



SUMÁRIO  
EXECUTIVO DO  
RELATÓRIO  
ANUAL  
**2016**



Duratex





## Apresentação

3 Bem-vindo à Duratex

## Mensagem da Liderança

4 Somos uma companhia em constante evolução

## Modelo de Negócio

- 6 Como geramos valor com o nosso negócio
- 9 Solidez e ética em nossa governança
- 10 Gestão dos riscos contribui para o nosso crescimento contínuo

## Contexto do Mercado

- 11 Desafios do mercado nos levam a novas fronteiras
- 13 Eficiência e produtividade nas operações

## Nossa Estratégia

- 14 Direcionadores do nosso crescimento
- 15 Pilares para o desenvolvimento sustentável

## Pessoas

- 17 Desenvolvendo pessoas e criando valor em rede

## Processos

- 19 Ampliando o impacto positivo socioambiental de ponta a ponta

## Produtos e Serviços

- 21 Inovando em soluções sustentáveis

## Perspectiva

- 23 Estamos preparados para o futuro

# APRESENTAÇÃO



## Bem-vindo à Duratex

Nós publicamos, pelo segundo ano consecutivo, o Sumário Executivo de nosso Relatório Anual para divulgar ao mercado e à sociedade como geramos valor para todos os nossos públicos de relacionamento, por meio de nossos processos, produtos e serviços. Nosso objetivo é demonstrar, de forma clara e objetiva, como gerenciamos os riscos e potencializamos os benefícios econômicos, sociais e ambientais de nossos negócios e também como definimos a estratégia, os investimentos e a forma de gestão da companhia.

Para a elaboração deste conteúdo, consideramos mais uma vez as diretrizes do Relato Integrado, desenvolvidas pelo Conselho Internacional para Relato Integrado, a fim de aprimorar a qualidade da informação disponibilizada aos *stakeholders* e o entendimento da interdependência entre os diversos capitais – financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural – em nosso modelo de negócio. A versão completa do nosso Relatório Anual também está de acordo com as diretrizes da versão G4 da GRI (Global Reporting Initiative). Em nosso site, os interessados encontrarão ambos os documentos nos idiomas português e inglês.

As informações que apresentamos referem-se ao período entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2016 e abrangem todas as operações da companhia. Dúvidas, críticas e sugestões podem ser encaminhadas para os e-mails [sustentabilidade@duratex.com.br](mailto:sustentabilidade@duratex.com.br) ou [investidores@duratex.com.br](mailto:investidores@duratex.com.br).

Boa leitura.

**Nosso Relatório  
considera as diretrizes  
do Relato Integrado  
para mostrar como  
geramos valor  
para todos os  
nossos públicos.**



# MENSAGEM DA LIDERANÇA



## Somos uma companhia em constante evolução

Desde a nossa fundação, em 1951, temos tido papel de destaque na economia brasileira e contribuído para a inovação e o crescimento do setor industrial nacional. Nossos negócios começaram com uma fábrica de painéis de chapa de fibra de madeira no município de Jundiaí (São Paulo) e atualmente estão distribuídos por oito estados do Brasil e na Colômbia. Contamos com 11 mil colaboradores e nossos produtos são comercializados em todo o território nacional e exportados para mais de 50 países.

Nesses 65 anos de atuação, crescemos de forma contínua e sustentável passando pelos diferentes ciclos de expansão e de contração da economia brasileira. No contexto atual, mantivemos a estratégia de nos anteciparmos às tendências do mercado e de adaptarmos os nossos negócios para potencializar a geração de valor aos *stakeholders* e oferecer produtos de qualidade e com tecnologia de ponta. Além de pioneiros na produção de chapas de fibra, fomos a primeira empresa do país a fabricar painéis de MDF, pisos laminados de alta resistência e a primeira da América do Sul a obter a certificação Forest Stewardship Council® (FSC®) para as florestas plantadas de eucalipto.

No início desta década, realizamos importantes investimentos para expandir nossa capacidade de produção e

atender à então crescente demanda, com aquisições de unidades produtivas nas divisões Deca e Madeira. Também ampliamos nossa atuação no segmento de chuveiros elétricos, garantindo o crescimento da marca Hydra-Corona. Na área de painéis, o desempenho positivo da Tablemac, nossa subsidiária na Colômbia, impulsionou nossa decisão de assumirmos o controle acionário e fecharmos seu capital no último ano.

