



Duratex

# DURATEX DAY RESULTADOS

## 3º TRIMESTRE/2019

deca | hydra | ceusa | durafloor | duratex | PORTINARI

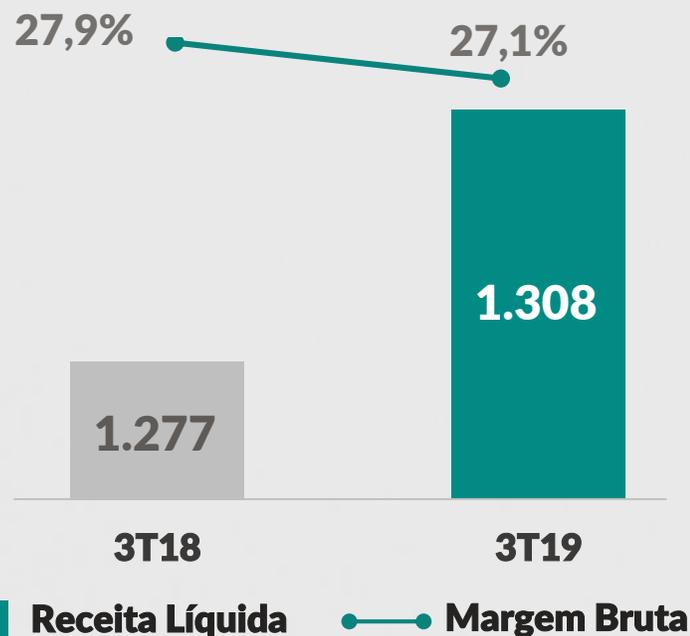
# Resultados Consolidados

R\$ Milhões



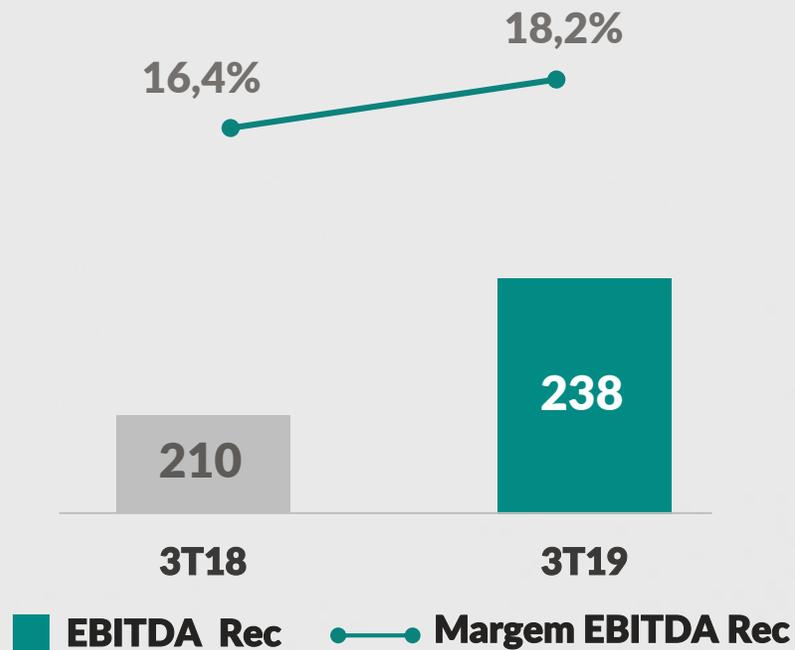
**Crescimento da Receita Líquida por conta da consolidação da Cecrisa**

