, bem como pelo início da recuperação de acordos anteriores de inadimplimento.

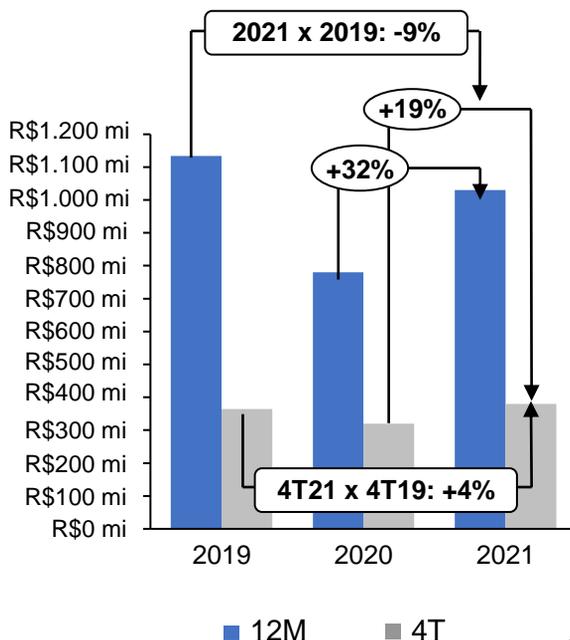
Ocupação Total (%)



Vendas Totais por Ativo

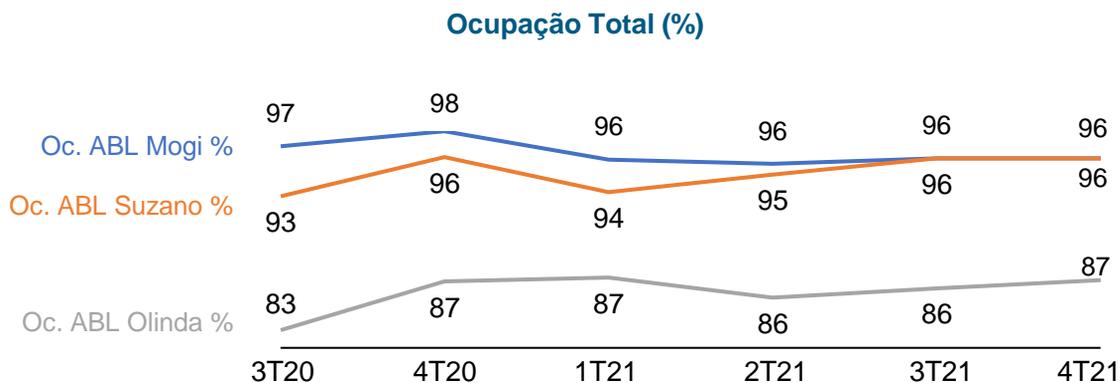


Vendas Totais Consolidado



HBR Malls

Abaixo a ocupação total por empreendimento:



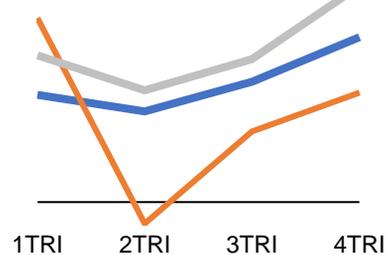
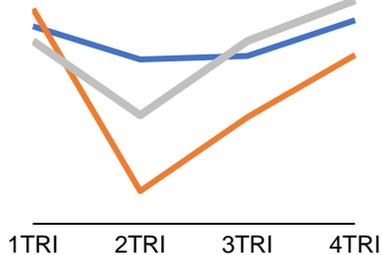
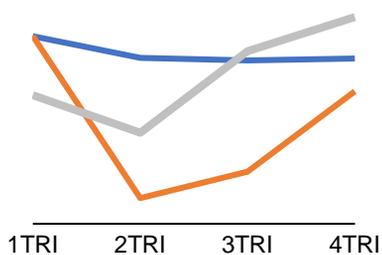
Repases Malls R\$

Os repases, que são os resultados líquidos distribuídos dos shoppings, demonstraram recuperação no 4T21 frente aos repases no mesmo período de 2019 e 2020, justificado pela retomada da atividade dos empreendimentos bem como a recuperação de saldos devedores em aberto junto aos lojistas.

MOGI
shopping

SUZANO
SHOPPING

Patteo Olinda
Shopping



— 2019 — 2020 — 2021

HBR 3A

O último trimestre de 2021 corroborou para um movimento mais acentuado de retorno das empresas para os escritórios. Na plataforma HBR 3A, a performance foi linear trimestre a trimestre, mas com importante crescimento de receita na comparação anual refletindo o reajuste integral da inflação no ativo 3A Faria Lima.

Percebemos um reaquecimento nas transações relacionadas à ocupação de lajes gerando absorção líquida positiva de áreas nas principais regiões de São Paulo. O cenário de valorização do papel institucional dos escritórios e a escassez de novos estoques na cidade de São Paulo vem despertando o interesse de investidores para aquisições de ativos AAA. Ainda observamos um mercado com cautela na tomada de decisão mas seguimos atentos para oportunidades de reciclagem de ativos maduros.

O cronograma de execução das obras do 3A Pinheiros encerrou o trimestre com 5% executado, cuja entrega estimada permanece prevista para o ano de 2023.



