



**TENDA DAY**  
**2020**

16 de dezembro



## **AVISO LEGAL**

Esta apresentação contém informações gerais sobre as atividades da Tenda, baseadas em dezembro de 2020, 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.



# A industrialização da Construção Civil



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



# Agenda



Introdução



*Off-site*



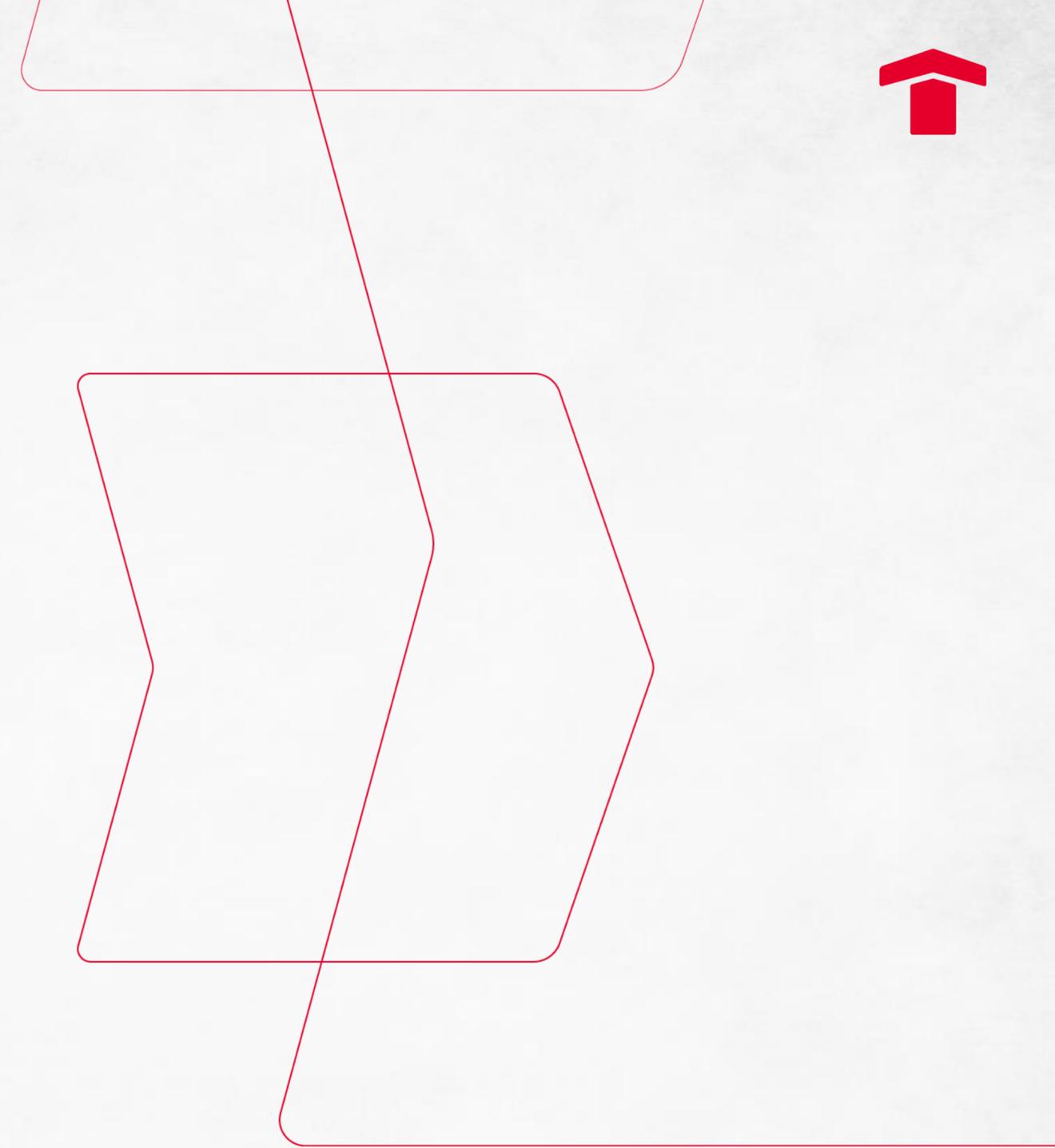
*On-site*



*Transformação Digital*



*Corporate Development*





1

# Introdução

## *On-site*



- Regiões metropolitanas
- Prédios
- Parede de concreto
- Alta escala local

## *Off-site*



- Cidades médias
- Casas
- *Woodframe*
- Baixa escala local

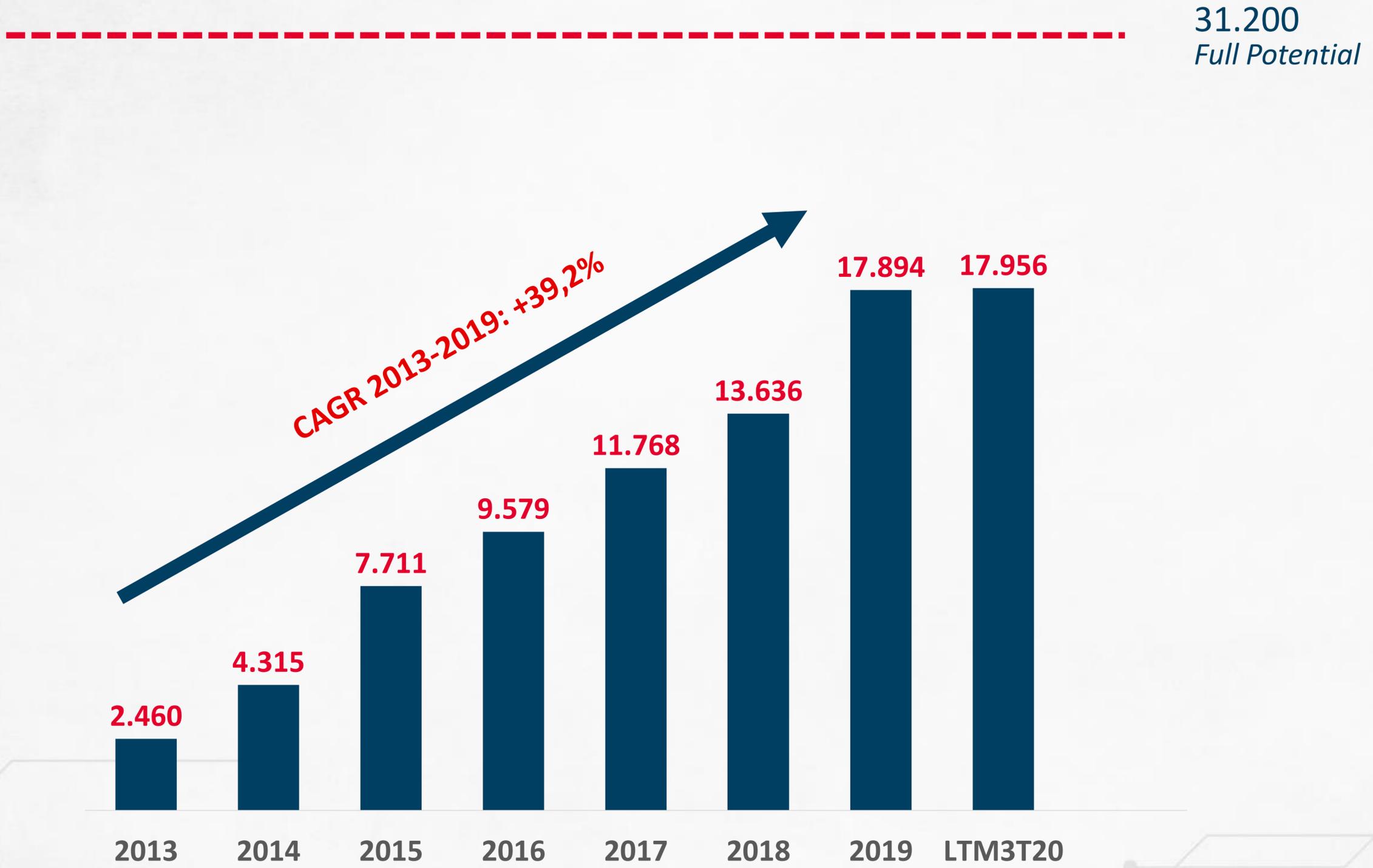
Historicamente, temos atuado através da industrialização no canteiro *on-site*. Estamos agora iniciando um segundo modelo de negócio *off-site*, com características muito distintas

*Padronização + escala/continuidade + abordagem industrial*

*On-site*: modelo de negócio tem permitido constante aumento de escala, com possibilidade de crescer 10-15% a.a. por mais 5-6 anos



Lançamentos (unidades)



## Histórico

Após a implantação do novo modelo de negócio em 2013, iniciamos o processo de verticalização dos prédios há 3 anos. Maior desafio agora é aumentar velocidade de crescimento no nosso principal mercado (SP)



# 2013

Início novo modelo de negócio (padronização + continuidade + abordagem industrial)



# 2017

Início do processo de verticalização na construção dos prédios



# 2019

Implantação do CDT (Centro de Distribuição e Transformação) em São Paulo



# 2021+

- On-site: otimização de produto para unir flexibilidade de implantação com liderança em custos: aumentar velocidade de crescimento no nosso principal mercado (SP)
- Off-site: aumento do mercado endereçável através da entrada em cidades médias com *off-site construction*





### 2020

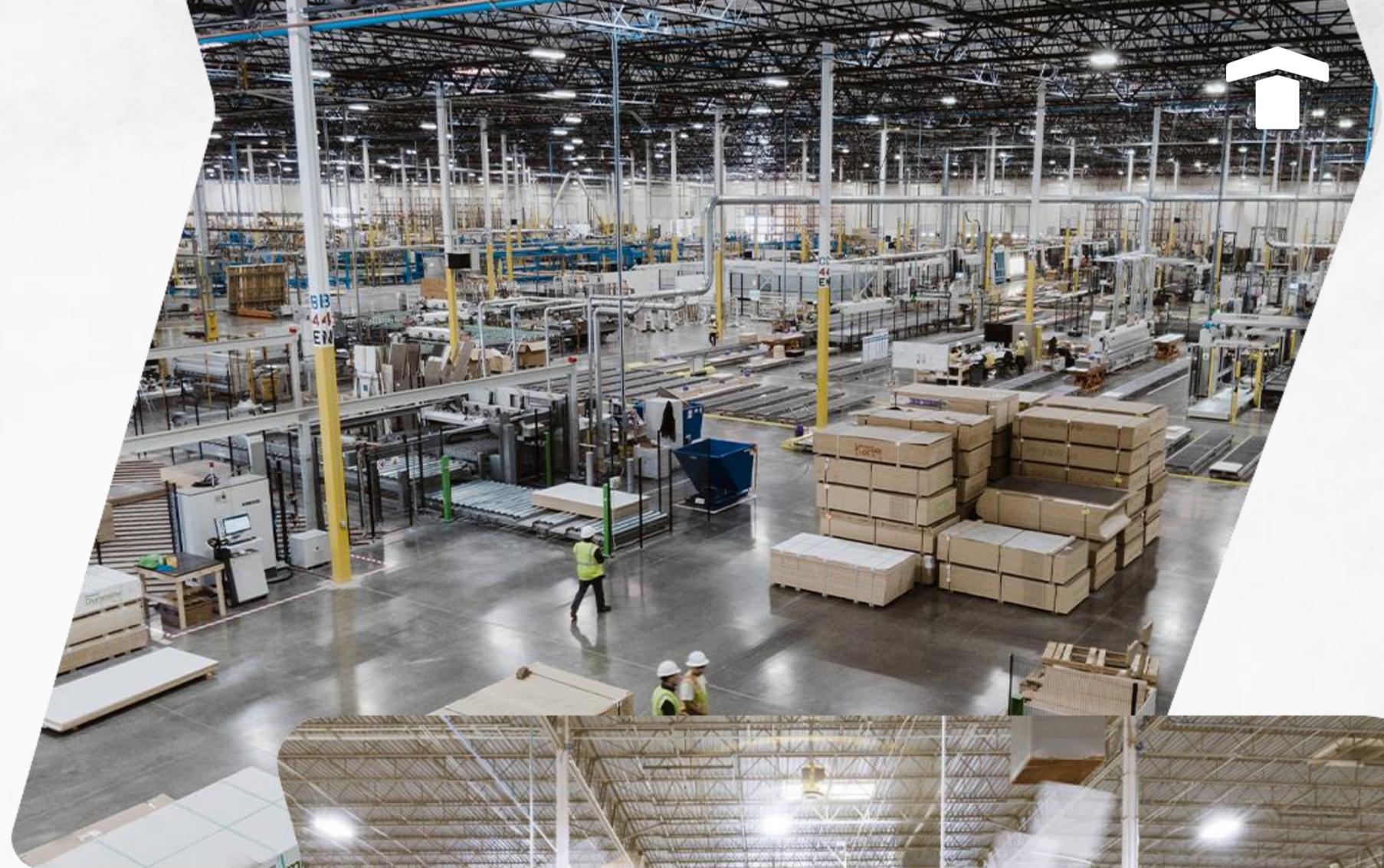
1. Montagem do time sênior com cultura de *startup*
2. Testes de fabricação das casas no centro de inovação
3. Testes de montagem no canteiro
4. Pesquisas sobre aceitação do produto pelo consumidor
5. Entendimento inicial dos desafios da cadeia de suprimentos

### Próximos passos

1. Estabelecer *product market fit*
2. Desenvolver cadeia de suprimentos
3. Escalar o negócio

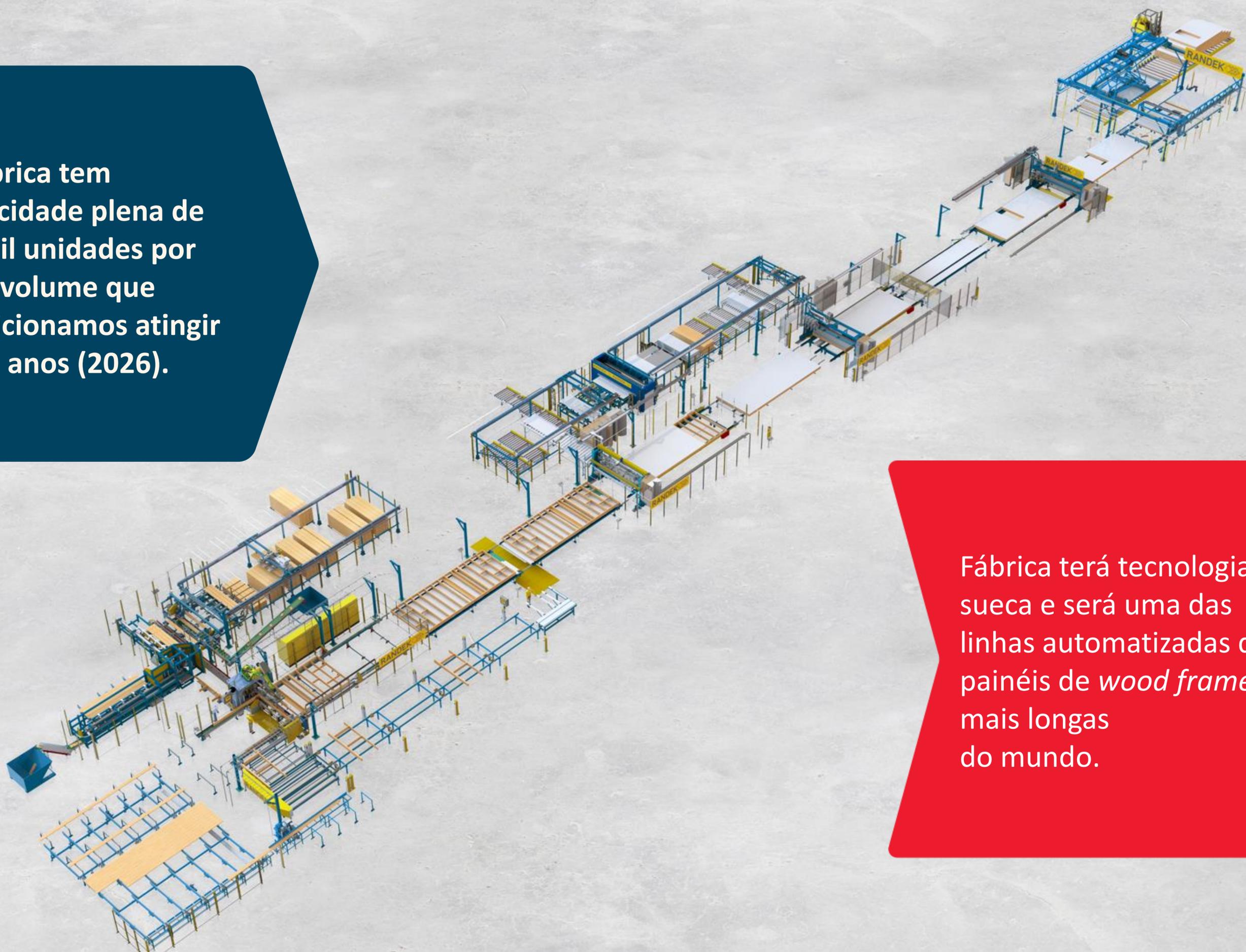
## Estudo

Assim, após 3 anos de estudos, decidimos pela compra de uma fábrica de alta produtividade, com início de operação planejado para o 1ºsem/21, a ser localizada no interior de SP.