**Receita Líquida e Margem Bruta Recorrente**



**Margem EBITDA com alta de 1,8 p.p, devido à maior eficiência comercial e operacional**

**EBITDA Recorrente e Margem EBITDA**



**Lucro líquido impactado pelas despesas com projeto de DWP e consolidação da dívida da Cecrisa**

**Lucro Líquido Recorrente**





# Fluxo de Caixa

R\$ Milhões

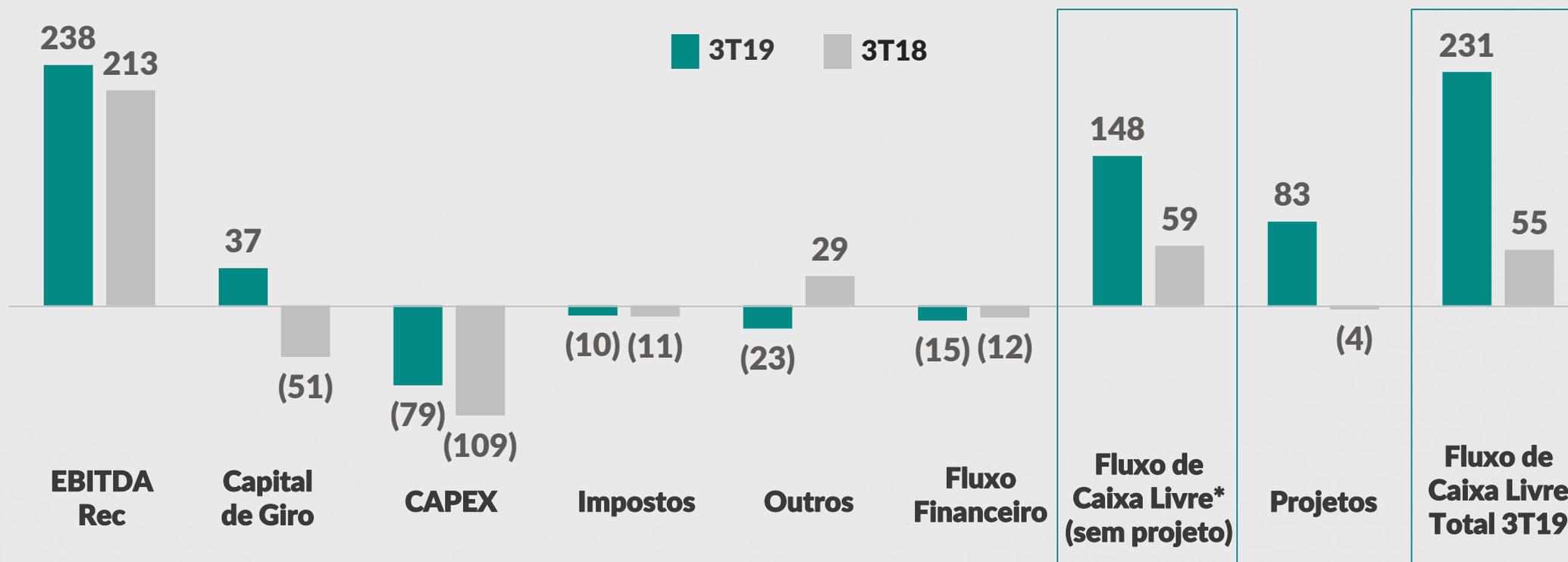


**Crescimento significativo na geração de caixa da Companhia**

**Melhora no Capital de Giro**

**CAPEX controlado, resultado da otimização e readequação dos ativos**

## Fluxo de Caixa Livre



Projetos\*: (+) Recebimento última parcela venda de terras e florestas Suzano: R\$ 395 (-) Aquisição Ceccrisa: R\$ 252,4 (-) Projeto Amadeus: R\$30,4 (-) Expansão Ceusa: R\$ 29,5