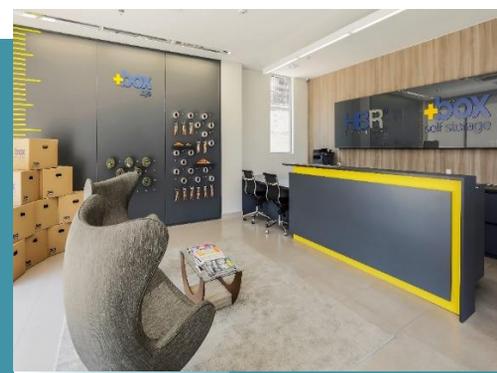
HBR Opportunities



O Hotel Hilton Garden Inn já se encontra em operação após sua entrega neste trimestre. O ativo é integrado ao ComVem Wide na região de Pinheiros/Rebouças, já tendo atingido a ocupação esperada para dezembro.

Já as obras do Hotel W SP, localizado na Rua Funchal na Vila Olímpia, um dos principais ativos em desenvolvimento nesta plataforma, encerrou o trimestre com 37% de obras executadas.

O self storage +Box, manteve sua ocupação no mesmo patamar neste quarto trimestre em comparação a ocupação do quarto trimestre de 2020.



5. INFORMAÇÕES GERENCIAIS

A seguir, serão apresentadas as principais aberturas financeiras com referência aos dados gerenciais da Companhia. Os dados gerenciais se diferenciam do formato IFRS ao ajustar todas as linhas pela proporcionalidade da HBR em cada ativo individualmente. As informações desta seção não seguem os padrões contábeis pelos critérios IFRS.

5.1 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (GERENCIAL)

Abaixo, a abertura gerencial do desempenho da Companhia considerando os ativos não consolidados pelos critérios IFRS, bem como ajustados à participação da HBR em cada empreendimento.

R\$ mil	4T21	4T20	Var. % 4T21/4T20	2021	2020	Var. % 2021/2020
Receita Líquida	30.987	26.550	17%	103.405	90.783	14%
Receita Bruta	35.619	30.913	15%	123.774	107.109	16%
Deduções da receita	(4.632)	(4.363)	6%	(20.369)	(16.326)	25%
Custos	(6.462)	(6.880)	-6%	(21.320)	(19.336)	10%
Lucro bruto	24.525	19.670	25%	82.085	71.447	15%
Despesas e receitas						
Despesas gerais e administrativas	(7.351)	(8.218)	-11%	(27.521)	(24.277)	13%
Despesas comerciais	(447)	(212)	111%	(1.188)	(698)	70%
Despesas tributárias	(748)	(192)	290%	(1.875)	(935)	101%
Outras despesas e receitas	19.712	(4.161)	-	17.720	(4.798)	-
Variação do valor justo de propriedades para investimento	232.894	31.335	643%	238.452	31.335	661%
Resultado antes do resultado financeiro	268.585	38.222	603%	307.673	72.074	327%
Resultado financeiro						
Despesas financeiras	(41.294)	(26.742)	54%	(132.641)	(83.979)	58%
Receitas financeiras	10.548	437	2.314%	25.876	5.505	370%
Resultado antes do IR e CSLL	237.839	11.917	1.896%	200.908	(6.400)	-
Imposto de renda e contribuição social correntes	(932)	(396)	135%	(2.943)	(2.423)	21%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	(48.239)	(34.448)	40%	(34.971)	(11.964)	192%
Lucro (Prejuízo) líquido do exercício	188.668	(22.927)	-	162.994	(20.787)	-

Empresas com consolidação por equivalência patrimonial: HBR 9 e CM Investimentos Imobiliários Ltda. (Shopping Patteo Olinda); HBR SEI Investimentos Imobiliários Ltda. (ComVem Tietê); HBR 21 Investimentos Imobiliários SPE Ltda. (Multipropriedade); HBR 50 Investimentos Imobiliários Ltda (3A Paullista); Hesa 96 - Investimentos Imobiliários Ltda (3A Chucri Zaidan); Hesa 159 - Investimentos Imobiliários Ltda (3A Semp Toshiba); Estacionamento do Mogi Shopping.

A Receita Líquida da companhia apresentou importante crescimento nas comparações anuais e trimestrais. O incremento de receita superou o aumento dos custos levando ao aumento de 15% no lucro bruto anual e de 25% na comparação trimestral. Comentários adicionais acerca das:

a) despesas gerais e administrativas: As despesas gerais e administrativas apresentaram aumento em 2021 ante 2020 em decorrência da implementação de ações de reforço nas estruturas administrativa e de negócios; e **b) despesas financeiras:** aumento por consequência de maior alavancagem da dívida bruta, concessão de descontos sobre encargos moratórios, multas sobre contratos de locação, bem como o aumento da taxa Selic. **c) Outras Despesas e Receitas:** reversão positiva devido a venda de participação da Hesa 159 – Semp Toshiba no montante de R\$ 20.914, conforme item 19.2 da nota explicativa das demonstrações contábeis, dando sequência na estratégia de fluxo de caixa da companhia.

As informações nesta seção referem-se a dados exclusivamente gerenciais, elaborados pela Administração da Companhia, eliminando ajustes das regras contábeis IFRS para refletir as participações em todos os empreendimentos.

5.2 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO POR PLATAFORMA (GERENCIAL)

A abertura abaixo traz a visão por plataforma de negócio, permitindo melhor avaliação entre as estratégias da Companhia.