A fábrica tem capacidade plena de 10 mil unidades por ano, volume que ambicionamos atingir em 6 anos (2026).



Fábrica terá tecnologia sueca e será uma das linhas automatizadas de painéis de *wood frame* mais longas do mundo.



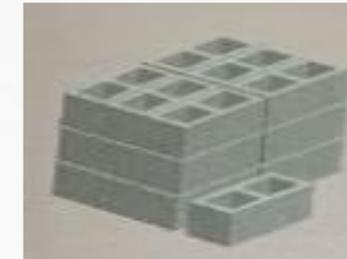
### Morada digna, com produto superior aos disponíveis no mercado

- Conforto térmico
- Urbanismo diferenciado
- Senso de comunidade

- **Custo muito competitivo:** oferta de um produto “inimaginável”
- **Baixa escala mínima local:** possibilidade de atuar em cidades menores

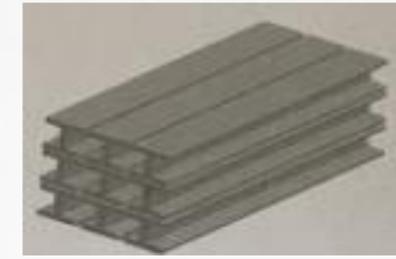


1 Tonelada =



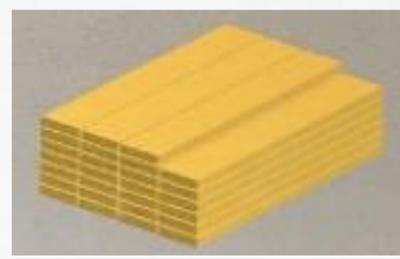
### Concreto

159kg de CO<sub>2</sub>  
emitidos



### Aço

1.240kg de CO<sub>2</sub>  
emitidos



### Madeira

1.700kg de CO<sub>2</sub>  
absorvidos e  
armazenados

**Pegada de carbono negativa** da madeira x alta emissão de carbono de concreto e aço



1. Necessidade de integrar construção + incorporação: para padronizar tipologia e otimiza-la para uma lógica fabril
2. Escala mínima eficiente alta: 10k unidades de uma mesma tipologia. Poucas incorporadoras no mundo têm essa escala
3. Ciclo longo: 3 anos de estudos + 6 anos para atingir escala eficiente
4. Alto comprometimento de capital: R\$300-400M para estabilizar a operação
5. Mindset de longo prazo: incorporadoras costumam pensar em rentabilizar projetos, não de viabilizar plataformas
6. Abordagem industrial: Tenda tem competência incomum de aplicar conceitos da engenharia de produção na construção civil

## ALTAS BARREIRAS DE ENTRADA





Time de qualidade alocado ao projeto garante a base para o sucesso do *off-site*

**Marcelo Melo**  
Diretor de  
Negócios  
e Operações



**Alex Hamada**  
Diretor  
Industrial  
e de Controle



**Paulo Lima**  
Head de Lean



**Marcelo Willer**  
Sócio Estratégico



Dois diretores da Tenda 100%  
dedicados ao projeto

Expert em produtividade  
e *lean*

Expert em loteamento  
e urbanismo

*Habitação Popular*

*Abordagem Industrial*

*Loteamento e Urbanismo*



*Off-site*

70% 

dos brasileiros tem  
o desejo de morar  
em casa

*Fonte: Pesquisa Deloitte- 2019*



Casas representam

**2,5x**

o número de financiamentos de  
apartamentos

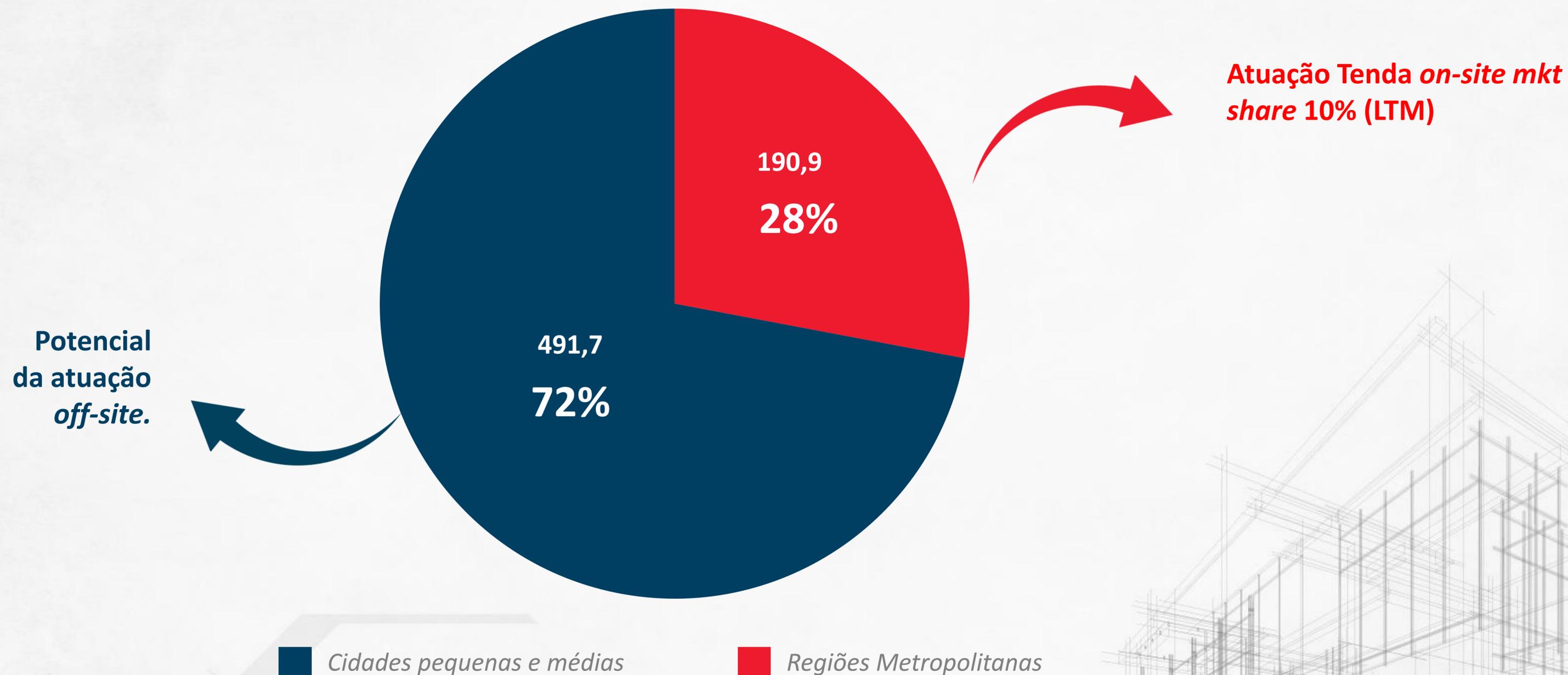
*Fonte: Banco Central do Brasil  
([www.bcb.gov.br/estatisticas](http://www.bcb.gov.br/estatisticas))*





Mercado de cidades médias e pequenas tem demanda habitacional superior às regiões metropolitanas e hoje está fora do radar da Tenda

Formação Anual de Famílias (em milhares) – renda de R\$ 1,4K à R\$ 3,4K



Fonte: Censo e Pnad (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio) - IBGE

*Off-site*

Tenda vai entrar neste mercado criando diferencial competitivo através da industrialização *Off-site*, com adoção da tecnologia de *wood frame*



## Desenvolvimento de diferentes conceitos de produto

Novos empreendimentos estão sendo preparados

Novos testes continuam sendo feitos  
(produto, preço, tecnologia)



*Off-site*

Primeiro piloto de obra demonstra produto de qualidade e bem acabado, com percepção de valor superior às opções encontradas pelo cliente no interior



**Primeira  
obra  
piloto**





Capacidade operacional de escalar seus lançamentos para preencher a fábrica com 10 mil unidades em 6 anos. É esperado cenário de prejuízo e consumo de caixa para os próximos 4 anos

Operacional

Escala piloto e aprendizados

Ramp-up

Full potential da fábrica 1 (10k unidades)

2021

2022

2023

2024

2025

2026+

Financeiro

Capex da fábrica

Período de investimentos, consumo de caixa e prejuízo

Lucro e caixa positivos

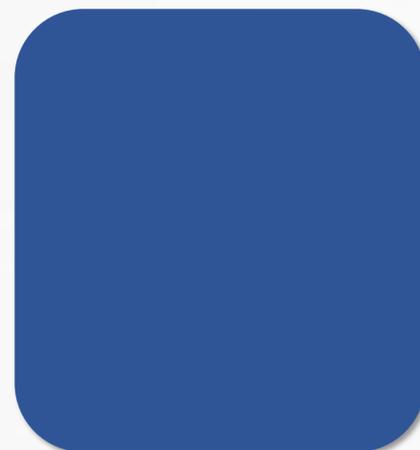
Estabilização dos *economics*

No acumulado 2020 a 2024, são esperados R\$ 300-400 mm de consumo de caixa, que representam aproximadamente 10% do *Market Cap* da Tenda, com uma opcionalidade alta



Exigência *Off-site*  
~10% do *Market Cap* Tenda

300 - 400mm



Consumo de  
caixa  
2020-2024

150 - 200mm



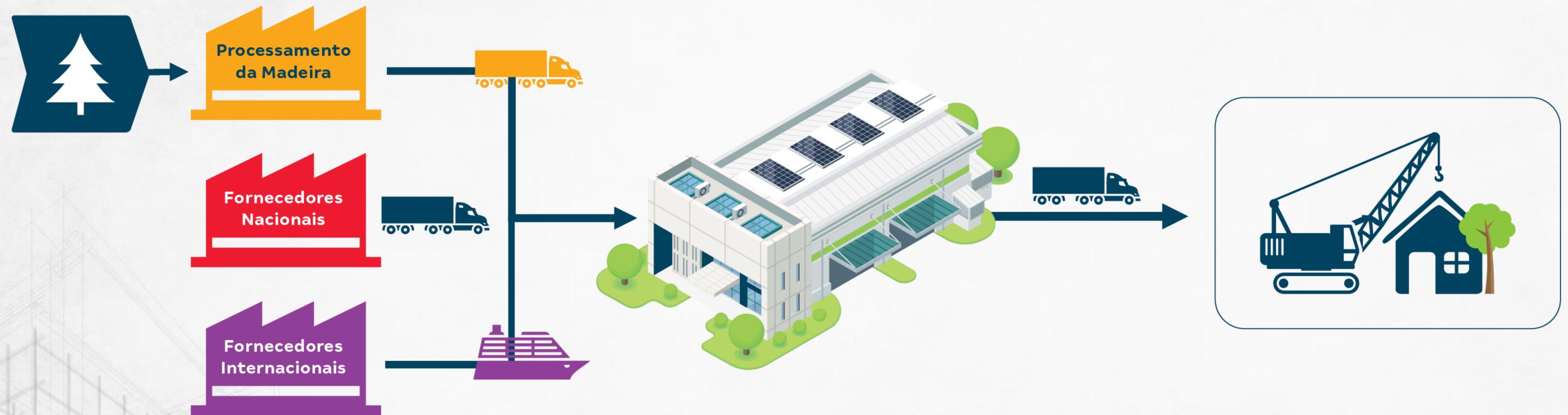
Ativo com valor de  
mercado

150 - 200mm



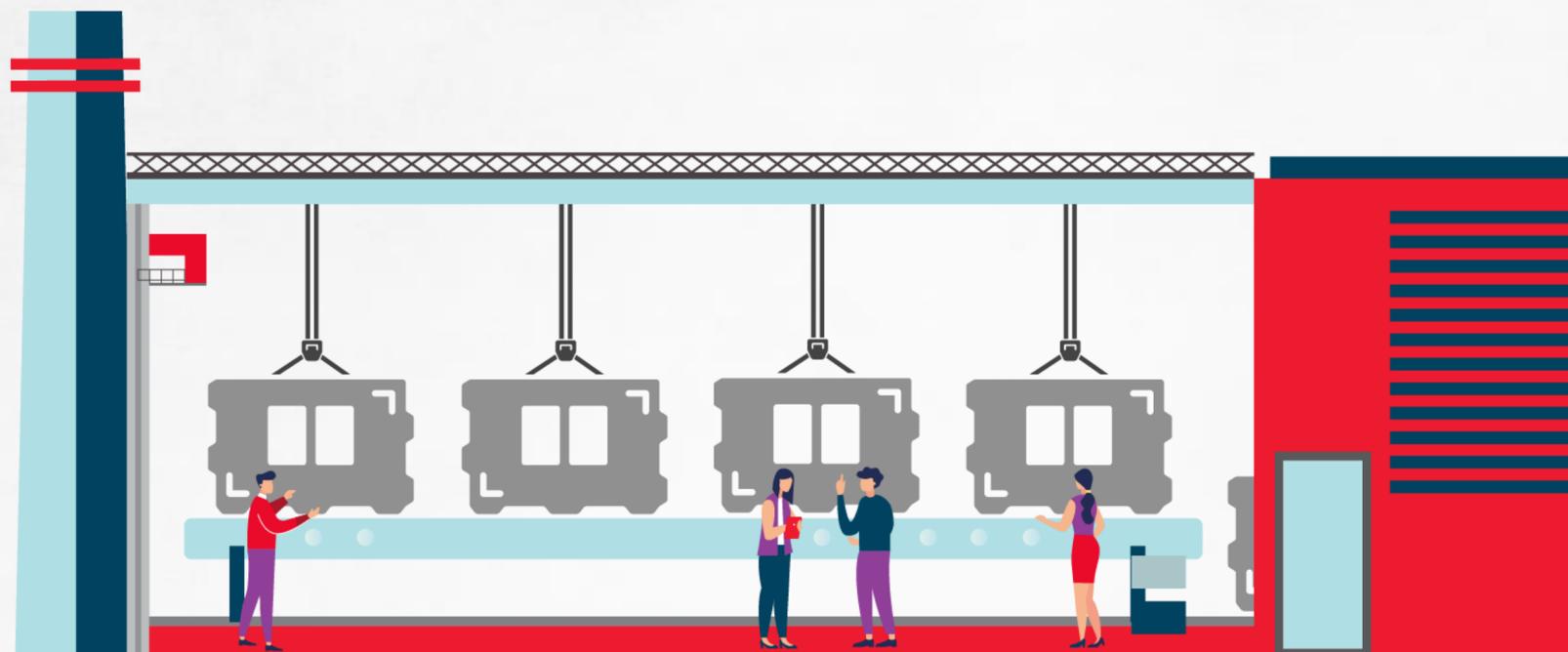
Despesas  
operacionais

Processo de fabricação passa por compra de insumos nacionais e importados, montagem das paredes na fábrica e colocação no canteiro de obra