Desde 2014, com o início da retração econômica que impactou diversos setores, continuamos focados em fortalecer a nossa eficiência e competitividade. Incrementar as exportações para diminuir a dependência da companhia do mercado interno e diversificar os riscos do negócio continuaram a ser um direcionador estratégico. Em 2016, o crescimento da receita no mercado externo, que totalizou R\$ 750 milhões, foi de 24,5% em relação a 2015 (incluindo as vendas da Tablemac). A exportação de painéis de madeira aumentou 34,6% na mesma base de comparação. Na divisão Deca também buscamos ampliar nossas exportações, que cresceram 20,9% no último ano, porém, ainda precisamos superar os desafios logísticos e de desenvolvimento de louças e metais sanitários para os mercados externos.

Em 2016, solidificamos o SGD (Sistema de Gestão DurateX), com o aumento dos esforços para alcançar reduções de custos em nossas operações, e obtivemos resultados expressivos – como, por exemplo, a queda de 8,5% nas despesas gerais e administrativas. Para fortalecer nossa estratégia, iniciamos um amplo processo de revisão e aperfeiçoamento da nossa cultura corporativa. Começamos a construir de forma conjunta o Nosso Jeito de Ser e de Fazer, que expressa os valores, comportamentos e compromissos que estamos fortalecendo para conduzir nossos negócios. É dessa forma que vamos aumentar o comprometimento dos colaboradores, a satisfação de clientes e consumidores e o engajamento dos fornecedores, levando-nos a alcançar nossos objetivos estratégicos mais rapidamente.

Sob a ótica das operações, um dos pontos altos do último ano foi a redução de 39% no número de acidentes com nossos colaboradores em relação a 2015. Essa melhoria de desempenho está relacionada diretamente ao Sistema de Gestão Duraseg e à incorporação da cultura de segurança por nossos colaboradores, principalmente com a atuação efetiva dos gestores para monitorar, controlar e orientar suas equipes. O resultado é bom, mas devemos seguir melhorando para buscar uma operação cada vez mais segura e sem acidentes.



**Antonio Joaquim de Oliveira**  
Diretor Presidente

Para adequar nossa estratégia a esse contexto, iniciamos a construção de um novo planejamento estratégico, que será finalizado em 2017 e vai traçar as diretrizes de investimentos até 2025. Para o mesmo horizonte, já contamos com a Estratégia de Sustentabilidade, revisada no ano passado, que tem por objetivo deixar mais claro os nossos pilares de atuação, as nossas aspirações, os temas materiais e as metas até 2025.

Estamos voltados para o aprimoramento contínuo de nossos processos e de nossa gestão. Com uma cultura corporativa revitalizada e profissionais motivados, estaremos prontos para aproveitar as oportunidades nos setores em que atuamos e em novas áreas de negócios, ampliando o valor gerado aos nossos públicos de relacionamento.



**Salo Davi Seibel**  
Presidente do Conselho de Administração

**Continuamos focados em fortalecer nossa eficiência e competitividade, com ações para reduzir custos e aumentar a produtividade**

# MODELO DE NEGÓCIO



## Como geramos valor com o nosso negócio

Com 65 anos de história completados em 2016, atuamos na produção e na comercialização de produtos destinados aos setores moveleiro e de acabamento da construção civil por meio das divisões Madeira e Deca. Nossa estrutura operacional conta com 11 mil colaboradores, 15 unidades industriais localizadas nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste do Brasil e mais três unidades na Colômbia da Tablemac, empresa da qual possuímos 99% do capital. Entre os produtos que compõem nosso portfólio, destacam-se os painéis de madeira (MDP e MDF) e chapas de fibra, louças e metais sanitários e chuveiros elétricos.

Nossa atuação também é diferenciada no segmento florestal, em que somos reconhecidos pelas boas práticas de manejo e ações para conservação de áreas nativas. Com 275 mil hectares de áreas florestais no Brasil e 11 mil hectares na Colômbia, realizamos a produção de mudas de eucalipto em viveiros, o plantio em fazendas próprias e arrendadas e utilizamos a madeira para o abastecimento das fábricas de painéis e chapas de fibra. Também fabricamos a resina utilizada para aglutinar as partículas e fibras dos painéis MDP e MDF. A verticalização das operações e a proximidade entre as áreas plantadas e as unidades industriais são algumas

das nossas principais vantagens competitivas, agregando valor ao nosso negócio com menor custo.

A força de nossas marcas, premiadas e reconhecidas pelo mercado, é um ativo relevante, pois transmite credibilidade e confiança aos clientes e consumidores.