R\$ mil	4T21	4T20	Var. % 4T21/4T20	2021	2020	Var. % 2021/2020
Rec. Bruta total	35.619	30.912	15%	123.774	107.109	16%
ComVem	3.455	3.088	12%	13.116	11.844	11%
HBR 3A	5.373	3.790	42%	19.031	14.475	31%
HBR Malls	17.930	16.153	11%	59.318	52.411	13%
HBR Opportunities	7.712	7.004	10%	28.380	26.273	8%
Outras Receitas Holding	1.149	877	31%	3.929	2.106	87%
Deduções da receita	(4.632)	(4.362)	6%	(20.369)	(16.326)	25%
Rec. Líquida total	30.987	26.550	17%	103.405	90.783	14%
ComVem	3.106	2.689	16%	10.857	9.788	11%
HBR 3A	4.675	3.494	34%	16.497	13.336	24%
HBR Malls	15.313	13.350	15%	47.089	42.457	11%
HBR Opportunities	6.986	6.325	10%	25.532	23.693	8%
Outras Receitas Holding	907	692	31%	3.430	1.509	127%
(-) CPV	(6.462)	(6.879)	-6%	(21.320)	(19.336)	10%
NOI	24.525	19.671	25%	82.085	71.447	15%
ComVem	2.531	2.309	10%	8.387	7.840	7%
HBR 3A	3.760	3.116	21%	14.741	12.338	19%
HBR Malls	12.329	8.530	45%	36.083	31.656	14%
HBR Opportunities	5.543	5.246	6%	20.773	18.874	10%
Outras Receitas Holding	362	470	-23%	2.101	739	184%

O **ComVem** apresentou recuperação no 4T21, com crescimento nas receitas explicado pela maior ocupação dos empreendimentos e maiores vendas com a suspensão das medidas de restrição em função da pandemia. A entrega e maturação de projetos em desenvolvimento também contribuíram para o aumento das receitas de locação.

A **HBR 3A** reflete a captura do IGPM aplicado integralmente em nossos contratos do empreendimento 3A Faria Lima. Após a aplicação do IGPM o preço de locação atual do ativo encontra-se em nível mais próximo aos preços médios da região para o momento.

A **HBR Malls** deu sequência ao processo de recuperação neste 4T21, com crescimento da receita líquida em 15% quando comparado ao trimestre anterior. Melhoras foram sentidas nos descontos concedidos e na PDD. A expectativa da companhia é de continuidade na melhoria de resultados nos próximos trimestres.

Na **HBR Opportunities**, o resultado permanece estável em comparação ao trimestre anterior com destaque para a manutenção de bons resultados do segmento de self-storage e para o início do processo de recuperação dos hotéis.

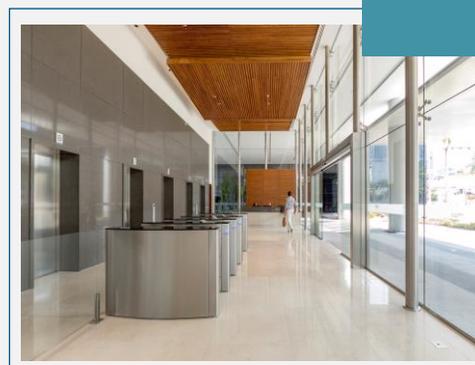
5.3 EBITDA E EBITDA AJUSTADO (GERENCIAL)

O EBITDA ajustado gerencial apresentou evolução de 42% em relação ao 4T20. O principal impacto veio em função do aumento das receitas das plataformas HBR Malls, 3A e ComVem em virtude da retomada da economia, em especial no varejo, com retirada gradual das restrições sanitárias.

R\$ mil	4T21	4T20	Var. % 4T21/4T20	2021	2020	Var. % 2021/2020
Lucro/Prejuízo do período	188.668	(22.927)	-	162.994	(20.787)	-%
(-/+) IRPJ / CSLL - Corrente e diferido	49.171	34.844	41%	37.914	14.387	164%
(-/+) Resultado financeiro	30.746	26.305	17%	106.765	78.474	36%
(+) Depreciação e amortização	198	383	-48%	808	710	14%
EBITDA	268.783	38.605	596%	308.481	72.784	324%
Receita líquida	30.987	26.550	17%	103.405	90.783	14%
Margem EBITDA	867%	145%	722 p.p.	298%	80%	218 p.p.
(+/-) Outras receitas e despesas	(19.712)	4.161	-	(17.720)	4.798	-
(+/-) Resultado de avaliação patrimonial	(232.894)	(31.335)	643%	(238.452)	(31.335)	661%
EBITDA Ajustado	16.177	11.431	42%	52.309	46.247	13%
Receita líquida	30.987	26.550	17%	103.405	90.783	14%
Margem EBITDA Ajustado	52%	43%	9 p.p.	50%	51%	-1 p.p.

5.4 FFO AJUSTADO (GERENCIAL)

O FFO Ajustado apresentou estabilidade na comparação anual e reverteu o número negativo do 4T20 na comparação trimestral. Apesar da importância deste indicador financeiro, vale ressaltar que o atual momento da companhia ainda reflete um período de elevados investimentos em ativos que se encontram em desenvolvimento. Por esta razão, a despesa financeira dos financiamentos dos projetos em execução sem que haja contrapartida nos resultados operacionais torna o FFO Ajustado uma métrica menos importante neste momento.