O *Off-site* permite maior industrialização que *On-site* e maior eficiência, através de automação e mão de obra especializada



- ✓ 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



A colocação das paredes no canteiro de obra exige um número muito inferior de profissionais, reduzindo o custo de mão de obra e permitindo maior flexibilidade de produção (redução da escala mínima)

Comparativo *off-site* vs *on-site* em regime simulando a construção de 1 uh/dia

Alvenaria



Concreto

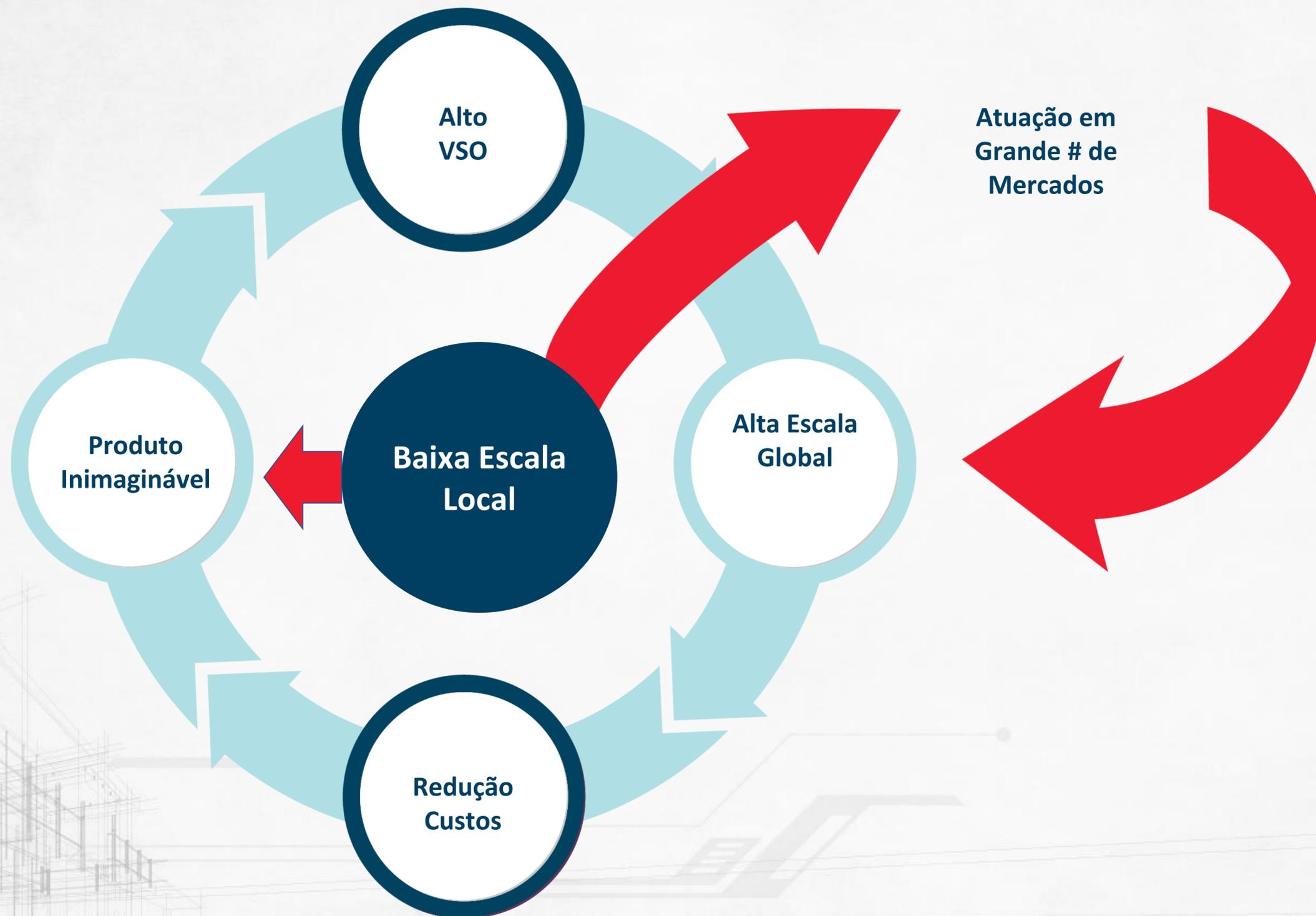


*Off-site*



*Off-site* possibilita a construção da estrutura utilizando 1/3 da mão de obra da tecnologia *on-site* parede de concreto.

Estratégia do *off-site* possibilita operar numa baixa escala local, desencadeando uma sequência virtuosa





Desenvolvimento da cadeia de suprimentos:

1. Melhores condições comerciais com fornecedores chave
2. Viabilização de verticalização de atividades
3. Desenvolvimento de produtos adaptados à tecnologia
4. Desenvolvimento de fornecedores locais
5. Otimização de parque produtivo com outras localizações



**Nossa crença: temos um posicionamento único para viabilizar a tecnologia *off-site***

1. Escala necessária para ocupar a produção de fábricas *off-site*
2. Produtos padronizados
3. Credibilidade e balanço para desenvolver cadeia de suprimentos
4. Capacidade de investimento em tecnologia de ponta
5. Fôlego para suportar consumo de caixa durante o desenvolvimento da plataforma
6. Relacionamento diferenciado junto aos agentes financeiros
7. Cultura da abordagem industrial

Equipe do *off-site* operará de forma segregada da Tenda, em outro escritório e com cultura diferente, para garantir que as competências necessárias serão fomentadas em cada negócio



	<i>On-site</i>	<i>Off-site</i>
<b>Abordagem</b>	Eficiência	Experimentação
<b>Foco</b>	Resultado	Ganho de escala



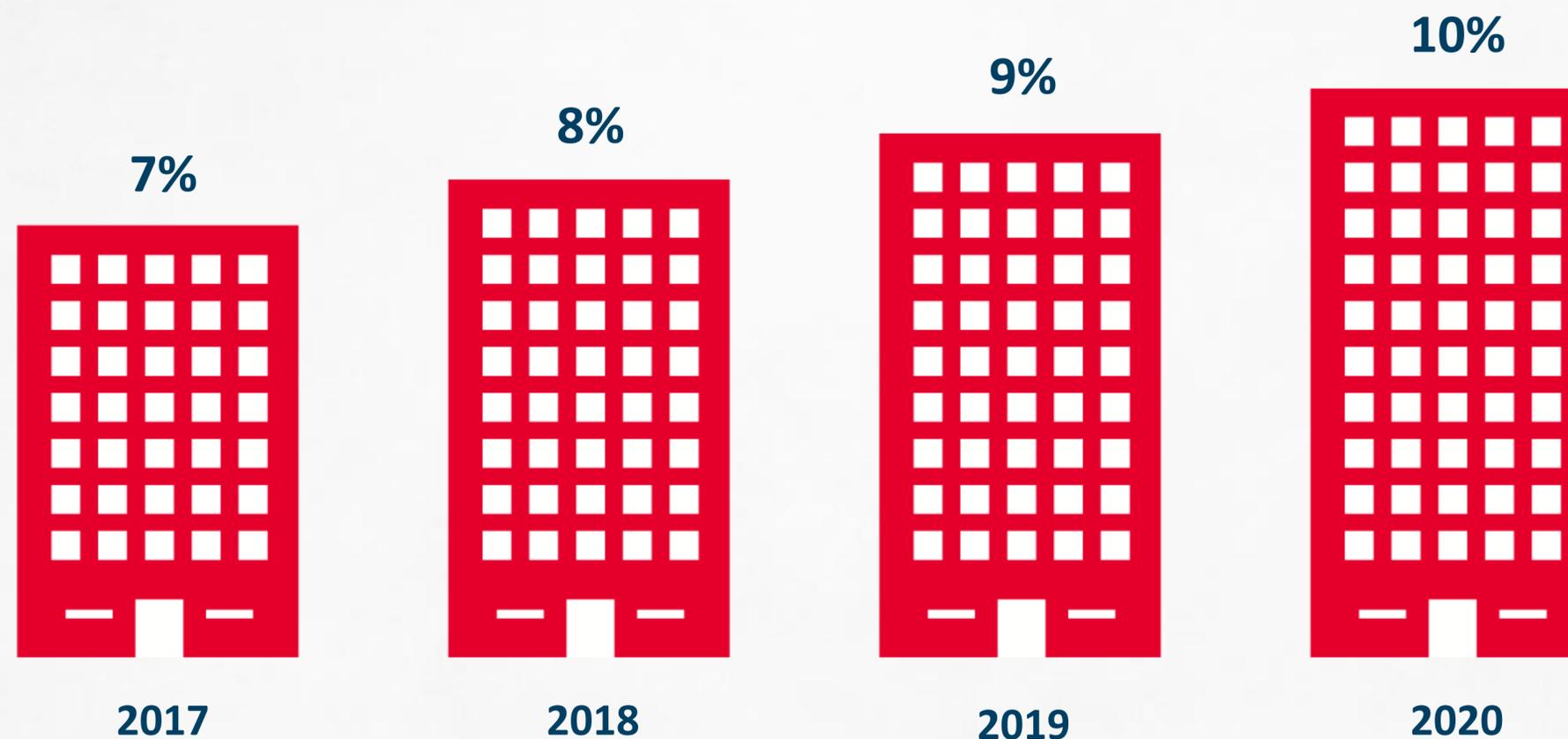
3

*On-site*

Além de crescimento absoluto, modelo de negócio On-site tem permitido aumento de *Market Share* consistente ao longo dos anos. Somos líderes ou vice-líderes em 8 das nove regiões em que atuamos



### Evolução do *mkt share* Brasil nas regiões de atuação

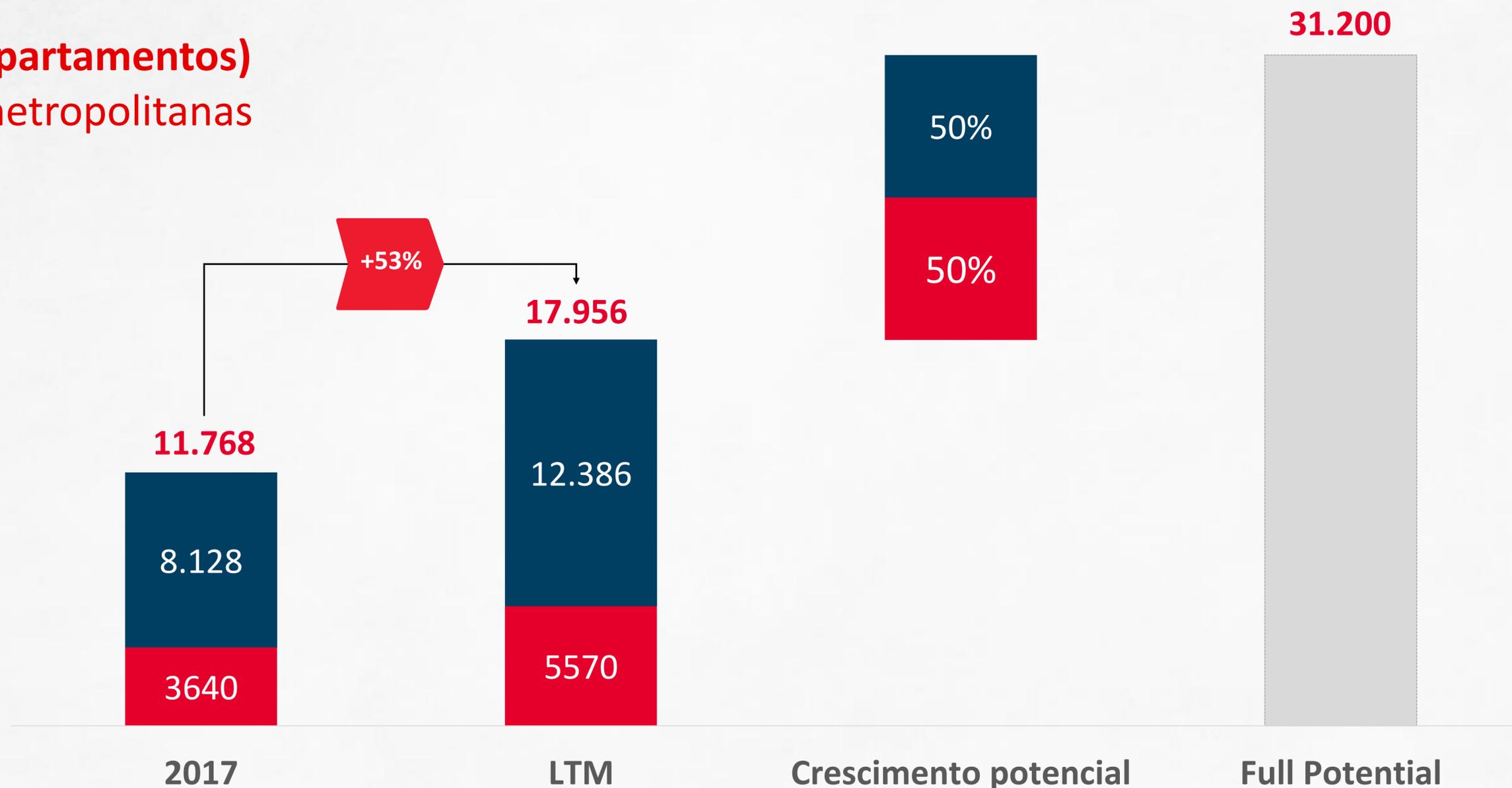


 *Mkt share Brasil*

Atingimento do *full potential* dependerá de crescimento mais expressivo em SP nos próximos anos. Replicar crescimento histórico dos últimos 3 anos de 50% não será suficiente para conquistar posição de liderança