COLABORADORES



UNIDADES  
INDUSTRIAIS  
NO BRASIL



UNIDADES  
INDUSTRIAIS  
NA COLÔMBIA



HECTARES DE  
ÁREAS FLORESTAIS\*

\*Considera florestas plantadas e áreas de benfeitoria e de conservação no Brasil e na Colômbia

## MAPA DE ATUAÇÃO



# NOSSO JEITO DE GERAR VALOR

Em 2016, evoluímos na forma como comunicamos nosso modelo a todos os públicos interessados. Desenvolvemos infográficos que retratam, de forma simples, nossos processos e boas práticas socioambientais em cada um de nossos segmentos de atuação (Louças, Metais, Painéis e Florestal), demonstrando como geramos valor por meio de nossos produtos e serviços nos seis capitais propostos pelo IIRC (Conselho Internacional para Relato Integrado). Em nossas unidades, os modelos de negócio ficam expostos em locais de grande circulação, contribuindo para o engajamento de nossos colaboradores e para dar visibilidade aos nossos visitantes.



\*Acesse **nosso site** e conheça como geramos valor em cada capital

## MISSÃO

Atender com excelência às demandas dos clientes, pelo desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, gerando riqueza de forma sustentável.

## VISÃO

Ser empresa de referência, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e investidores, pela qualidade de nossos produtos, serviços e relacionamento.

## VALORES

- Sustentabilidade
- Integridade
- Comprometimento
- Valorização Humana
- Superação dos Resultados
- Melhoria Contínua
- Inovação



## Solidez e ética em nossa governança

Nossa estrutura de governança é formada pelo Conselho de Administração, que estabelece o direcionamento estratégico dos negócios, e pela Diretoria. Composto por nove membros – seis deles representantes dos controladores e três independentes – o Conselho é apoiado por cinco Comitês, que avaliam e endereçam os aspectos que têm maior relevância para nossa administração.

### Nossos comitês:

Pessoas, Governança e Nomeação

Sustentabilidade

Auditoria e Gerenciamento de Risco

Divulgação e Negociação

Avaliação de Transações com Partes Relacionadas\*

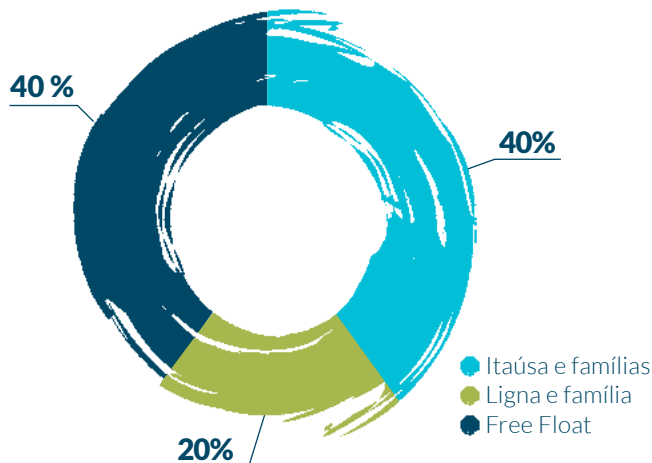
*\*Formado exclusivamente pelos membros independentes do Conselho*

Nossa Diretoria, responsável pela execução do planejamento estratégico, é composta por 11 membros – o Diretor Presidente, dois Vice-Presidentes (Madeira e Deca) e oito Diretores das áreas administrativas, comerciais e operacionais.

A ética e a transparência são valores sólidos de nossa governança, traduzidos pelo Código de Ética e Conduta e pelas políticas que tratam de aspectos ambientais, combate à corrupção, gestão de riscos, entre outros temas.

Para conhecer os membros que fazem parte do Conselho de Administração e da Diretoria e nossas políticas corporativas, acesse o site de **Relações com Investidores**.

### Estrutura acionária em dezembro de 2016 (%)



## Gestão dos riscos contribui para o nosso crescimento contínuo

Para assegurar a nossa perenidade e capacidade de gerar valor, possuímos uma estrutura organizacional para gestão dos riscos de nossos negócios. A principal ferramenta para balizar esse processo é o mapa de riscos da Duratex, construído em 2011 e revisado a cada dois anos por meio de avaliações e análises dos gestores das áreas administrativas e operacionais.



O mapeamento realizado no último ciclo identificou 54 riscos, categorizados em cinco frentes: estratégicos, de governança, financeiros, operacionais e de regulamentação. Em 2016, fizemos uma ampla revisão dos riscos sociais e ambientais de nossos negócios, considerando temas como água, energia, emissões atmosféricas, relações com fornecedores, relações com comunidade e outros.

Os riscos mapeados são priorizados por meio de uma ferramenta que avalia o grau de impacto e a vulnerabilidade a que estamos expostos. Essa matriz nos permite classificar cada risco como baixo, médio, alto ou crítico.

Para os altos e críticos, definimos planos de mitigação e gestores de risco para acompanhamento contínuo.