# Capital de Giro e Investimentos

R\$ Milhões

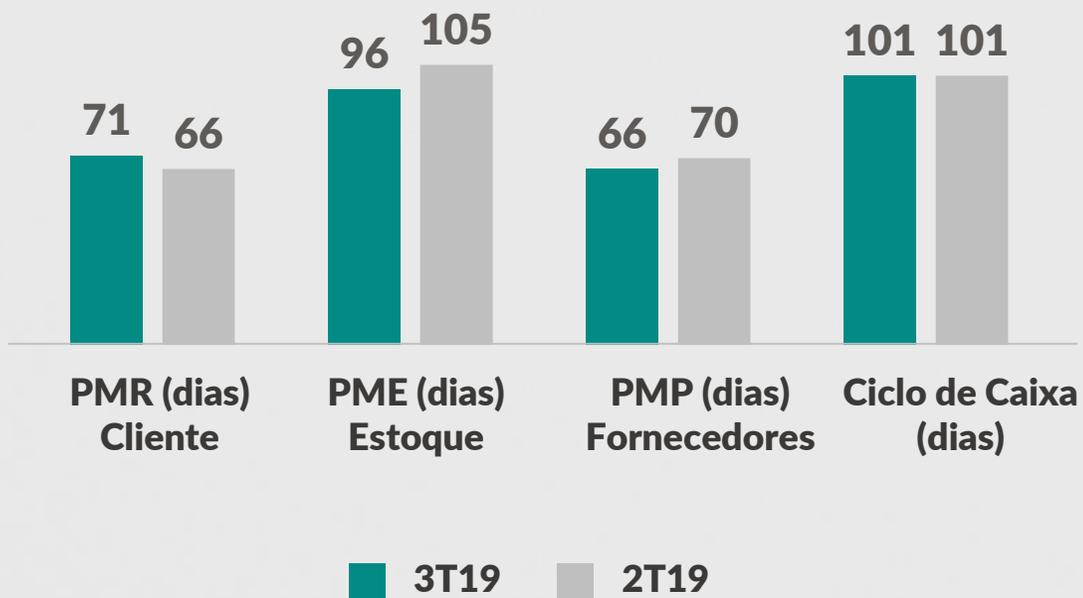


Melhora nos estoques,  
resultado do foco na geração  
de caixa

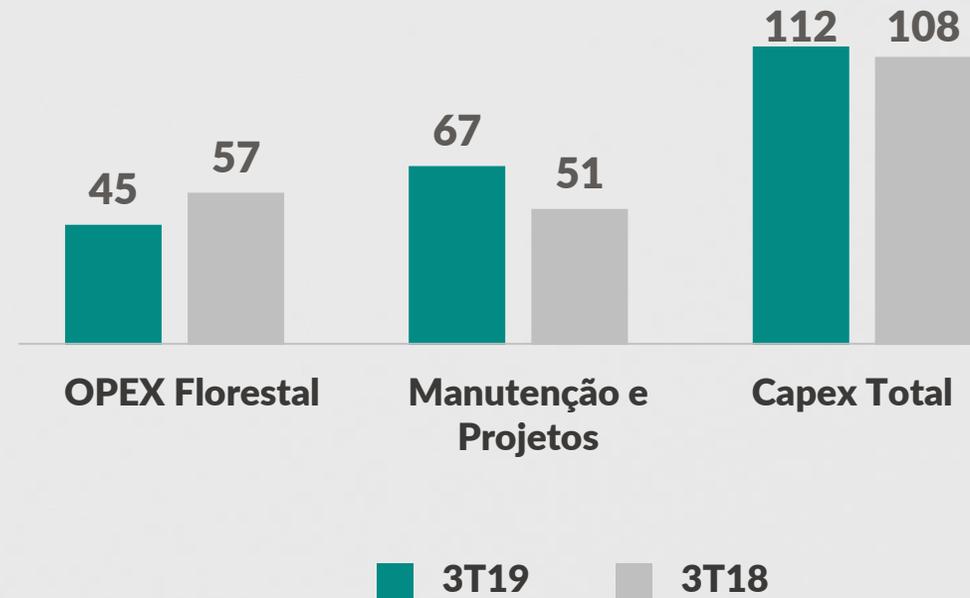
Redução no CAPEX florestal,  
reflexo da gestão de ativos  
florestais

Maior investimento com o  
projeto de expansão da linha  
de Rev. Cerâmicos

## Capital de Giro\*



## Investimentos



\*Não considera Ceccrisa



# Dívida

R\$ Milhões



(+)

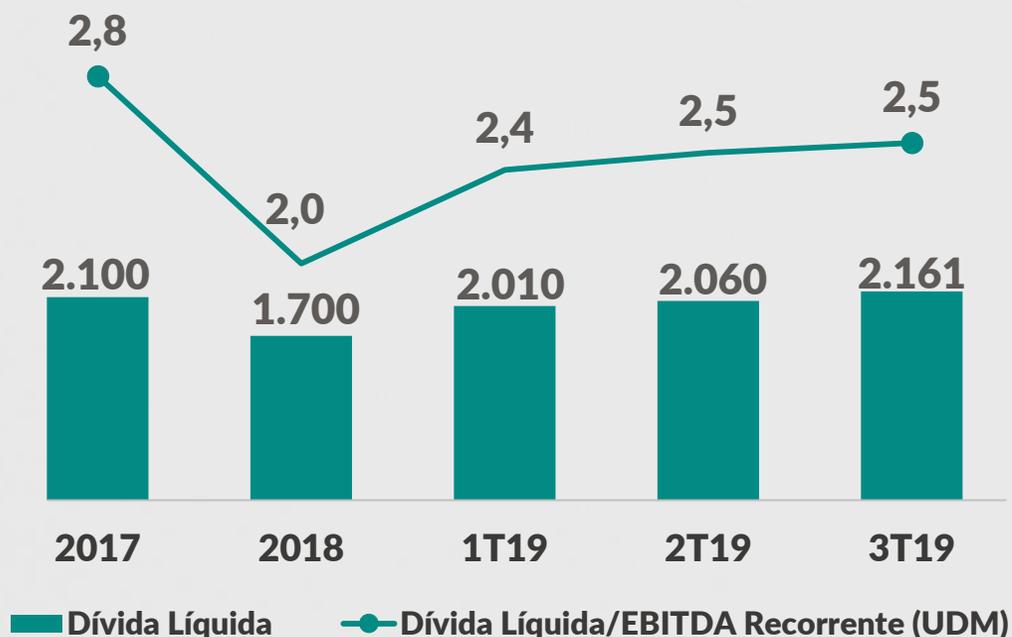
Recebimento de R\$ 395 relativo à venda de florestas e terras para Suzano

(-)

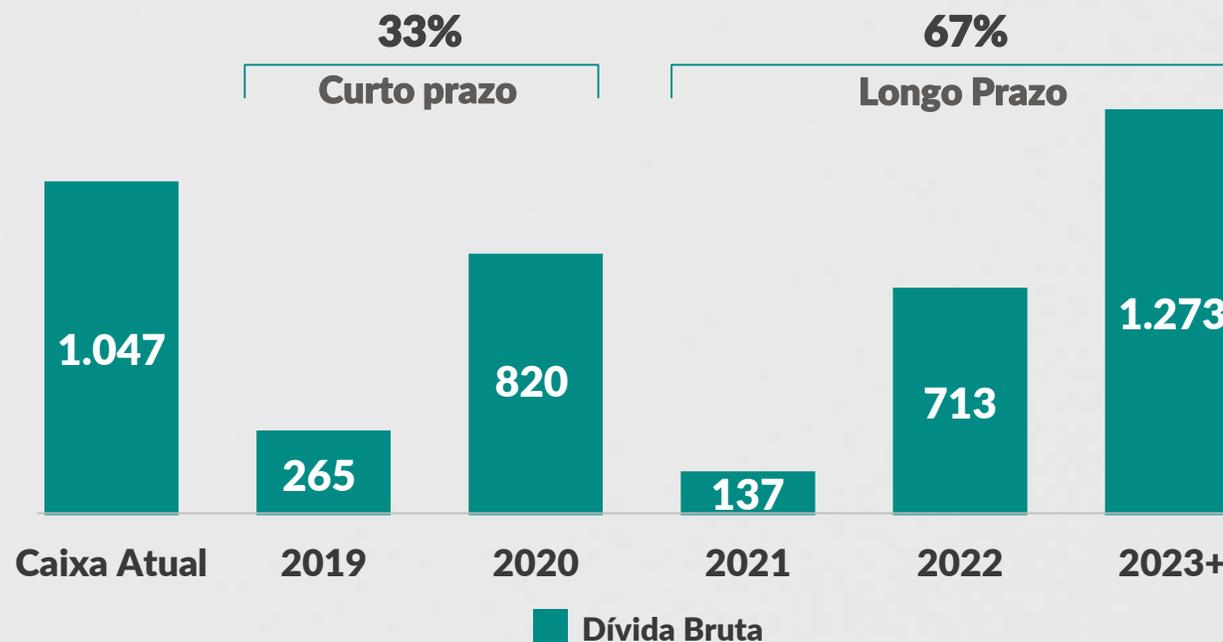
Dívida Cecrisa: R\$ 442  
Desembolso Cecrisa: R\$ 252