Lançamentos (em # apartamentos)  
SP e demais regiões metropolitanas



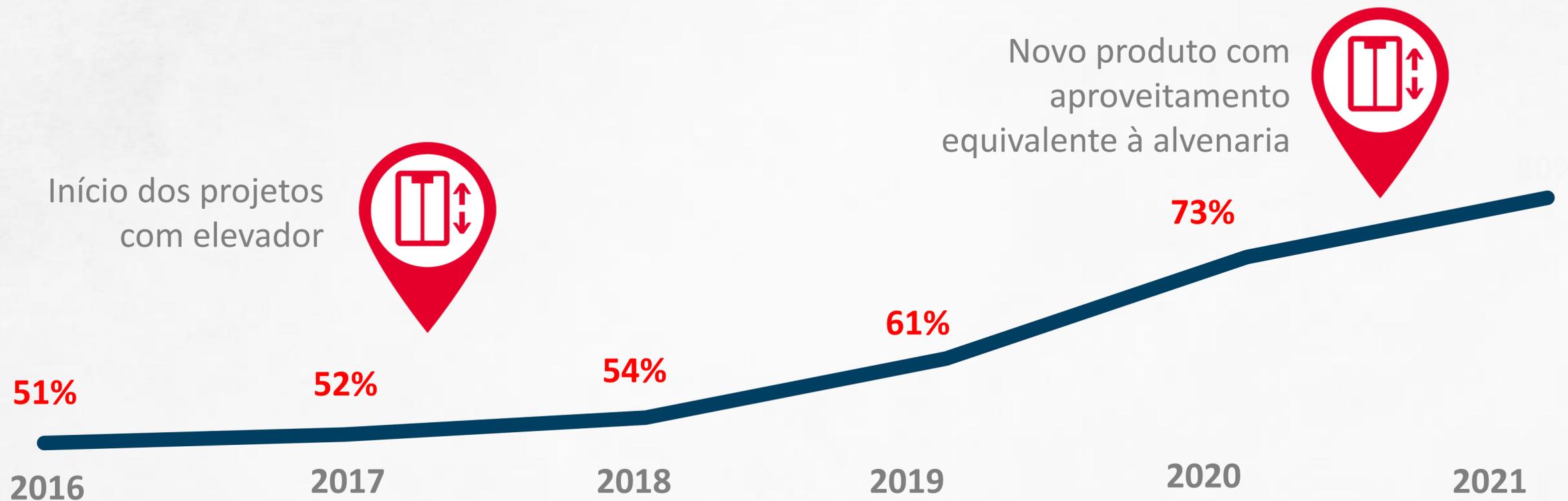
■ SP

■ Demais regiões metropolitanas

Liderança em São Paulo dependerá de aumentar aproveitamento do terreno: melhora recente ainda não esgota potencial construtivo, impedindo negociações otimizadas na aquisição de *landbank* em ambiente super competitivo. Próximo passo é fechar este *GAP* com produto que permita maior flexibilidade de implantação



### % de aproveitamento sobre potencial construtivo do terreno





4

# Transformação Digital



Para extrair o máximo deste valor, organizamos esta grande iniciativa em duas frentes:

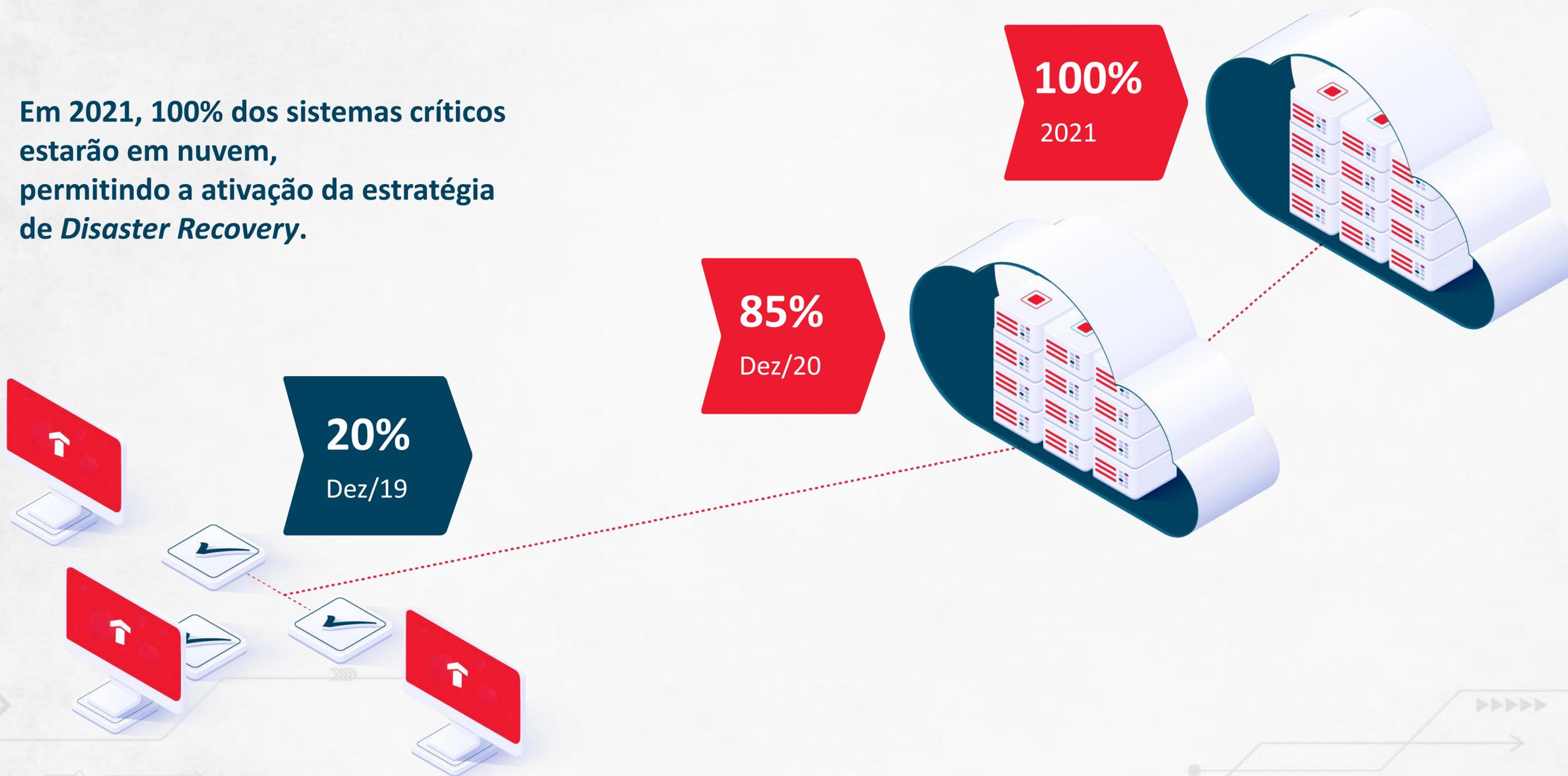
**1** **Plano Diretor de Tecnologia,** com o objetivo de modernizar nossa arquitetura de sistemas e infra e ser um habilitador do modelo ágil.

**2** **Tribos de desenvolvimento ágil,** com o objetivo de gerar impacto positivo no negócio.

Na primeira frente, Plano Diretor de Tecnologia, estamos construindo uma arquitetura otimizada, escalável e mais segura. Hoje, temos 85% dos sistemas críticos em nuvens



Em 2021, 100% dos sistemas críticos estarão em nuvem, permitindo a ativação da estratégia de *Disaster Recovery*.



Na segunda frente, temos as *squads* organizadas em tribos, com destaque para as tribos de Marketing & Vendas e Clientes, conforme veremos a seguir



### Tribos de Desenvolvimento Ágil

Tribo Marketing e Vendas



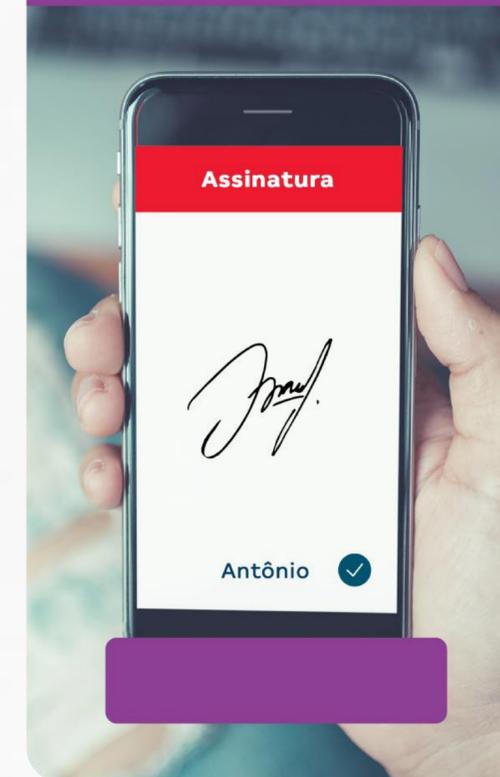
Tribo Clientes



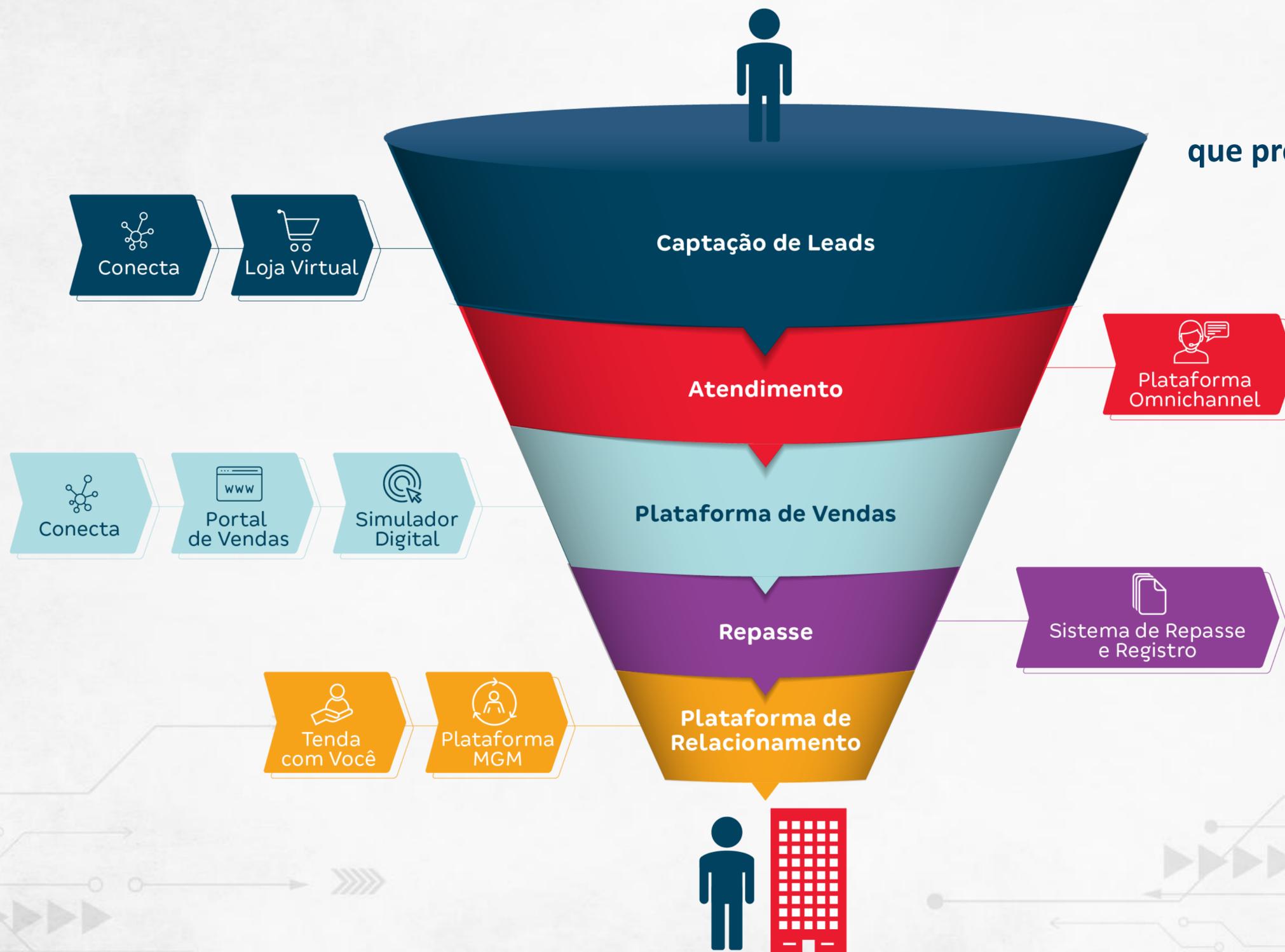
Tribo Negócios e Operações



Tribo Administrativo Financeiro



Para otimizar ao máximo a produtividade do Funil de Marketing e Vendas, desenvolvemos a Plataforma Digital Integrada, em uma arquitetura 100% digital



A Plataforma Digital Integrada é um ecossistema completo que proporciona a melhor experiência aos nossos clientes em toda sua jornada, sem fricções.

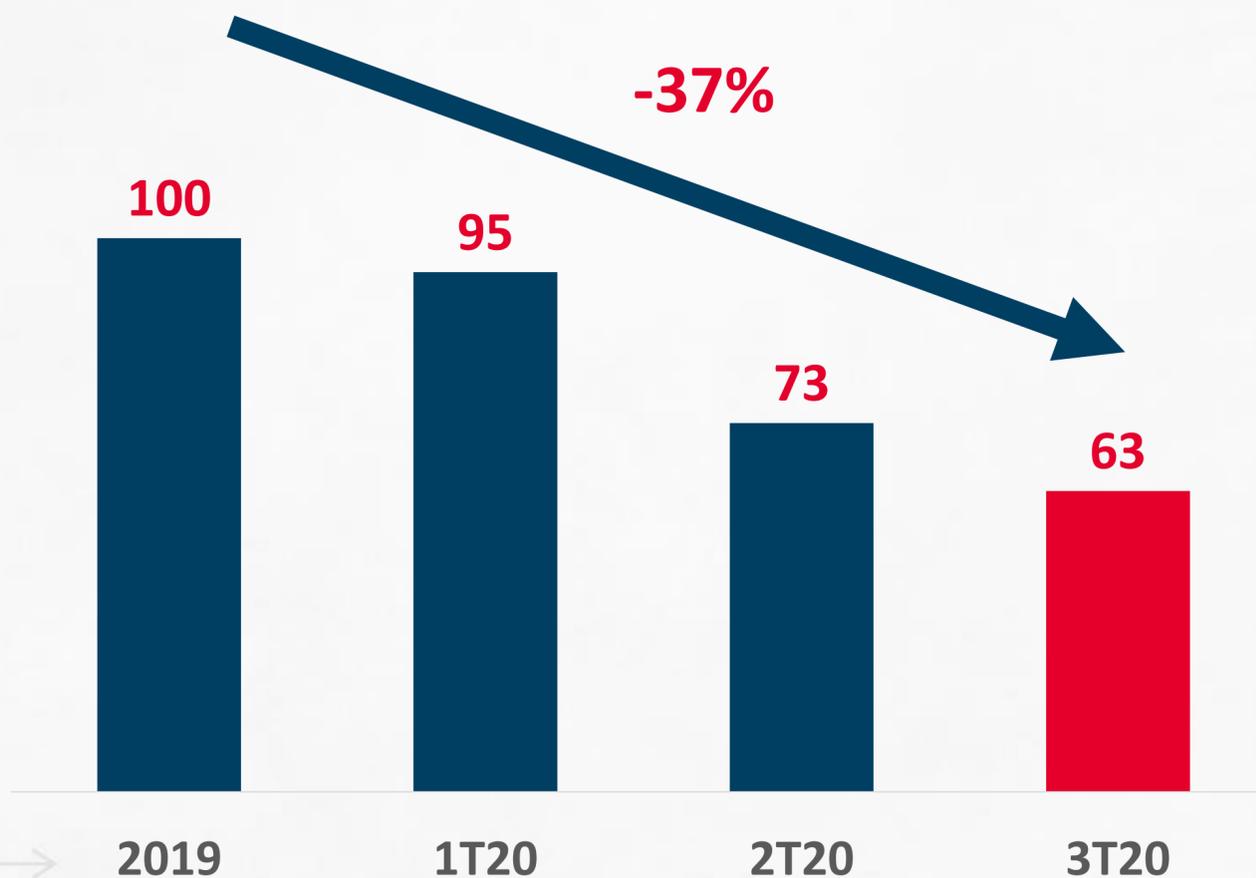
A estratégia digital de marketing implementada ao longo do ano permitiu redução de 15% nos custos totais de Marketing, em um cenário de crescimento de 49,6% de vendas (3tri20 x 1tri20)