R\$ mil	4T21	4T20	Var. % 4T21/4T20	2021	2020	Var. % 2021/2020
Lucro / Prejuízo líquido	188.668	(22.927)	-	162.994	(20.787)	-
Depreciações e amortizações	198	383	-48%	808	710	14%
Resultado avaliação patrimonial	(232.894)	(31.335)	643%	(238.452)	(31.335)	661%
Provisão impostos diferidos	48.239	34.448	40%	34.971	11.964	192%
FFO Ajustado	4.211	(19.431)	-	(39.679)	(39.448)	1%

5.5 ENDIVIDAMENTO (GERENCIAL)

O endividamento gerencial traz uma visão com as SPEs/Projetos não consolidados pela Companhia na proporção da participação detida. A alavancagem da Companhia segue aderente ao seu plano de crescimento e condiz com a fase de maturação dos atuais desenvolvimentos, tendo registrado em 2021 uma redução de 16 p.p na relação Dívida líquida/PPI quando comparado ao ano de 2020, em função das novas dívidas contratadas/liberadas para suportar os investimentos, pelos recursos do IPO e pelo crescimento do PPI.

R\$ mil	2021	2020	VAR %	Prazo Médio	Vencimento	Taxa Média (a.a.)
Em Operação	1.004.925	856.680	17%			
Financiamento imobiliário	512.761	510.205	1%	13,3 anos	Jun/33 à Set/38	TR+ 8,7% - 11,8% e Poupança + 4,5%
Debêntures/CRI	488.675	341.419	43%	13 anos	Jul/34 à Jun/36	IPCA+ 5% - 6,25%
Capital de giro	3.489	5.056	-31%	2,3 anos	Mar/24	CDI+ 1,9%
Em Construção	56.922	44.007	29%			
Financiamento imobiliário	56.922	44.007	29%	14 anos	Jan/36	Poup+ 4,9%
Corporativo	55.111	73.085	-25%			
Capital de giro	55.111	73.085	-25%	1,2 anos	Nov/22 à Jun/23	CDI+ 2,98% - 3,95%
Dívida bruta	1.116.958	973.772	15%	8,8 anos		
(+) Caixa e equivalentes	484.741	106.873	354%			
(=) Dívida líquida	632.217	866.899	-27%			
Propriedade para investimento (PPI)	2.574.449	2.104.505	22%			
Dívida líquida / PPI	25%	41%	-16 p.p.			



6. CRESCIMENTO

A Companhia continua com seu plano de crescimento bem definido, voltado para identificação de oportunidades nas plataformas ComVem e HBR 3A. No caso dos ComVems, estão em análise oportunidades de aquisição de propriedades, cujo ciclo de início das operações é reduzido em relação aos novos desenvolvimentos, que também fazem parte das alavancas de crescimento. Como resultado destas agendas, durante o ano houve a formatação do primeiro produto da parceria firmada com a Cury que deverá contar com ABL de 3.800 m², bem como a aquisição dos ativos da Cyrela somando uma ABL maior que 6.500 m² e ciclo de desenvolvimento entre 2022 e 2025.

Além das frentes de originação de novos empreendimentos, a Companhia também segue na estratégia de parcerias comerciais junto às empresas que contemplem características de varejo e serviços para a plataforma ComVem. Parcerias comerciais já realizadas contam com parceiros como a Espaço Laser, Halipar, dona de marcas de destaque como Montana Grill, Jin Jin, Jin Jin Sushi e Croasonho, além da parceria com o Hortifruti Natural da Terra. O Hortifruti Natural da Terra demanda áreas de 1.500 m² para suas lojas e agrega mix condizente com os ativos da plataforma ComVem.

ABL EM DESENVOLVIMENTO

A Companhia encerrou o 4T21 com a ABL total de 295.186 m² em desenvolvimento, sendo 189.441 m² correspondente à participação da HBR. A curva prevista de entrega para os próximos anos está distribuída conforme o gráfico abaixo. Ainda em 2022 está prevista a entrega de uma ABL de 22.137 m² com a inauguração de mais 4 ComVems, além de 1 Opportunities.



CAPEX

Os investimentos realizados durante o ano de 2021 chegaram a R\$707 milhões, sendo R\$457 milhões em melhorias e obras para o desenvolvimento de propriedades e R\$250 milhões em aquisições de SPEs e propriedades.

7. DESEMPENHO FINANCEIRO (IFRS)

A seguir, serão apresentadas as principais aberturas financeiras com referência aos dados exclusivamente contábeis, com consolidação de acordo com os critérios IFRS.

7.1 RECEITA (IFRS)

A receita bruta no 4T21 apresentou crescimento de 34%, frente ao mesmo período de 2020.

R\$ mil	4T21	4T20	Var. % 4T21/4T20	2021	2020	Var. % 2021/2020
Aluguel de imóveis próprios	32.450	23.354	39%	99.520	83.572	19%
Taxa de administração	784	1.256	-38%	3.503	3.384	4%
Outras receitas	734	707	4%	2.577	2.894	-11%
Receita bruta	33.968	25.317	34%	105.600	89.850	18%
(-) Deduções da receita	(4.045)	(3.456)	17%	(17.698)	(12.517)	41%
Receita líquida	29.923	21.861	37%	87.902	77.333	14%

R\$ mil	4T21	4T20	Var. % 4T21/4T20	2021	2020	Var. % 2021/2020
ComVem	3.743	3.414	10%	14.198	13.009	9%
HBR 3A	7.269	960	657%	10.654	3.804	180%
HBR Malls	14.103	12.633	12%	46.722	42.865	9%
HBR Opportunities	7.704	7.433	4%	30.097	28.066	7%
Outras Receitas Holding	1.149	877	31%	3.929	2.106	87%
Receita bruta	33.968	25.317	34%	105.600	89.850	18%
Deduções da receita	(4.045)	(3.456)	17%	(17.698)	(12.517)	41%
ComVem	3.364	2.968	13%	11.799	10.768	10%
HBR 3A	6.501	767	748%	8.416	3.054	176%
HBR Malls	12.209	10.722	14%	37.328	36.663	2%
HBR Opportunities	6.942	6.711	3%	26.929	25.339	6%
Outras Receitas Holding	907	693	31%	3.430	1.509	127%
Receita líquida	29.923	21.861	37%	87.902	77.333	14%

7.2 CUSTOS (IFRS)

Os custos apresentaram aumento de 20% no 4T21, quando comparado ao mesmo período de 2020.