Prazo médio da dívida:  
De: 2,1 anos 4T18  
Para: 3,7 anos 3T19

## Alavancagem Financeira (x)



## Cronograma de Amortização



Custo médio da dívida: 108% do CDI  
Prazo médio da dívida: 3,7 anos  
Dívida Bruta Total: R\$ 3,2 bilhões



Duratex

# DIVISÃO MADEIRA



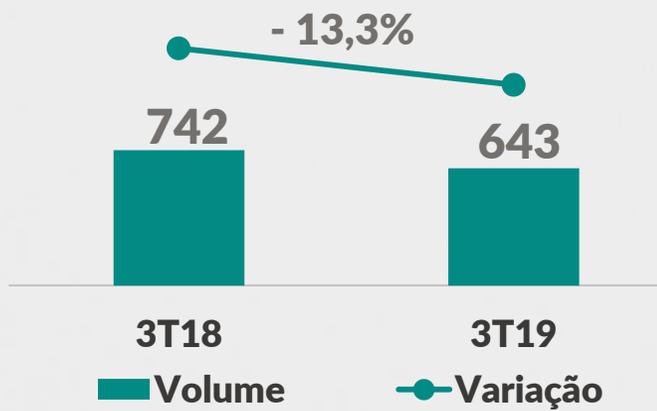
# Destques Madeira

R\$ Milhões



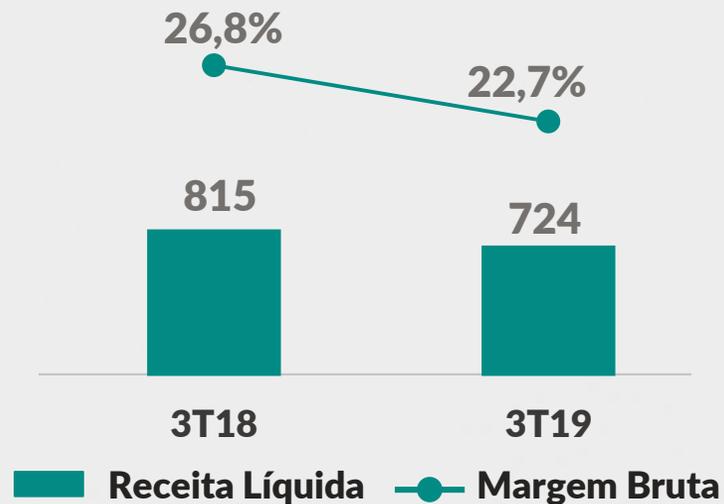
Crescimento de 6,2% da receita unitária. Destaque para melhoria de mix de venda e política comercial

### Volume\* ('000 m<sup>3</sup>)



Queda de margem bruta Pro forma impactada pela redução do volume expedido e menores vendas de madeira em pé

### Receita Líquida e Margem Bruta (Pro forma)

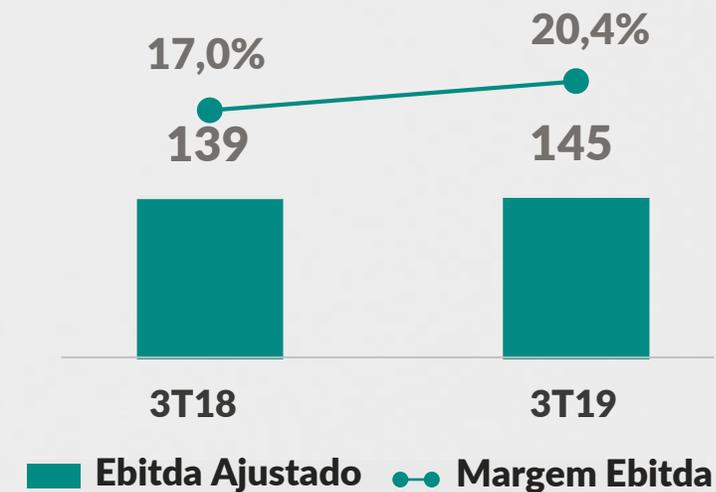


Margem EBITDA com alta de 3,4p.p, devido ao rígido controle de custos advindo do SGD

Utilização de Capacidade 3T19

MDP: 72%  
MDF: 70%

### EBITDA Rec. e Margem EBITDA Rec.



\*Expurgando os volumes expedidos do negócio de chapas de fibra em 3T18.