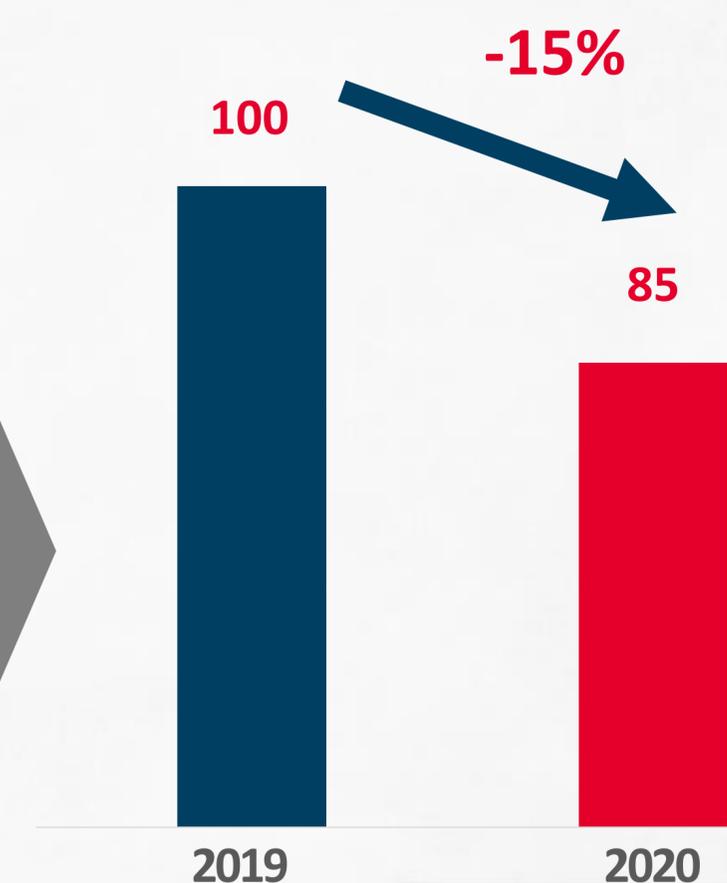
## Pilares da Estratégia de Marketing Digital

1. Diversificação da estratégia dos canais de aquisição
2. Gestão inteligente das campanhas de Marketing e da carteira de clientes, considerando a oferta por região
3. Cultura de experimentação permanente das ações digitais, incluindo criativos

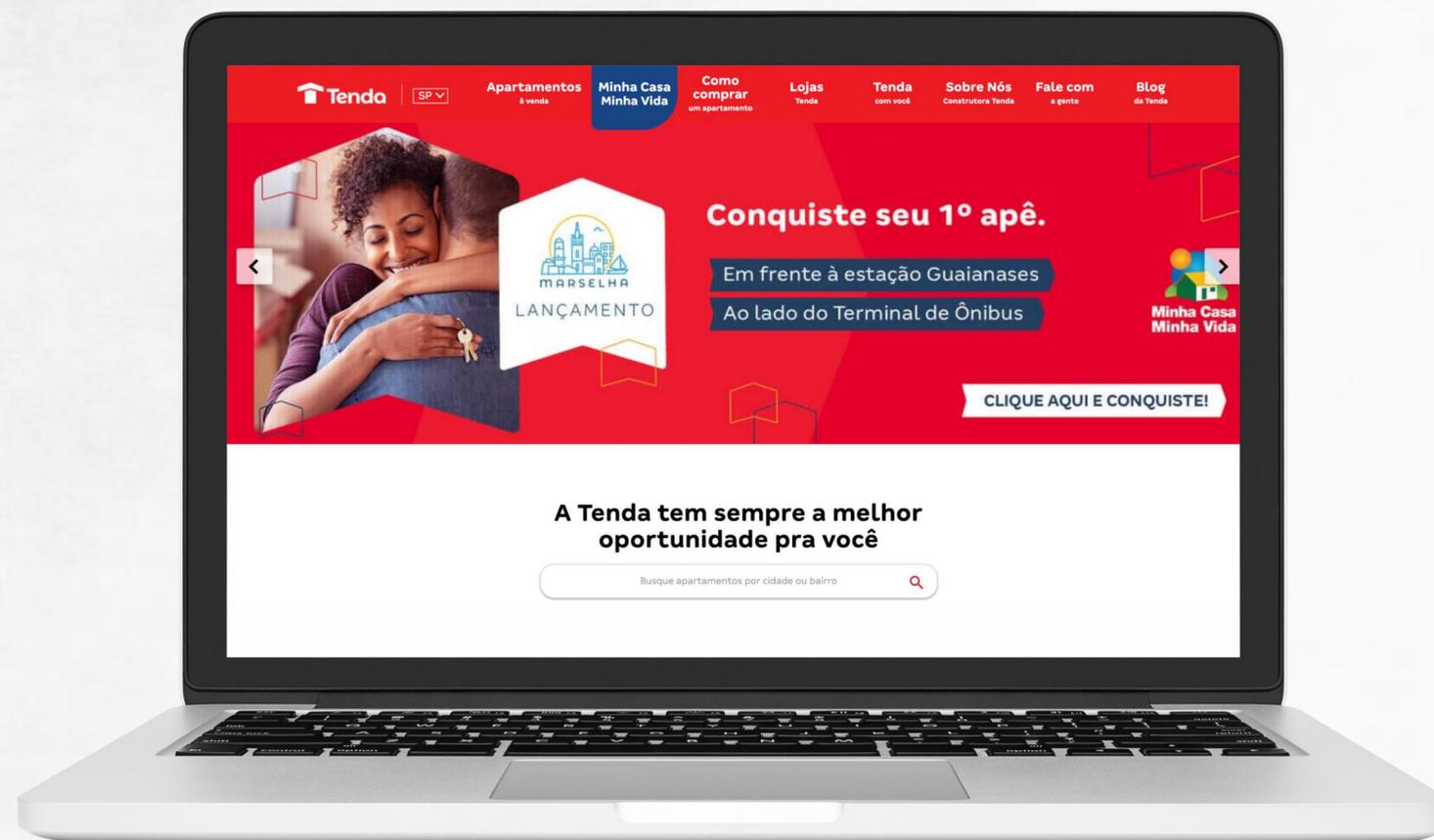
### Evolução do custo de Mídia por unidade vendida (base 100 = 2019)



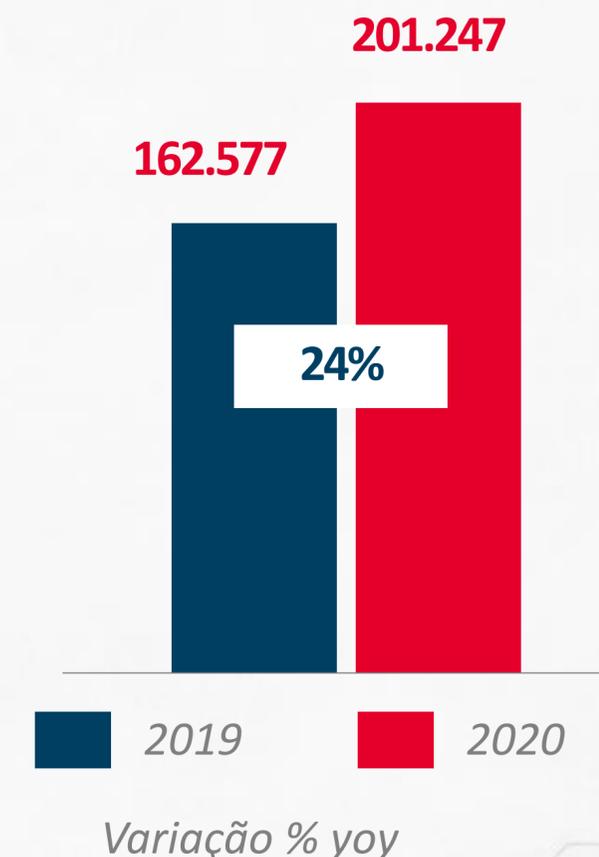
### Evolução do custo total de Marketing por unidade vendida (base 100 = 2019)



No topo do funil, seguimos evoluindo em nossa estratégia digital de captação, que já trouxe uma melhora significativa na experiência do cliente, com evolução de 24% no tráfego orgânico

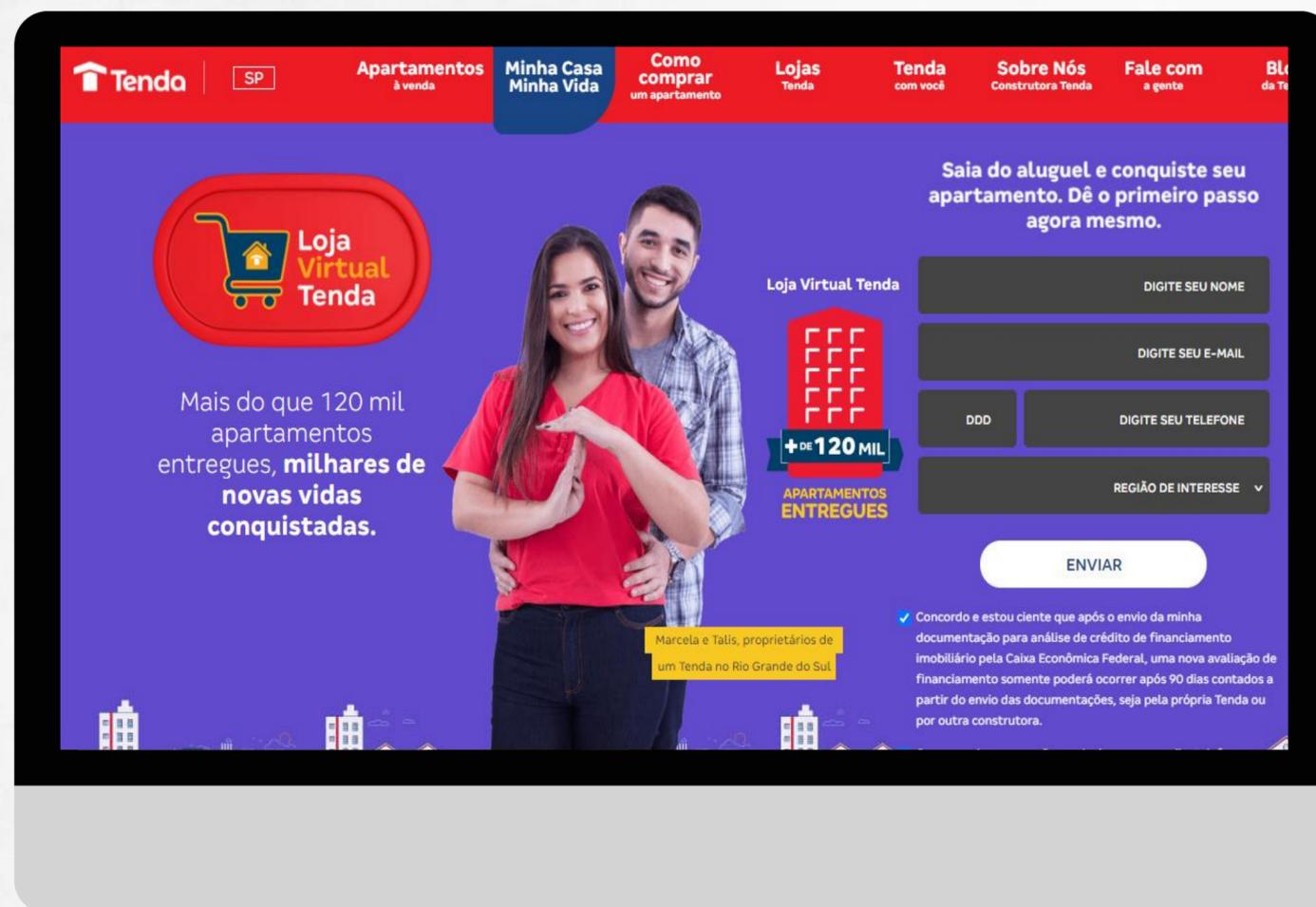


## Comparativo da média mensal de sessões orgânicas no site Tenda.com 2019 vs 2020



- Otimização dos principais pontos de contato com o *Prospect*, como site e *landing pages*.
- Otimização das campanhas e estratégias de SEO. Nota 100 em SEO no site Tenda, de acordo com Google *Lighthouse*, medido em nov/20.