R\$ mil	4T21	4T20	Var. % 4T21/4T20	2021	2020	Var. % 2021/2020
Gasto com locação	(4.727)	(4.022)	18%	(10.752)	(9.507)	13%
Outros custos	(793)	(594)	34%	(3.298)	(2.458)	34%
Custos	(5.520)	(4.616)	20%	(14.050)	(11.965)	17%
ComVem	(710)	(461)	54%	(2.844)	(2.246)	27%
HBR 3A	(1.385)	(2)	69.150%	(1.444)	(18)	7.922%
HBR Malls	(1.921)	(3.230)	-41%	(5.658)	(5.706)	-1%
HBR Opportunities	(959)	(701)	37%	(2.775)	(3.225)	-14%
Outros Custos Holding	(545)	(222)	145%	(1.329)	(770)	73%
Custos	(5.520)	(4.616)	20%	(14.050)	(11.965)	17%

7.3 NOI (IFRS)

O NOI da Companhia atingiu R\$24.403 mil, no 4T21, ficando 42% acima em relação ao 4T20.

R\$ mil	4T21	4T20	Var. % 4T21/4T20	2021	2020	Var. % 2021/2020
Receita líquida	29.923	21.861	37%	87.902	77.333	14%
Custos	(5.520)	(4.616)	20%	(14.050)	(11.965)	17%
NOI	24.403	17.245	42%	73.852	65.368	13%
ComVem	2.654	2.507	6%	8.955	8.522	5%
HBR 3A	5.116	765	569%	6.972	3.036	130%
HBR Malls	10.288	7.492	37%	31.670	30.957	2%
HBR Opportunities	5.983	6.010	0%	24.154	22.114	9%
Holding	362	471	-23%	2.101	739	184%
NOI	24.403	17.245	42%	73.852	65.368	13%

7.4 EBITDA E EBITDA AJUSTADO (IFRS)

O EBITDA ajustado no 4T21 atingiu um aumento de 98% em relação a 4T20, alcançando R\$ 16.154 mil e 15% no ano de 2021 atingindo R\$ 44.482 mil quando comparado com o ano de 2020.

R\$ mil	4T21	4T20	Var. % 4T21/4T20	2021	2020	Var. % 2021/2020
Lucro/Prejuízo do período	213.274	(29.708)	-	180.479	(27.397)	-
(-/+) IRPJ / CSLL - Corrente e diferido	42.512	43.529	2%	29.870	44.606	-33%
(-/+) Resultado financeiro	29.151	24.805	18%	99.191	70.229	41%
(+) Depreciação e amortização	155	134	16%	622	521	19%
EBITDA	285.092	38.760	636%	310.162	87.959	253%
Receita líquida	29.923	21.861	37%	87.902	77.333	14%
Margem EBITDA	953%	177%	437%	353%	114%	210%
(+/-) Outras receitas e despesas	(19.744)	2.612	-	(17.755)	3.227	-
(+/-) Resultado de avaliação patrimonial	(253.039)	(37.911)	567%	(253.039)	(37.911)	567%
(+/-) Resultado em participações societárias	3.845	4.701	-18%	5.114	(14.578)	-
EBITDA Ajustado	16.154	8.162	98%	44.482	38.697	15%
Receita líquida	29.923	21.861	37%	87.902	77.333	14%
Margem EBITDA Ajustado	54%	37%	17 p.p.	51%	50%	1 p.p.

7.5 LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO AJUSTADO (IFRS)

O Lucro líquido ajustado no 2021 se deve em grande parte por conta da variação do valor justo de propriedades para investimento, além do aumento de receitas com aluguéis próprios especialmente através das plataformas HBR 3A, HBR Malls e ComVem.

R\$ mil	4T21	4T20	Var. % 4T21/4T20	2021	2020	Var. % 2021/2020
Lucro / Prejuízo líquido	213.274	(29.708)	-	180.479	(27.397)	-
Efeito mudança de regime de tributação sobre variação do valor justo das propriedades para investimento	-	49.772	-	-	49.772	-
Lucro Líquido Ajustado	213.274	20.064	963%	180.479	22.375	707%

7.6 FFO (IFRS)

O FFO Ajustado também atingiu R\$5.580 mil no 4T21 revertendo o número negativo do 4T20.