# A Transformação da Madeira





# Agenda Madeira

## 1 Estratégia Comercial focada em Diferenciação

Ciclo de Vida de Produtos  
(Coleções Viva, Plural, e Internos)

Inteligência Competitiva (*Pricing*)

Execução Comercial

## 2 Liderança em Custos para as Commodities

Vocação de Plantas

Operação Verticalizada

O papel do S&OP

## 3 Otimização de Ativos e Melhoria de EVA

Ativos Industriais/Florestais ajustados

Operação LVT



Ubá

Linhares

Bento Gonçalves

Arapongas

Mirassol e estado de SP

**Uberaba:**  
(MDP e MDF)

**Itapetininga:**  
(MDP e MDF)

**Agudos**  
(MDF e *Durafloor*)

**Taquari:**  
(MDP)



Duratex

# DIVISÃO DECA

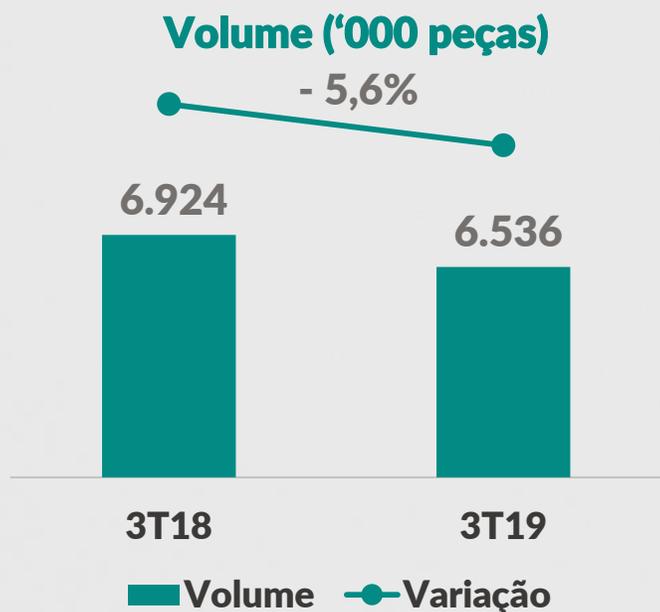


# Destques Deca

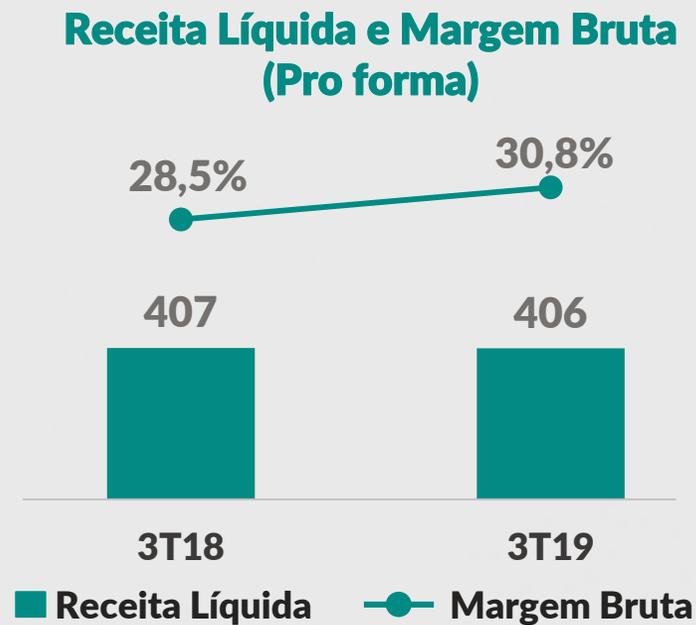
R\$ Milhões



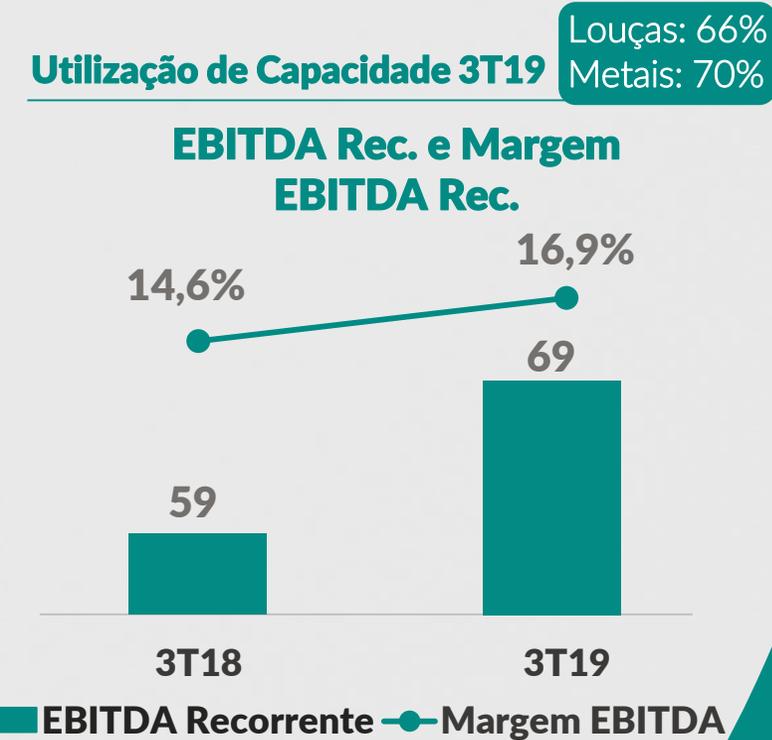
Crescimento de 5,8% da receita unitária. Bem sucedida implementação de preço