A Loja virtual retirou diversas outras fricções importantes da jornada do cliente, permitindo uma evolução de 2,8 vezes na conversão de *Lead* em venda



# 2,8X

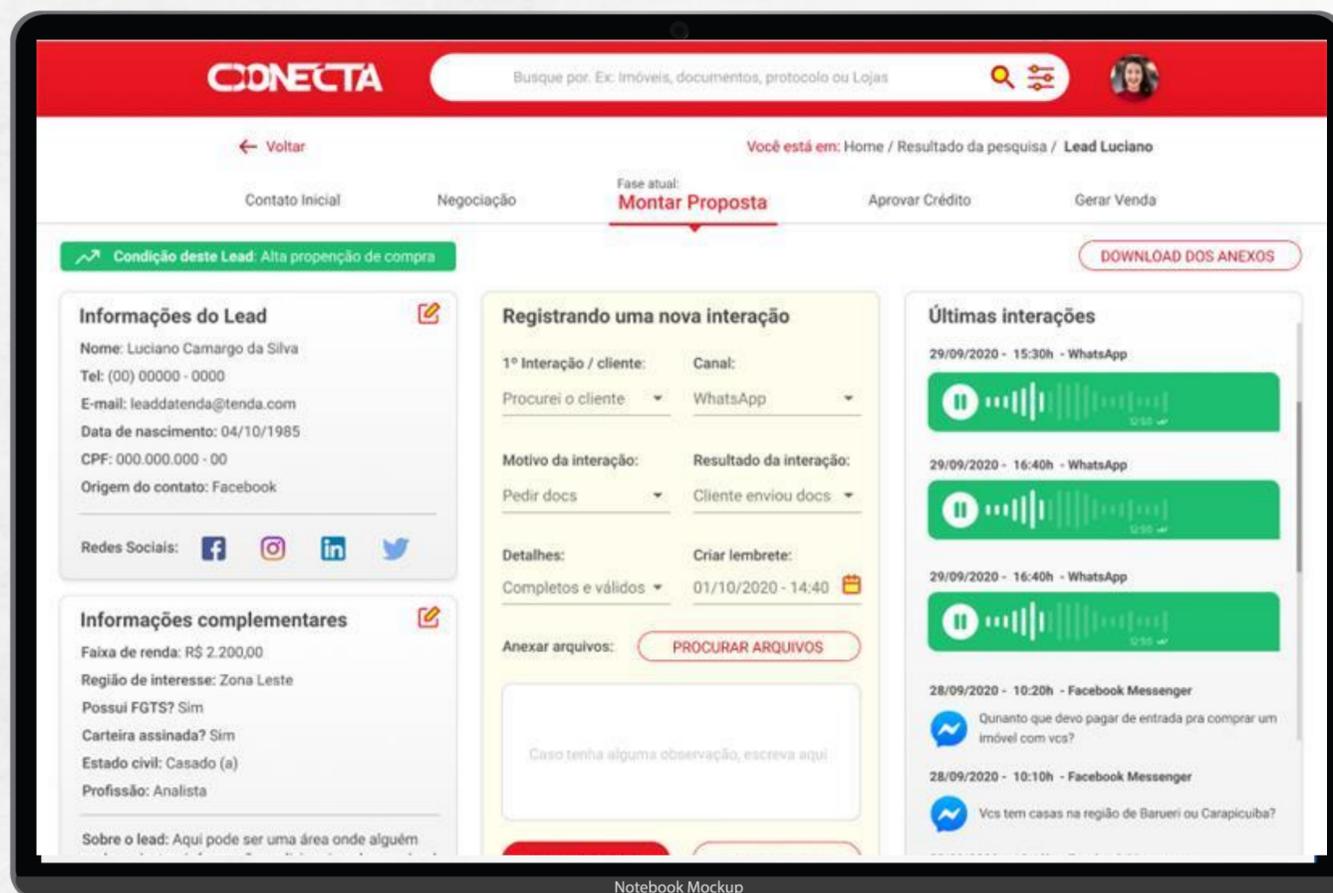
## Crescimento na conversão de *Leads* em vendas

Aprimoramento do método de qualificação dos *Leads* antes de direcionar para a força de vendas

A criação e implementação do CONECTA permitiu (i) maior agilidade e automação dos atendimentos e (ii) melhor distribuição dos *leads* para os agentes de vendas



**CONECTA: produto desenvolvido internamente para Gestão dos *Leads*, da captação à venda, totalmente integrado à ferramenta *omnichannel* de atendimento**



**Roleta inteligente de distribuição de *Leads***

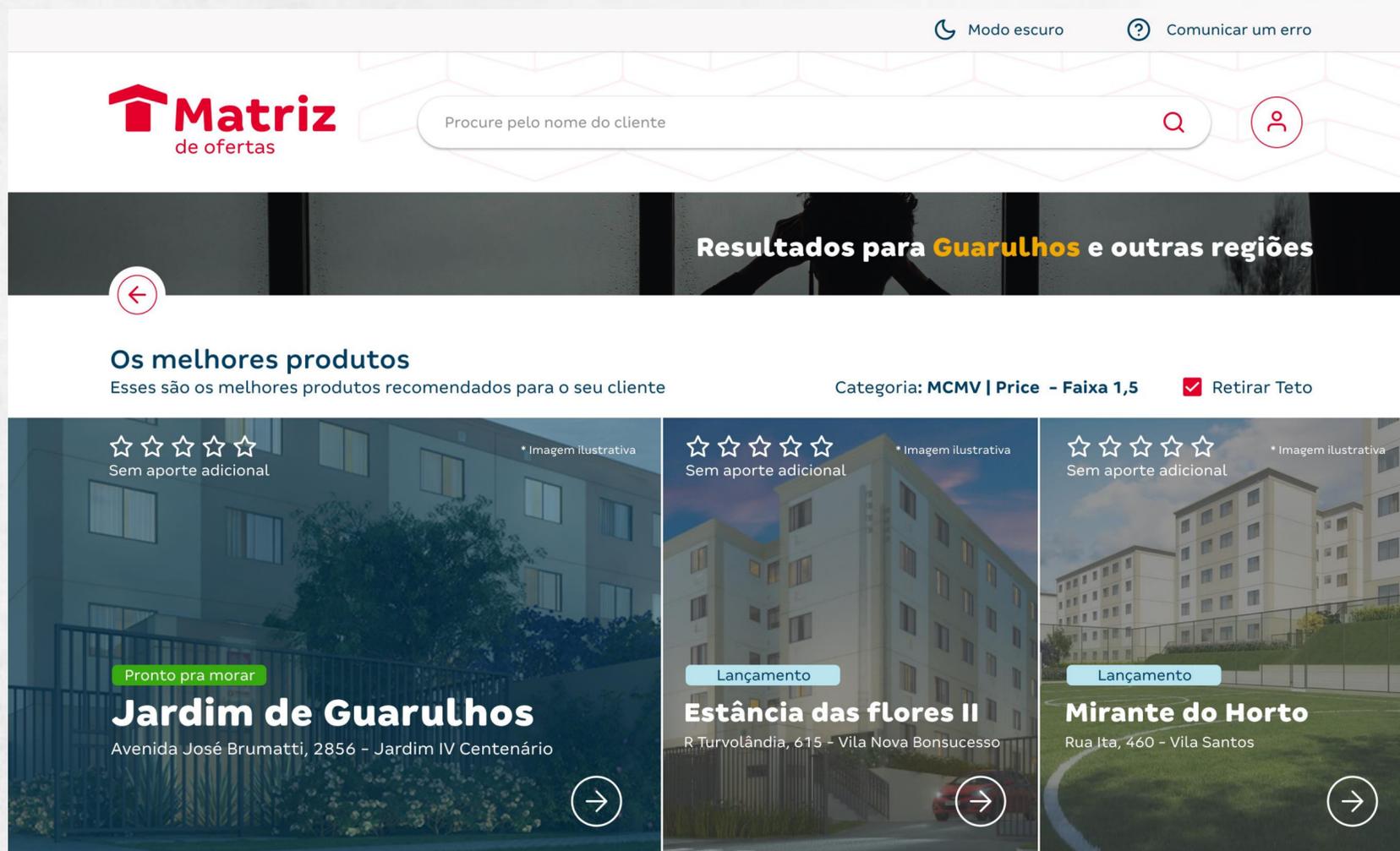
Melhor gestão da performance dos agentes de vendas

**Permite mais automação e escala dos atendimentos**

**22%**

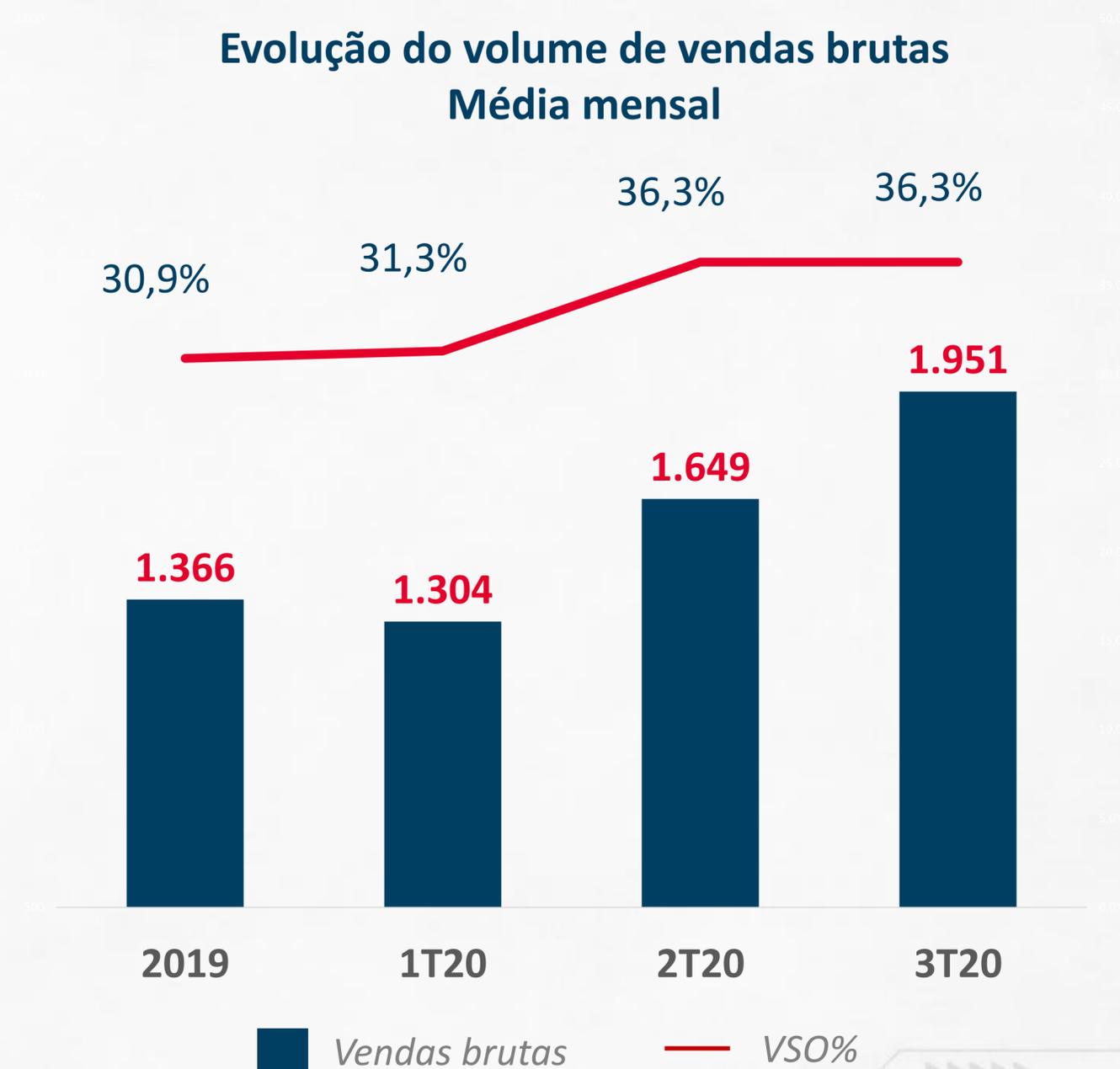
**Redução de atendentes de 1º nível da central pré-venda**

No momento em que o *lead* é direcionado ao agente de vendas, o Simulador Digital entra em ação, otimizando (i) o atendimento e (ii) a oferta ideal produto-*lead*



Simulador digital com matriz inteligente de oferta de produtos

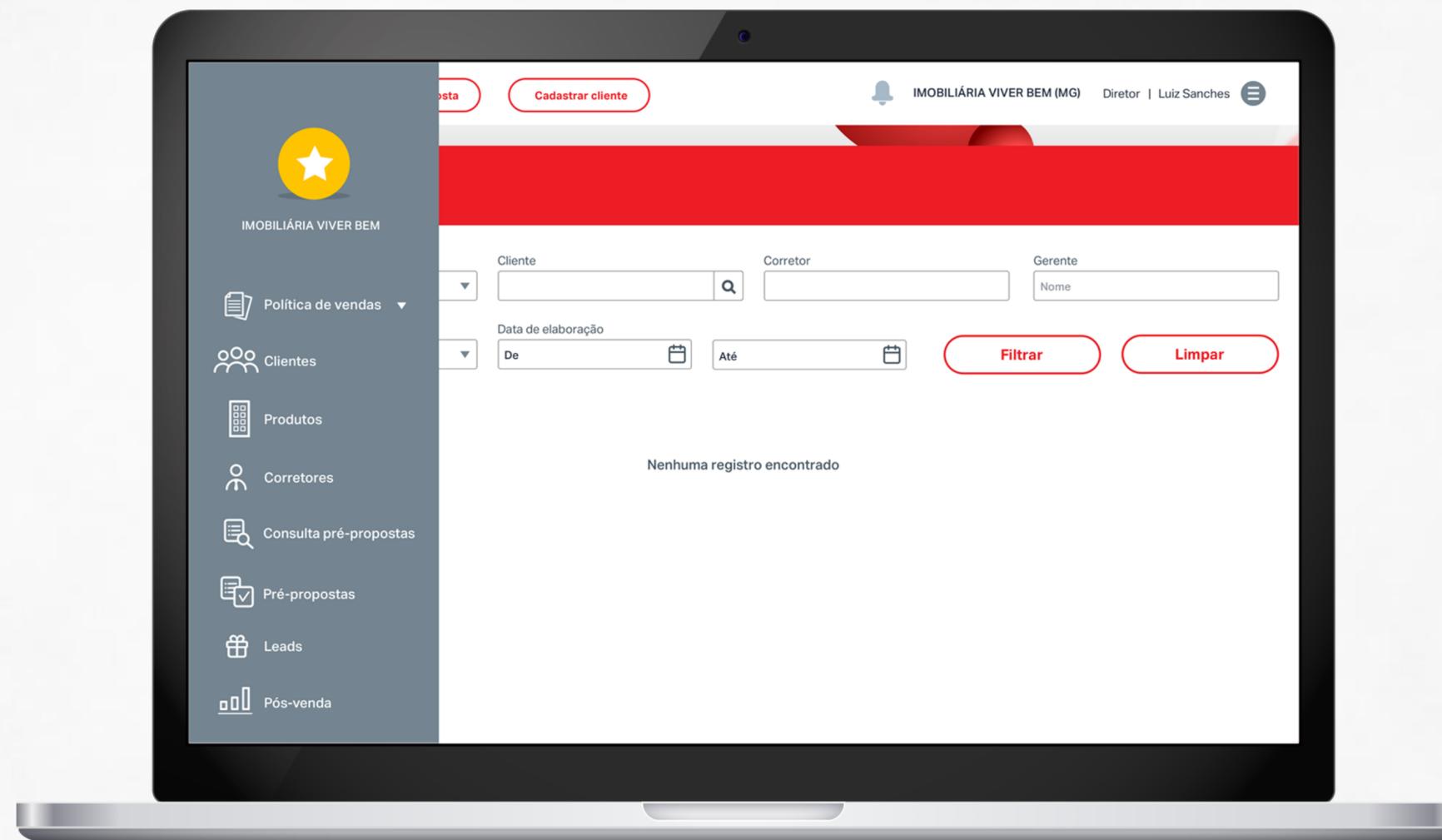
## Evolução do volume de vendas brutas Média mensal