R\$ mil	4T21	4T20	Var. % 4T21/4T20	2021	2020	Var. % 2021/2020
Lucro / Prejuízo líquido	213.274	(29.708)	-	180.479	(27.397)	-
Depreciações e amortizações	155	134	16%	622	521	19%
Resultado equivalência patrimonial	3.845	4.701	-18%	5.114	(14.578)	-
Resultado avaliação patrimonial	(253.039)	(37.911)	567%	(253.039)	(37.911)	567%
Provisão impostos diferidos	41.345	43.444	-5%	27.712	43.137	-36%
FFO Ajustado	5.580	(19.340)	-	(39.112)	(36.228)	8%

7.7 DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS (IFRS)

As despesas gerais e administrativas apresentaram uma redução no 4T21 de 20% em comparação ao mesmo período de 2020, destacado pela redução da linha de PECLD – Perda Esperada para Créditos de Liquidação Duvidosa.

R\$ mil	4T21	4T20	Var. % 4T21/4T20	2021	2020	Var. % 2021/2020
Despesas com pessoal	(4.113)	(1.652)	149%	(14.716)	(5.147)	186%
Serviços profissionais	(2.638)	(1.910)	38%	(7.003)	(6.054)	16%
Depreciação e amortização	(155)	(135)	15%	(622)	(521)	19%
Despesas gerais	(239)	224	-	(2.685)	(2.295)	17%
PECLD	(0)	(5.407)	-	(1.816)	(11.651)	-84%
Despesas Gerais e Administrativas	(7.145)	(8.880)	-20%	(26.842)	(25.668)	5%

7.8 RESULTADO FINANCEIRO (IFRS)

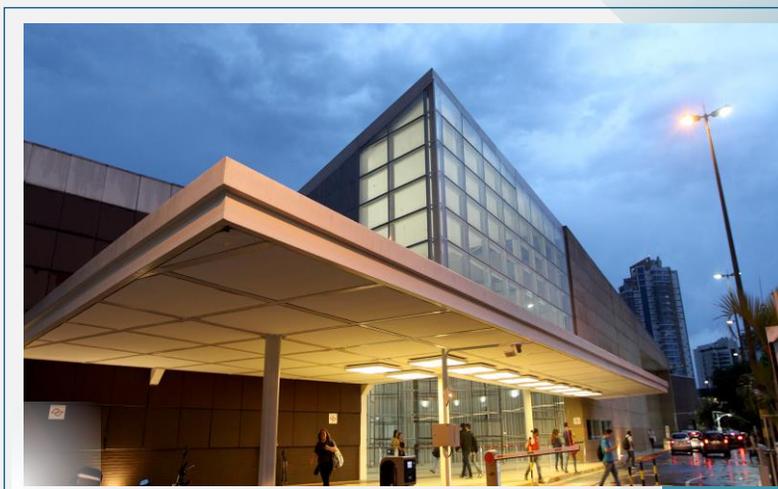
O resultado financeiro no 2021 apresentou piora na comparação anual refletindo, principalmente, o maior saldo de dívida bruta da companhia.

R\$ mil	4T21	4T20	Var. % 4T21/4T20	2021	2020	Var. % 2021/2020
Juros sobre aplicações financeiras	9.689	194	4.895%	23.802	2.326	923%
Varição monetária ativa	2	-	-	102	8	1.177%
Outras receitas financeiras	110	66	67%	340	2.480	-86%
Receita financeira	9.802	260	3.670%	24.245	4.814	404%
Varição monetária passiva	(2.183)	(2.461)	-11%	(7.250)	(3.235)	124%
Despesas bancárias	(331)	(42)	688%	(360)	(165)	118%
Juros sobre empréstimos e financiamentos	(36.303)	(22.627)	60%	(113.849)	(70.985)	60%
Outras despesas financeiras	(136)	65	-	(1.977)	(658)	200%
Despesa financeira	(38.953)	(25.065)	55%	(123.436)	(75.043)	64%
Resultado financeiro	(29.151)	(24.805)	18%	(99.191)	(70.229)	41%

7.9 ENDIVIDAMENTO (IFRS)

O endividamento da Companhia mantém-se em um patamar confortável permitindo à Companhia a continuidade do processo de crescimento. Atualmente, 95% da dívida bruta está diretamente atrelada aos projetos, sejam em desenvolvimentos ou aquisições, e com perfil alongado e aderente ao seu modelo de negócio. Ressaltamos uma redução significativa na relação Dívida / PPI em 18 p.p no ano de 2021 quando comparado ao ano de 2020.

R\$ mil	2021	2020	VAR %	Prazo Médio	Vencimento	Taxa Média (a.a.)
Em Operação	955.741	746.527	28%			
Financiamento imobiliário	438.783	376.063	17%	13,3 anos	Jun/33 à Set/38	TR+ 8,7% - 11,8% e Poupança + 4,5%
Debêntures/CRI	514.988	367.608	40%	13 anos	Jul/34 à Jun/36	IPCA+ 5% - 6,25%
Capital de giro	1.970	2.856	-31%	2,3 anos	Mar/24	CDI+ 1,9%
Em Construção	56.922	64.736	-12%			
Financiamento imobiliário	56.922	64.736	-12%	14 anos	Jan/36	Poup+ 4,9%
Corporativo	55.111	73.085	-25%			
Capital de giro	55.111	73.085	-25%	1,2 anos	Nov/22 à Jun/23	CDI+ 2,98% - 3,95%
Dívida bruta	1.067.774	884.348	21%	8,8 anos		
(+) Caixa e equivalentes	493.723	115.017	329%			
(=) Dívida líquida	574.051	769.331	-25%			
Propriedade para investimento (PPI)	2.732.448	1.985.311	38%			
Dívida líquida / PPI	21%	39%	-18 p.p.			