Margem Bruta com alta consistente de 2,3p.p, advindo de maior eficiência operacional



Crescimento de 16% no EBITDA Recorrente e alta de 2,3p.p na margem EBITDA



# Agenda estratégica de crescimento

Soluções Para **Melhor Viver**



## Pilares Estratégicos

**Eficiência Industrial e Logística**

**126**  
PROJETOS

**Inovação**

**3**  
PROJETOS

**Inteligência Mercadológica Em ação**

**5**  
PROJETOS

**Execução Comercial com Excelência**

**39**  
PROJETOS

**Novas fontes De receita**

**3**  
PROJETOS

**Pessoas**

**18**  
PROJETOS

**Tecnologia**

**Cultura** Jeito de Ser e de Fazer



# SNAPSHOT DA AGENDA ESTRATÉGICA

OUTUBRO 2018 A OUTUBRO 2019

## EFICIÊNCIA OPERACIONAL E LOGÍSTICA

- » Redução de 30% do portfólio
- » Melhoria da produtividade industrial
  - » IQG e Minutos/h.equivalente
- » **Consolidação Fabril**
  - » Transferência de ativos sem perda de capacidade (Tubarão → Aracaju / São Leopoldo)
- » Redução de *Headcount*
- » Maximização Incentivo Fiscal
- » Início do OBZ para gestão de *Working Capital*
- » Evolução do nível de serviço

## INOVAÇÃO

- » Novo funil reduzindo *time to Market* 4 meses
- » Lançamento Cuba Inox

## EXECUÇÃO COMERCIAL

- » Início de redesenho Política Comercial
- » Estruturação da área de *Trade Marketing*
- » Integração e captura de Sinergias Deca + Hydra



Duratex

DIVISÃO  
REVESTIMENTOS  
CERÂMICOS



# Destques Revestimentos Cerâmicos

R\$ Milhões

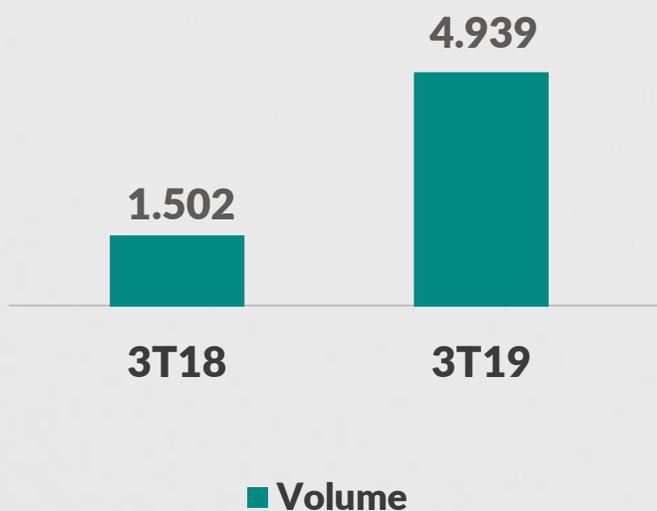


Consolidação dos resultados da Cecrisa dos meses de Agosto e Setembro de 2019

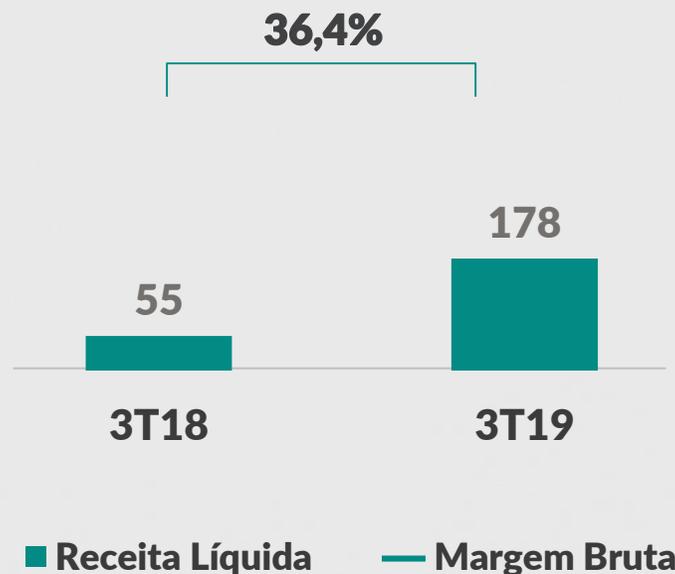
Crescimento de 220% da Receita Líquida, devido à consolidação dos resultados de Cecrisa