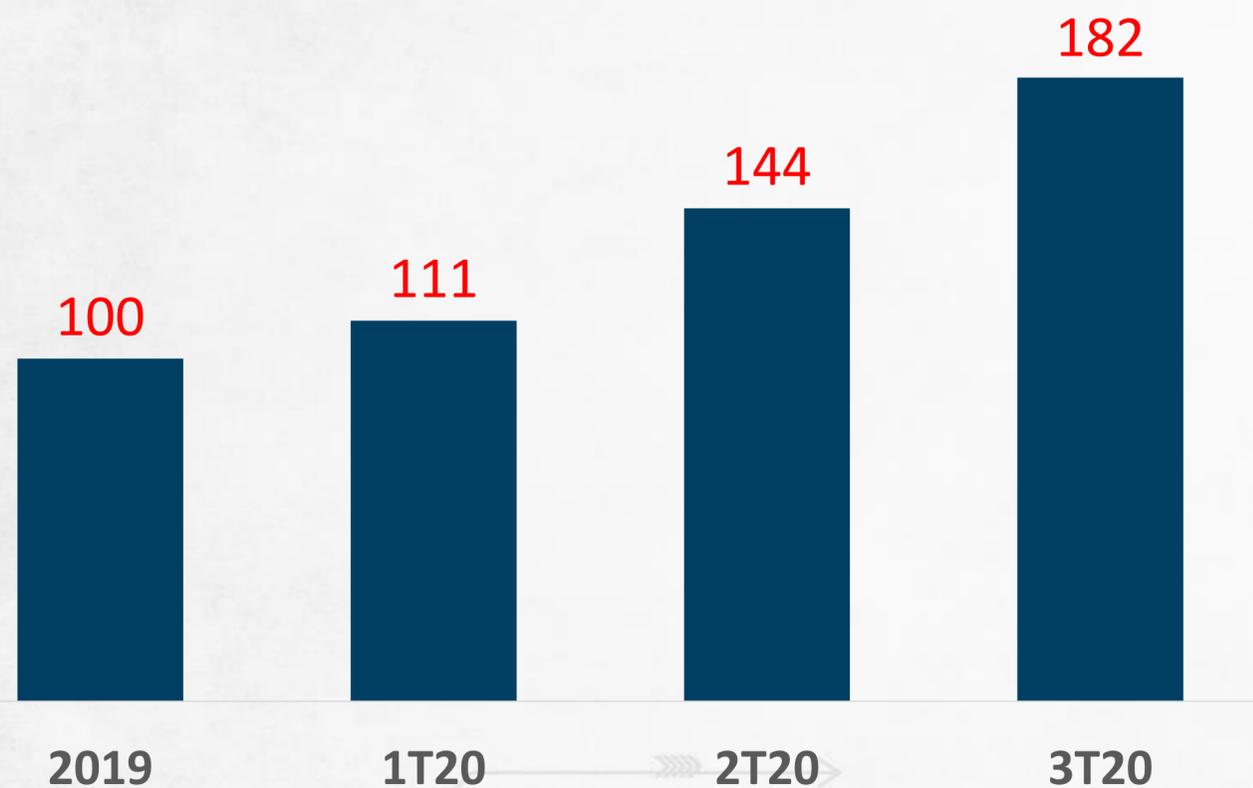
### Principais funcionalidades da plataforma

1. Gestão dos processos de cadastro, simulação, reserva de unidades e efetivação da venda
2. Cálculo automático da remuneração e pagamentos a vendedores
3. Campanhas de incentivo
4. Gestão eletrônica de documentação

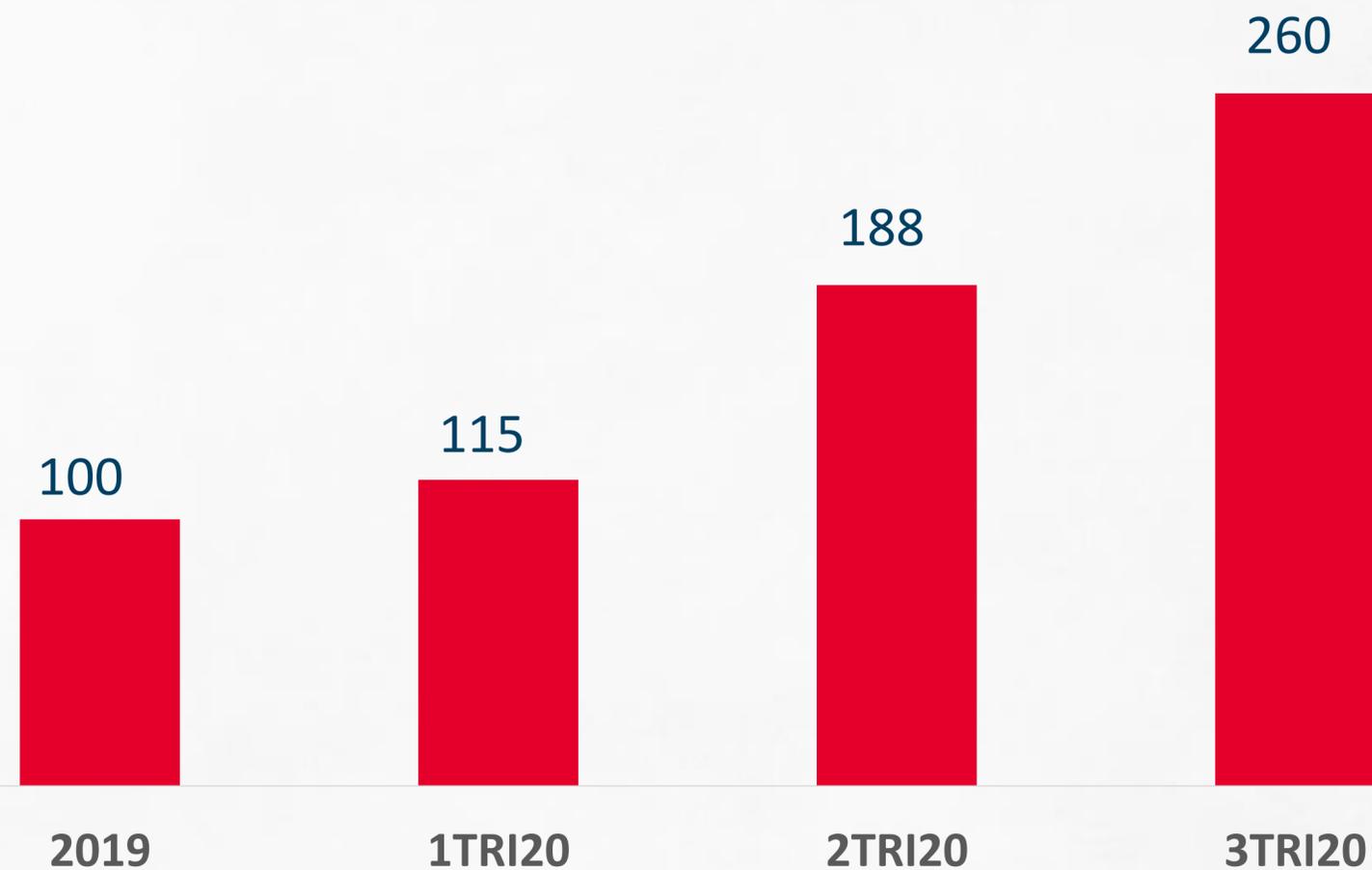




Empresas de vendas positivadas = quantidade de empresas com venda no mês (base 100 = 2019)



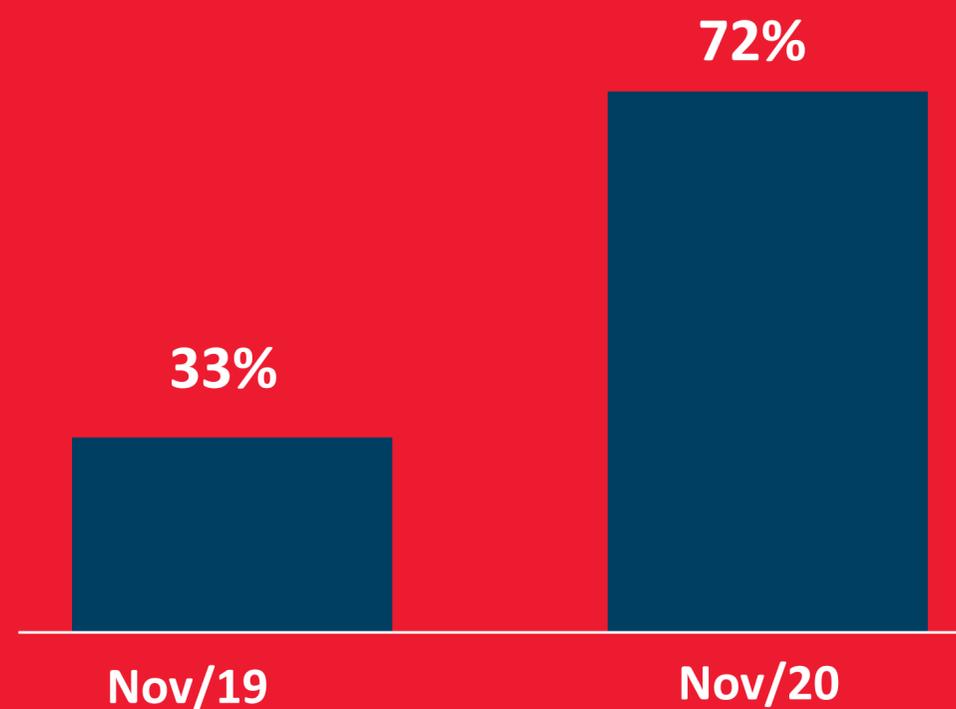
Evolução das vendas médias das Empresas de Vendas parceiras (base 100 = 2019)



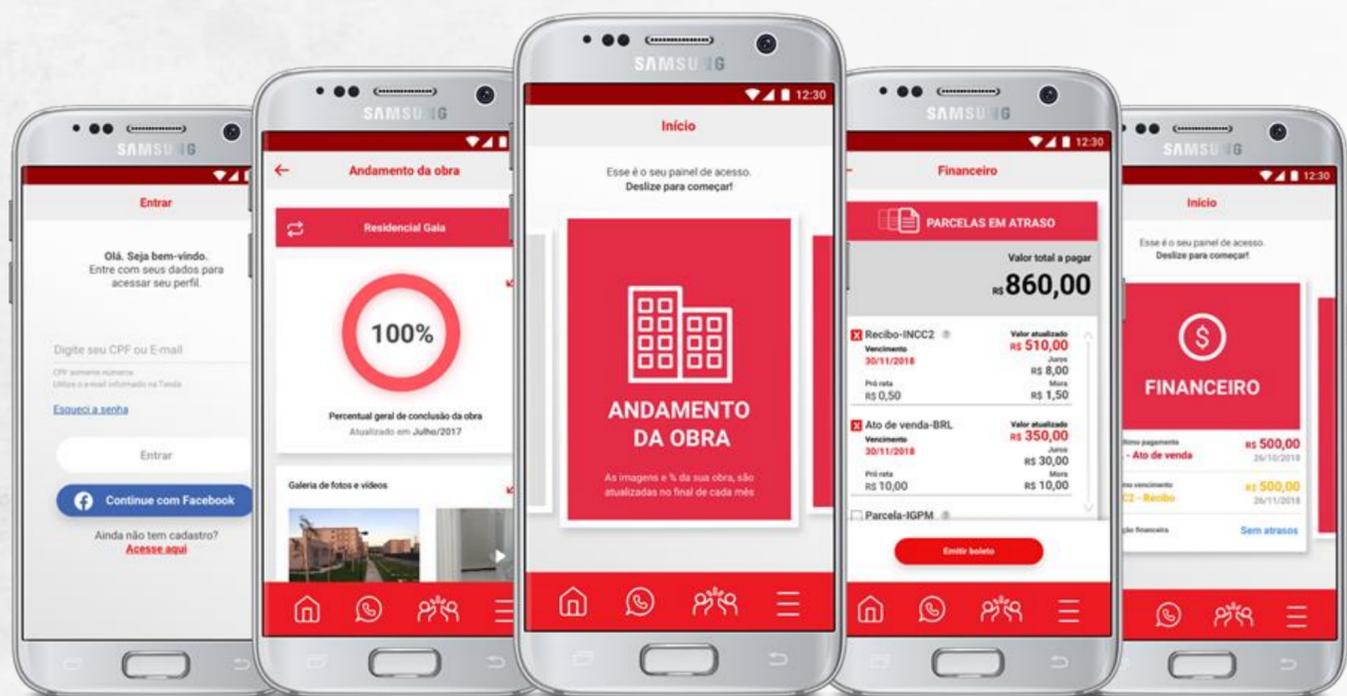
A digitalização do relacionamento com os clientes tem reduzido de forma relevante todas as fricções dos processos de pós venda também, com evolução significativa de penetração das soluções digitais



Taxa de clientes que utilizam nosso  
*APP* mais que dobrou no último ano



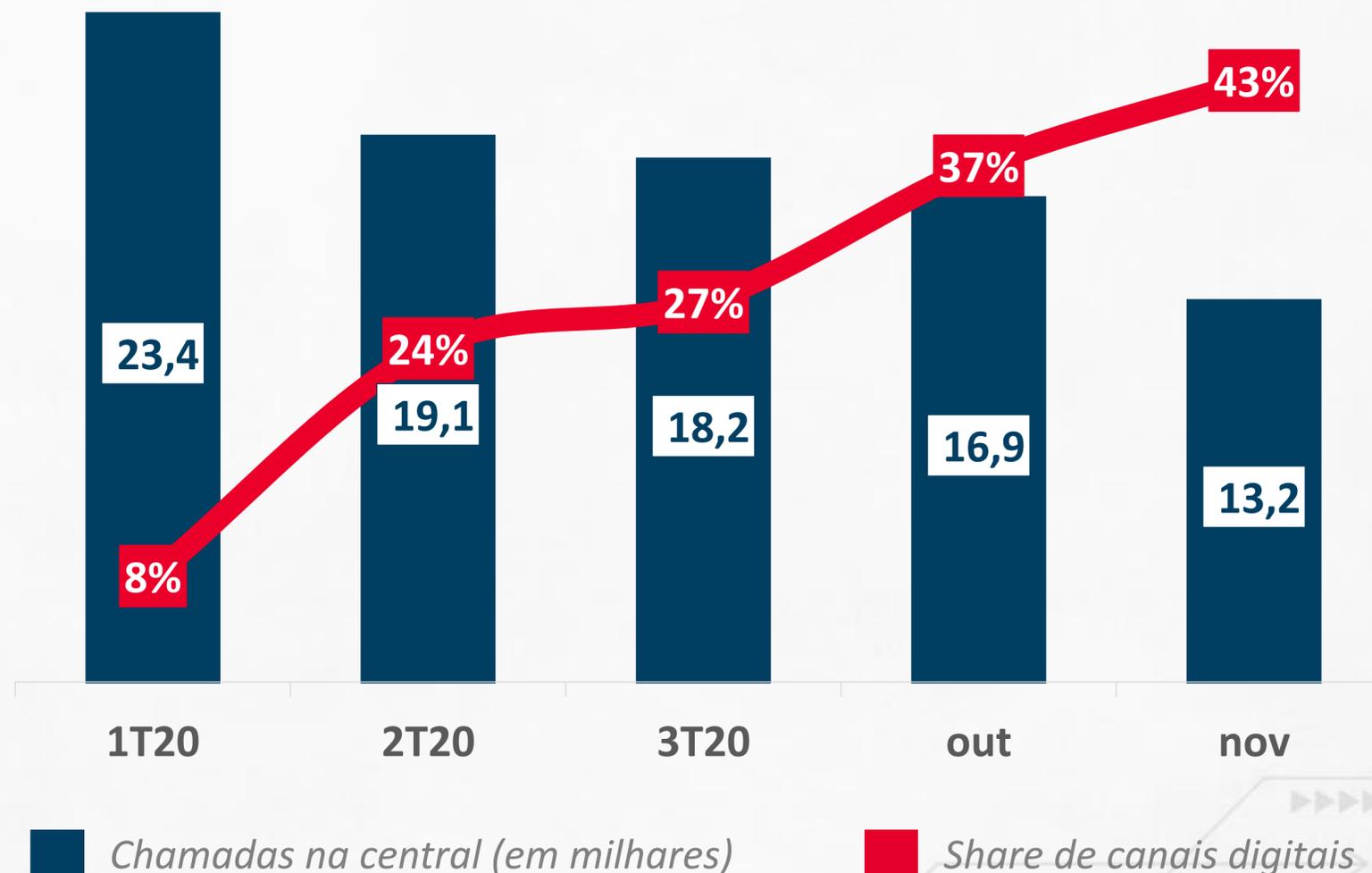
O aumento das funcionalidades disponibilizadas no *app* ao longo de 2020 tem aumentado substancialmente seu uso, minimizando chamados na central e melhorando a experiência do cliente