ANEXOS

Demonstrações contábeis consolidadas IFRS

Balço patrimonial ativo - R\$ mil	2021	2020
Circulante		
Caixa e equivalentes de caixa	50.645	99.051
Títulos e valores mobiliários	443.078	15.966
Contas a receber - CP	28.398	18.812
Adiantamentos	14.074	7.885
Tributos a recuperar	4.709	5.659
Outros ativos - CP	26.229	7.418
Total do ativo circulante	567.133	154.791
Não circulante		
Tributos diferidos	61.088	30.484
Partes relacionadas	16.491	-
Outros ativos - LP	75.906	7.270
Investimentos	309.947	432.214
Propriedades para investimento	2.732.448	1.985.311
Imobilizado e intangível líquido	5.349	3.619
Total do ativo não circulante	3.201.229	2.458.898
Total do ativo	3.768.362	2.613.689



Balço patrimonial passivo - R\$ mil	2021	2020
Circulante		
Empréstimos e financiamentos - CP	60.952	34.682
Debêntures - CP	41.530	27.156
Fornecedores	7.775	5.322
Obrigações trabalhistas e tributárias	3.923	2.577
Partes relacionadas	63.724	87.447
Contas a pagar de aquisição de imóveis - CP	36.989	43.133
Dividendos a pagar	39	39
Outros passivos - CP	22.823	53.827
Total do passivo circulante	237.755	254.183
Não circulante		
Empréstimos e financiamentos - LP	491.834	482.058
Debêntures - LP	473.458	340.452
Contas a pagar de aquisição de imóveis - LP	57.880	57.904
Provisão para tributos diferidos	146.049	104.643
Provisão para demandas judiciais	6	83
Outros passivos – LP	9.883	10.811
Total do passivo não circulante	1.179.110	995.951
Patrimônio líquido		
Capital social	1.321.142	591.522
Gastos com oferta pública de ações	(34.451)	-
Programa de opção compra de ações	1.773	-
Ajuste de avaliação patrimonial	106.854	103.441
Transações de capital	12.733	12.733
Reserva de lucros	485.380	394.245
Prejuízos acumulados	-	-
Total do patrimônio líquido controladora	1.893.431	1.101.941
Participação de acionistas não controladores	458.066	261.614
Total patrimônio líquido	2.351.497	1.363.555
Total do passivo e do patrimônio líquido	3.768.362	2.613.689

Demonstrativo de resultado - R\$ mil	4T21	4T20	2021	2020
Receita líquida	29.923	21.861	87.902	77.333
Aluguel de imóveis próprios	32.450	23.354	99.520	83.572
Taxa de administração	784	1.256	3.503	3.384
Outras Receitas	734	707	2.577	2.894
(-) Deduções da receita	(4.045)	(3.456)	(17.698)	(12.517)
Custos	(5.520)	(4.616)	(14.049)	(11.965)
Lucro bruto	24.403	17.245	73.853	65.368
Despesas e receitas				
Despesas gerais e administrativas	(7.145)	(8.880)	(26.842)	(25.668)
Despesas comerciais	(501)	(204)	(1.287)	(687)
Despesas tributárias	(758)	(133)	(1.864)	(837)
Outras despesas e receitas	19.744	(2.612)	17.755	(3.227)
Varição do valor justo de propriedades para investimento	253.039	37.911	253.039	37.911
Resultado de equivalência patrimonial	(3.845)	(4.701)	(5.114)	14.578
Resultado antes do resultado financeiro	284.937	38.626	309.540	87.438
Resultado financeiro				
Despesas financeiras	(38.953)	(25.065)	(123.436)	(75.043)
Receitas financeiras	9.802	260	24.245	4.814
Resultado antes do imposto de renda e contribuição social	255.786	13.821	210.349	17.209
Imposto de renda e contribuição social correntes	(1.167)	(85)	(2.158)	(1.469)
Imposto de renda e contribuição social diferidos	(41.345)	(43.444)	(27.712)	(43.137)
Lucro (Prejuízo) líquido do exercício	213.274	(29.708)	180.479	(27.397)
Lucro (Prejuízo) no período atribuível à:				
Acionistas controladores	188.679	(22.927)	156.163	(20.796)
Acionistas não controladores	24.595	(6.781)	24.316	(6.601)

Demonstrações contábeis consolidadas (IFRS)