Captura de sinergias: encerramento da operação de Santa Luzia (MG) e otimização industrial

Volume ('000 m<sup>2</sup>)



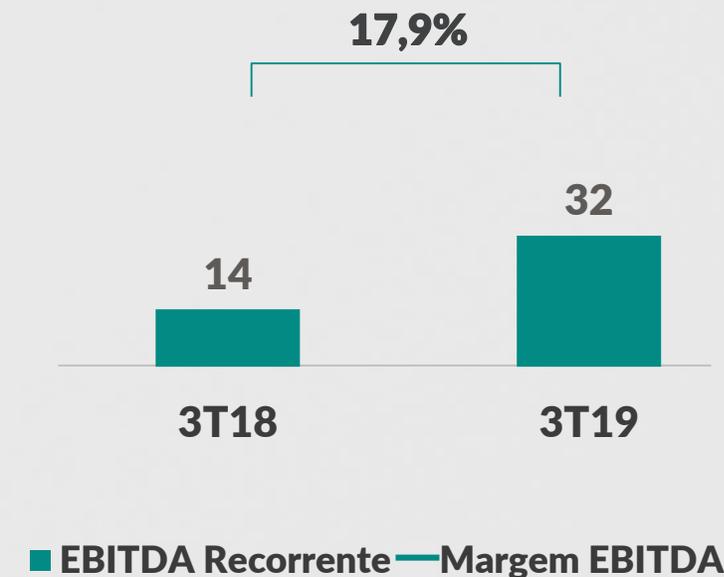
Receita Líquida e Margem Bruta



Utilização de Capacidade 3T19

Rev. Cerâmicos:  
97%

EBITDA Rec. e Margem EBITDA Rec.



# Ceusa e Portinari Integração

**CEUSA** 

CRIATIVIDADE QUE SURPREENDE

Design Maximalista

**Moda e Criatividade**

Diferenciais exclusivos

**Monotom, monocálibre, junta seca**

Foco em processo

**100% Extra até 2022**

Industria 4.0

**Sistema ICEP e GSM**

Experiência Digital

**EaD, SimuLAR (app exclusivo)**

**P O R T I N A R I**

A M B I E N T E S   C O M   E M O Ç Ã O

Design Minimalista

**Arte e Arquitetura**

Marca Premium

**High End**

Concept

**Canal Consolidado Lojas Especializadas**

Mídia Digital

**Liderança 10x maior que o 2º colocado em like**

Plataforma Digital

**Agile Promoter**

Inovação

**Color Connection**



# “Vamos construir a melhor empresa de revestimentos cerâmicos do Brasil”

## Sinergias de marcas:

Descontinuidade da marca **Cecrisa** (low end)  
 Marcas Ceusa e Portinari com seus diferenciais voltados para o mercado **high end**;  
 Foco nas marcas **Ceusa** e **Portinari**

## Gestão de portfólio:

**Descontinuidade** dos produtos de menor valor agregado (low end);  
 Ampliação da produção interna produtos **High End**  
**100x100** cm, **120x120** cm e chapas porcelânicas **80x160** cm

## Captação de sinergia:

Centralização **administrativo** e **comercial**;  
 Padronização de **fornecedores**;  
 Transferência da unidade de MG para SC;  
**Consolidação de cargas** com a unificação das operações no Sul (de 5 para 2 CDs)  
**Otimização** de processos e fábricas (LB/min).

## Projeto Expansão e Indústria 4.0

Partida da linha mais moderna das Américas: **25/10**  
 Alta performance e alto nível de **robotização**  
 Fábrica 100% com **controle digital**: integração entre sistemas e controle estatístico de processo  
**Modernização** dos demais parques fabris em andamento

## Capacidade de produção milhões m<sup>2</sup>/ano





Duratex

# UM OLHAR ESTRATÉGICO

# Duratex e o negócio de celulose solúvel

## » Vantagens Competitivas

Capacidade: **500k ton/ano** de DWP

Menor **cash cost** do mundo no setor

Logística **integrada**

Madeira **100%** certificada pelo FSC (**Forest Stewardship Council**)

## » A Joint Venture

Investimento Industrial total: aproximadamente **1,2 bilhão de dólares**

Estrutura acionária: Lenzing **51%** e Duratex **49%**

**Lenzing** é líder global na produção de fibras celulósicas

Produto será destinado as fábricas da **Lenzing** na Europa, Ásia e América do Norte para fabricação de viscose e lyocell