App Tenda com Você

## Evolução do atendimento ao cliente por canal

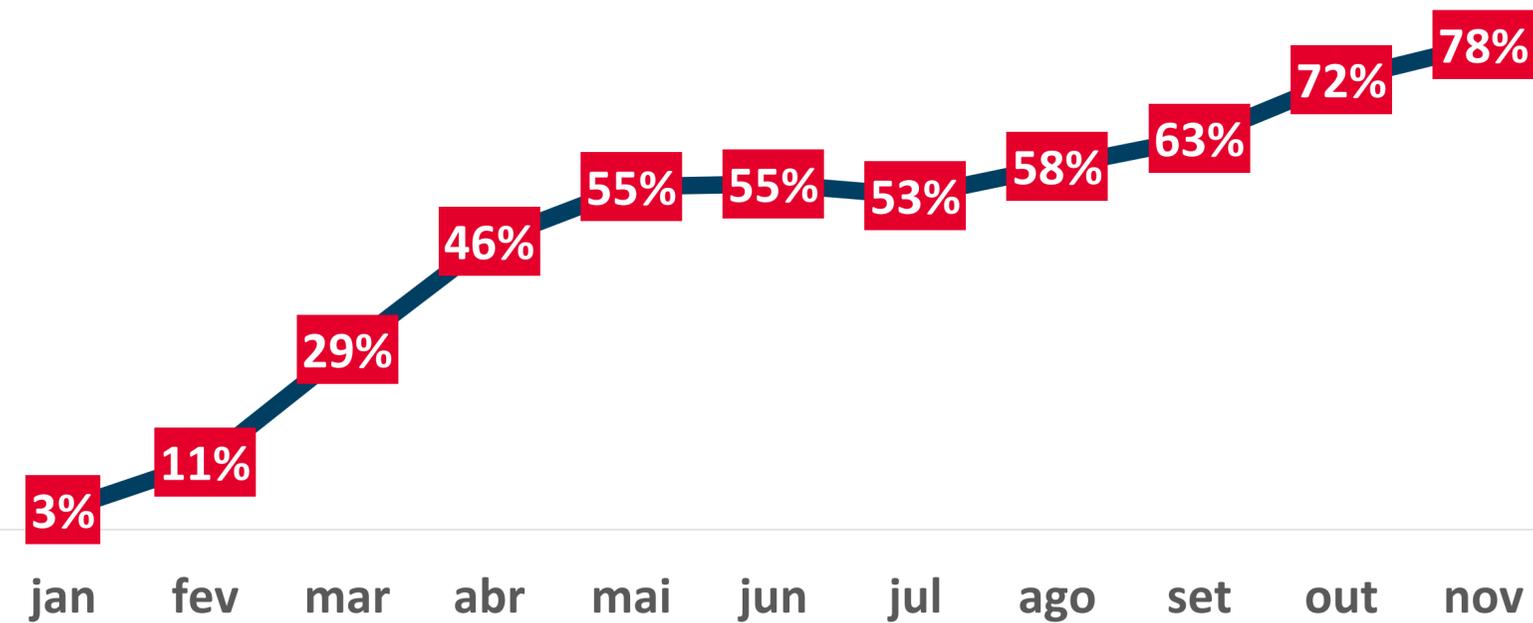
Média mensal de chamados na central vs. ocorrências abertas nos canais digitais



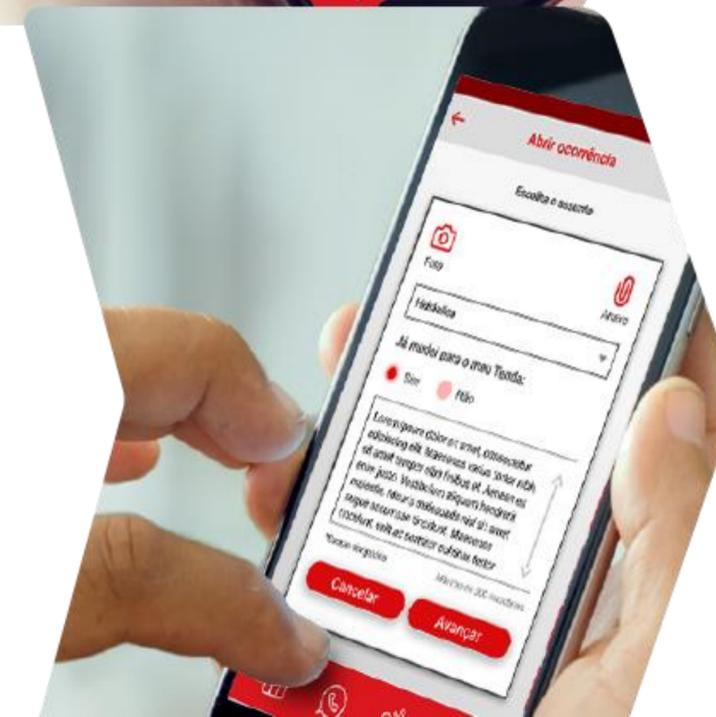
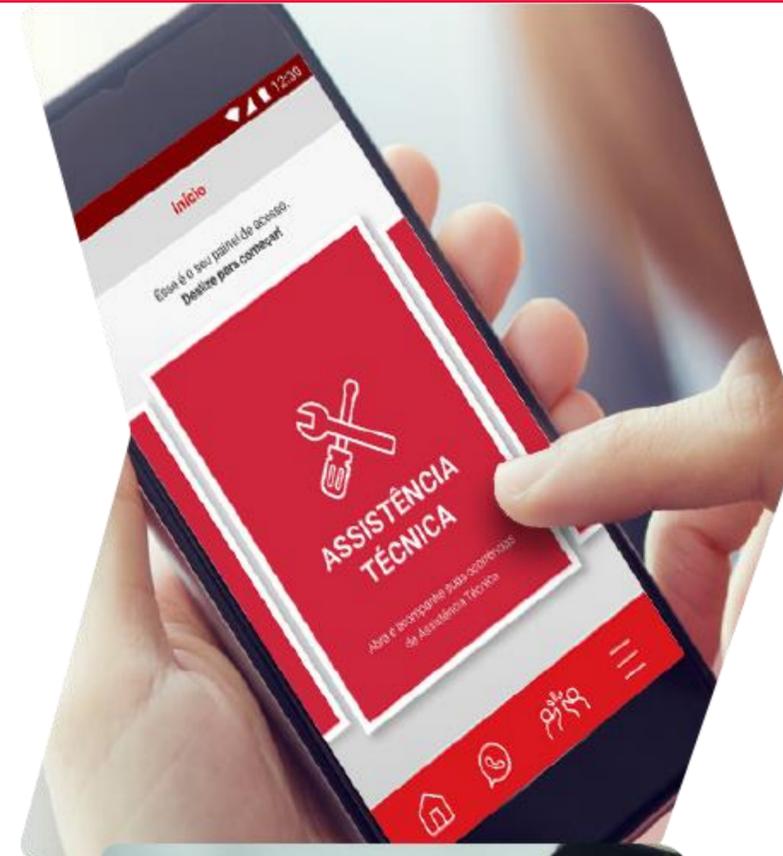
Destaque para a funcionalidade de assistência técnica, com evolução da autogestão para chamados, que passou de 3% em janeiro para 78% em novembro



% de ocorrências abertas digitalmente



■ % de ocorrências de assistência técnica no app Tenda com Você



28%

Redução de SLA de atendimento do cliente

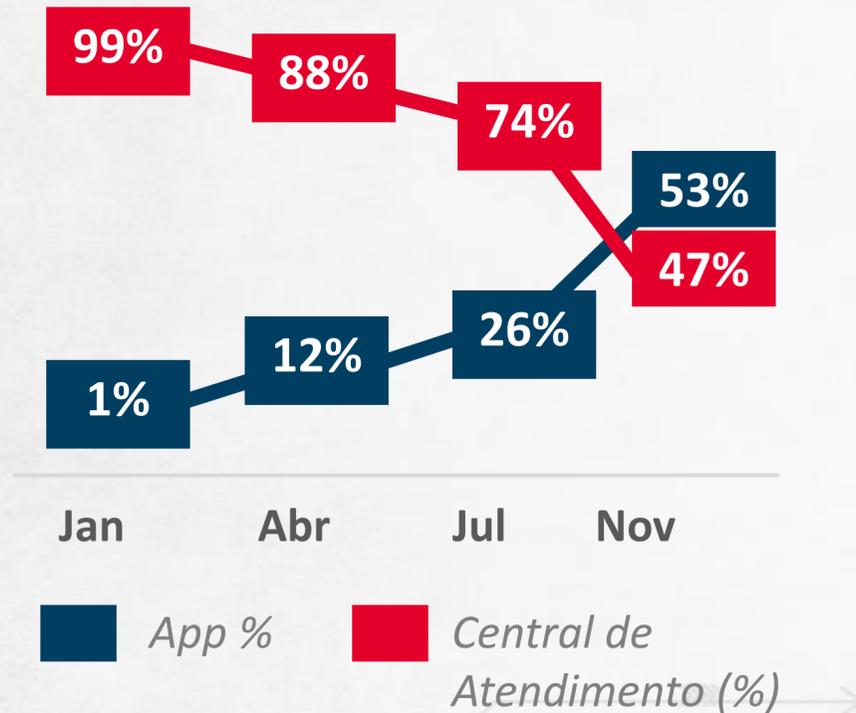
11%

Redução dos gastos de vistoria da assistência técnica

A plataforma também permite o auto atendimento de processos de pagadoria. A emissão de boletos, por exemplo, passou de 1% em Jan/20, para 53% em nov/20



Quebra % dos pedidos de emissão de boleto por canal



App Tenda com Você

De: **DIAS**  
Para: **SEGUNDOS**

Redução de SLA de atendimento do cliente

**20%**

Redução de atendentes de 1º nível na central

Essa evolução no relacionamento com nossos clientes, aliada ao relançamento do Programa de Indicação, potencializou as vendas oriundas de indicação em 2,7 vezes comparado a 2019

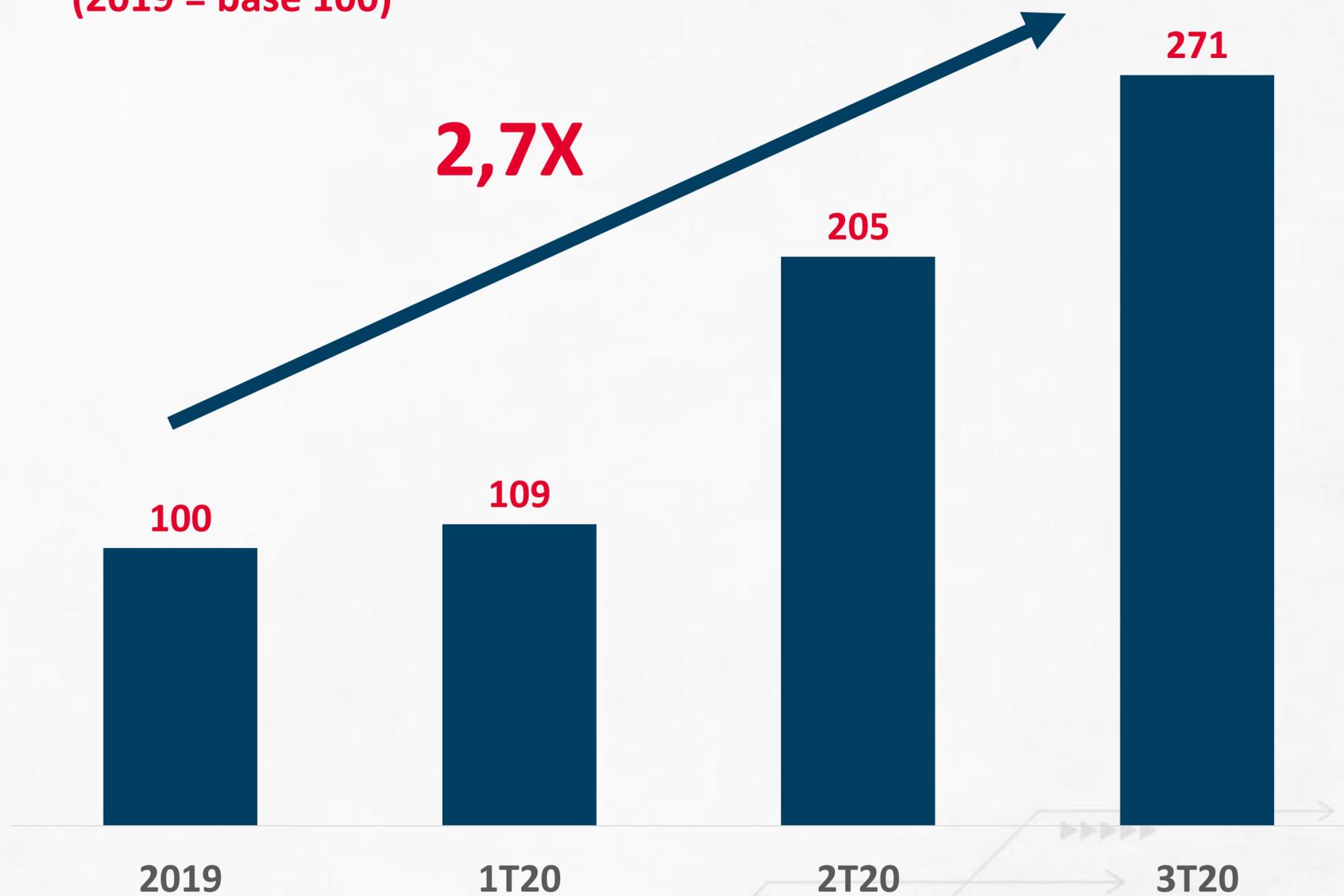


### Segundou!

Dia de ir atrás dos nossos sonhos e ajudar quem quer conquistar o seu.



Vendas por indicação - Média Mensal (2019 = base 100)





# *Corporate Development*

Após ciclo de crescimento e criação de valor fundamentado em práticas mais voltadas para dentro, Tenda alcançou posicionamento privilegiado para alavancar a inteligência coletiva e potencializar suas iniciativas



## Tenda como parceira de preferência para diversas organizações

### Modelo de Negócios



Escala



Abordagem industrial



Padronização



Verticalização



### Institucional



True Corporation



Elevados padrões  
de governança corporativa



Foco no longo prazo



Cultura de inovação



**Apelo único para startups e diferentes perfis de empresa**



## Aceleração dessa estratégia incluirá um braço de investimentos

Foco em perseguir oportunidades com relações favoráveis entre  
(i) acesso a informação, talentos e ativos e (ii) comprometimento de capital

### Critérios



- Fit estratégico, complementar ao core *business* ou adjacências
- Relações *win-win* que permitam estruturas bem equilibradas

### Formatos



- *Corporate Venture Capital* (proptechs e construtechs)
- Parcerias estratégicas
- Co-desenvolvimento de tecnologias
- M&A

**Obrigado**

The background is a solid red color. On the right side, there are several white, overlapping geometric shapes that resemble stylized chevrons or arrows pointing to the right. These shapes are composed of straight lines and have rounded corners, creating a sense of movement and depth.