Demonstração de fluxo de caixa - R\$ mil	2021	2020
Das atividades operacionais		
Lucro/ (prejuízo) antes do imposto de renda e contribuição social	210.349	17.209
Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais		
Depreciações e amortizações	622	521
Resultado de equivalência patrimonial	5.114	(14.578)
Encargos sobre financiamentos não liquidados	42.199	40.774
Encargos sobre debêntures não liquidados	67.548	32.495
Atualização sobre contas a pagar de aquisição de imóveis	6.091	5.449
Provisão para perda esperada com créditos de liquidação duvidosa	1.816	11.650
Provisão para demandas judiciais	(77)	83
Programa de opção compra de ações	1.773	-
Baixa do custo de participação societária	231.719	-
Baixa de propriedades para investimento	50.002	3.421
Variação do valor justo de propriedades para investimento	(208.398)	(37.911)
Resultado do período ajustado	408.758	58.933
Decréscimo/(acrécimo) em ativos e passivos		
Contas a receber	(11.402)	(14.934)
Adiantamentos	(6.189)	3.920
Tributos a recuperar	950	1.017
Partes relacionadas ativo	(16.491)	-
Outros ativos	(87.447)	(10.007)
Fornecedores	2.453	5.008
Obrigações trabalhistas e tributárias	1.346	(3.180)
Partes relacionadas passivo	(23.723)	-
Outros passivos	(31.933)	73.973
Caixa líquido gerados pelas atividades operacionais	236.323	114.730
Imposto de renda e contribuição social pagos	(2.158)	(1.469)
Fluxo de caixa das atividades de investimentos		
Investimentos	(117.880)	(57.678)
Transações de capital	-	10.642
Dividendos recebidos	3.314	2.419
Títulos e valores mobiliários	(427.112)	56.995
Ativo imobilizado e intangível	(2.352)	(485)
Aquisições de imóveis	50.192	61.149
Propriedade para investimento	(650.356)	(154.979)
Efeito das participações acionistas não controladores	-	-
Outras movimentações	-	(1)
Caixa líquido aplicados nas atividades de investimentos	(1.144.194)	(81.938)
Fluxo de caixa de financiamento		
Captação de empréstimos e financiamentos	119.150	117.362
Pagamentos de empréstimos e financiamentos	(125.303)	(53.282)
Captação de debêntures	118.276	50.000
Pagamentos de debêntures	(38.444)	(32.129)
Pagamento de aquisições de imóveis	(62.451)	(69.625)
Integralização de capital com recursos IPO	729.620	-
Pagamento de custos e comissões IPO	(51.362)	-
Efeito das participações acionistas não controladores	172.137	(4.363)
Caixa líquido gerados nas atividades de financiamentos	861.623	7.963
Variação líquida do caixa e equivalentes de caixa	(48.406)	39.286
Caixa e equivalentes de caixa		
No início do período	99.051	59.765
No final do período	50.645	99.051
Variação líquida do caixa e equivalentes de caixa	(48.406)	39.286

GLOSSÁRIO

ABL: área bruta locável.

Área BOMA: espaço locável como uma somatória da área particular do inquilino (área privativa) com a divisão das áreas comuns utilizadas pelos locatários. Aplicável apenas aos empreendimentos corporativos, junto à plataforma HBR 3A.

NOI – Net Operational Income: medida de desempenho calculada a partir da receita líquida, excluindo as deduções e custos da operação.

FFO – Funds From Operation: medida não contábil que consiste soma do lucro líquido/prejuízo, depreciação/amortização, reduzido do resultado de equivalência patrimonial, resultado de avaliação patrimonial e provisão para impostos diferidos sobre AVJ.

EBITDA (Earnings Before Income, Tax, Depreciation and Amortization): resultado líquido do período, acrescido dos tributos sobre o lucro, das despesas financeiras líquidas, das receitas financeiras e das depreciações, amortizações e exaustões, de acordo com a metodologia de cálculo determinada pela Instrução CVM 527/12. Medida não contábil que mensura a capacidade da Companhia de gerar receitas operacionais.

EBITDA Ajustado: Conceito do EBITDA contábil, excluindo-se os efeitos de outras receitas/despesas, resultado de avaliação patrimonial e resultado de equivalência patrimonial.

IPO: Initial Public Offering: trata-se do termo em inglês para Oferta Pública de Ações em bolsa de valores.

CAPEX – Capital Expenditure: valor correspondente aos investimentos para desenvolvimento ou aquisição de novos ativos.

YIELD ON COST: conceito de retorno sobre o custo. Medida de performance para investimentos em empreendimentos imobiliários que considera o retorno esperado pelas receitas de aluguel descontadas das despesas operacionais (NOI) em comparação ao custo de desenvolvimento do empreendimento. Esta medida não considera efeitos de alavancagem financeira.

CAP-RATE: medida usualmente aplicada em operações de compra ou venda de empreendimentos imobiliários, que representa a porcentagem de renda anual adquirida, comparada ao valor do investimento/aquisição.

Prazo Médio: conceito que indica o tempo médio de um fluxo de pagamento, ponderado pelos seus valores e datas de pagamento.



INFORMAÇÕES E CONTATOS

André Agostinho

CEO/CFO e Diretor de Relações com Investidores

Alexandre Nakano

COO

Mauricio Koakutsu

Gerente de Relações com Investidores



ri@hbrrealty.com.br | (11) 4793-7555



Endereços HBR Realty

Avenida Vereador Narciso Yague Guimarães, nº 1.145 – 2º andar – Mogi das Cruzes, SP (Sede)

Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 4.055 – 11º andar – São Paulo, SP (Filial SP)

As informações expressas neste relatório devem ser avaliadas seguindo as Demonstrações Financeiras e suas respectivas notas explicativas. Os dados operacionais e informações gerenciais incluindo cálculo de EBITDA, EBITDA Ajustado, não foram alvo de análise por parte dos auditores independentes. Todas as informações que constam a informação IFRS foram extraídas diretamente das Demonstrações Financeiras auditadas da Companhia, e seguiram as Normas e Padrões Internacionais de Relatório Financeiro (IFRS).

Este relatório não representa nenhum tipo de recomendação futura de compra ou indicação de resultados futuros. As informações ora apresentadas são baseadas em fatos históricos, estratégias implementadas e nas expectativas e objetivos da administração da Companhia. Reforçamos que a Companhia está sujeita a diversos fatores externos que podem interferir em seus resultados e objetivos, como conjuntura macroeconômica, ambiente de negócios no país, dentre outros.

A HBR não se responsabiliza por decisões de investimentos tomadas. Os potenciais investidores devem fazer suas próprias análises sobre as condições da Companhia e de sua estratégia de negócio.