Produção **100%** vendida



# Cadeia produtiva



## Localização da fábrica



# Gestão de portfólio Duratex

» **Madeira**

⤴ **Deca**

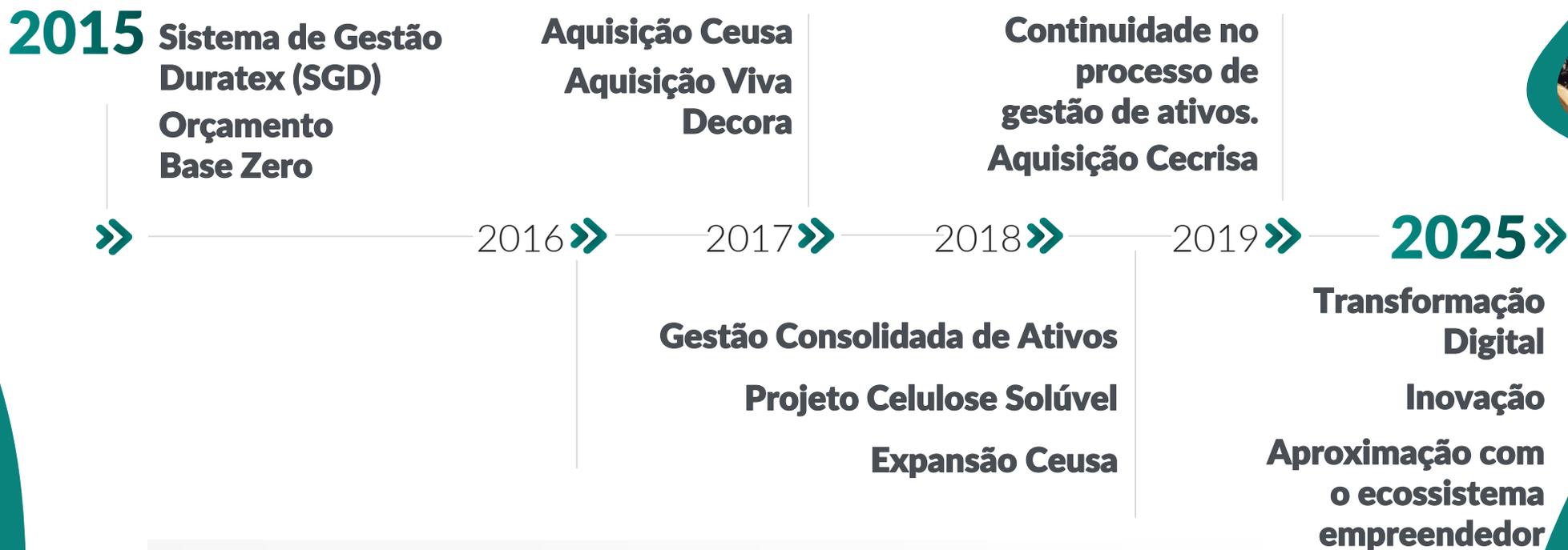
⤴ **Rev. Cerâmicos**

⤴ **Celulose Solúvel**

<b>Alocação de Capital</b>	<b>Alta</b>	<b>Média</b>	<b>Média</b>	<b>Baixa</b>
<b>Potencial de Crescimento</b>	<b>Orgânico</b>	<b>Orgânico e inorgânico</b>	<b>Orgânico e inorgânico</b>	<b>Orgânico</b>
<b>Disciplina de oferta</b>	<b>Desequilíbrio momentâneo entre oferta e demanda</b>	<b>Risco de novos entrantes estrangeiros</b>	<b>Mercado fragmentado. Potencial de consolidação</b>	<b>Commodity global</b>
<b>Vantagem Competitiva</b>	<b>Custo de produção e diferenciação</b>	<b>Marca e design</b>	<b>Marca e design</b>	<b>Custo de produção</b>
<b>Exposição à Economia Doméstica</b>	<b>Cíclico</b>	<b>Cíclico</b>	<b>Cíclico</b>	<b>Contra-cíclico</b>

# Transformando a Duratex

## » Transformação cultural



Redução do quadro de diretores e **troca de 84% do time executivo**



## Por meio de nossos negócios:

- **Desenvolvemos pessoas**
- **Ampliamos o impacto positivo socioambiental**
- **Inovamos nas soluções sustentáveis**
- **Buscamos constantemente novos modelos de negócio que geram valor**



**80%**

de fontes renováveis em nossa matriz energética



**55%**

da matriz energética composta por biomassa



**24%**

de reuso de água em nossos próprios processos produtivos



**Cerca de 10 mil colaboradores**

já passaram por alguma ação do programa de educação para sustentabilidade



# A Nova Duratex

Uma Companhia focada em...

## ...Geração de caixa e maximização de valor para o acionista

Remuneração dos executivos baseada em geração de caixa e EVA

## ...Crescimento sustentável

Crescimento orgânico e inorgânico dentro do nosso jeito de ser e fazer

## ...Inovação e digitalização

Como forma de simplificar nossos processos e alavancar nossos canais de vendas

## ...Ativos estratégicos

Otimização dos ativos atuais e gestão produtiva com parceiros estratégicos

## ...Soluções para clientes

One-stop-shop, experiências completas em ambientes

# Jeito de ser e fazer

Pilares estratégicos



## Gente

As pessoas são nossa força



## Resultados

Alta performance sustentável



## Processos

Fazemos bem feito, de forma simples e segura



## Cliente

Somos a melhor escolha



Duratex

# DURATEX DAY RESULTADOS

## 3º TRIMESTRE/2019

deca | hydra | ceusa | durafloor | duratex | PORTINARI