A governança desse processo é realizada pela Comissão de Riscos, presidida pelo Diretor Financeiro e composta por mais cinco gerentes. Neste último ano, a gerência de sustentabilidade passou a ser formalmente incluída nessa estrutura. A Comissão também é responsável pela prestação de contas semestral dos planos de ação executados ao Comitê de Auditoria e Gerenciamento de Riscos, que assessora nosso Conselho de Administração.



# CONTEXTO DO MERCADO



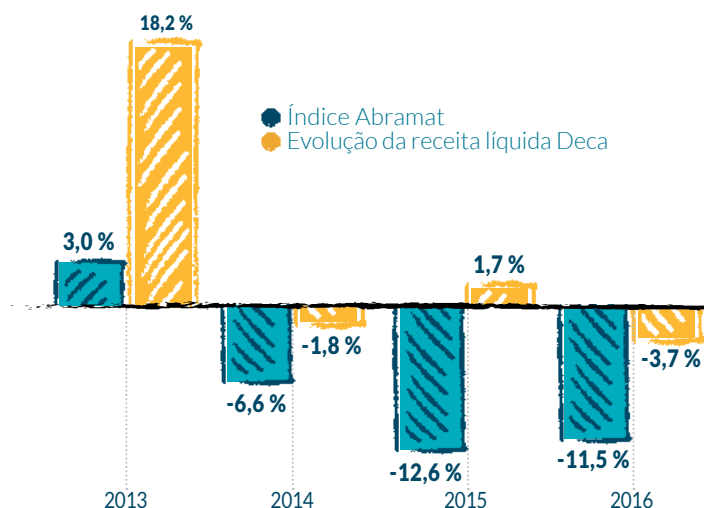
## Desafios do mercado nos levam a novas fronteiras

O desempenho de nossos negócios tem sido impactado pela conjuntura da economia brasileira, em retração desde 2014, e pelos setores da construção civil e moveleiro, ambos afetados negativamente pelo aumento da inflação, das taxas de juros e dos níveis de desemprego. Com essa conjunção de fatores, os dois principais mercados nos quais a Duratex atua apresentaram índices negativos em 2016, quando comparados ao ano anterior.

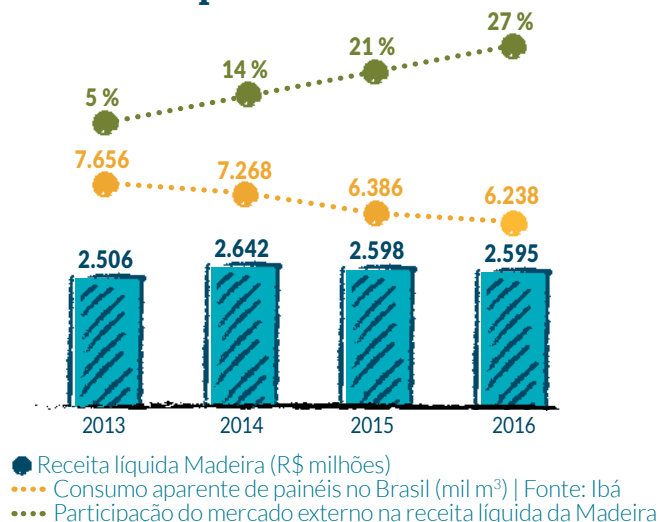
No período, o consumo de painéis de madeira no país caiu 2,2%, de acordo com dados da Ibá (Indústria Brasileira de Árvores). O volume expedido pela divisão Madeira teve redução de 2,6%, considerando o resultado consolidado do Brasil e da Colômbia. Na mesma base de comparação, o faturamento das indústrias de materiais de construção teve retração de 11,5%, conforme o índice Abrammat (Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção). Com desempenho melhor que o mercado, a divisão Deca teve redução de 3,7% nas receitas.

Entre janeiro e dezembro de 2016, nosso EBITDA, indicador que possibilita avaliar a capacidade de geração operacional de caixa da companhia, teve uma redução de 18,6%, totalizando R\$ 681 milhões no final do período.

### Desempenho Divisão Deca



### Desempenho Divisão Madeira





## 24,5% foi o crescimento das nossas receitas no mercado externo\*

\*Inclui exportações a partir do Brasil e Tablemac



Esse resultado é reflexo direto dos projetos e ações desenvolvidos no âmbito do SGD (Sistema de Gestão Duratex), que aprimoram os processos e aumentam a eficiência em toda nossa cadeia produtiva – desde o apontamento da produção e o gerenciamento de estoques até a gestão do desempenho das equipes de vendas. Além disso, temos alcançado uma *performance* superior à dos concorrentes, apoiados também nos investimentos realizados para melhorar o atendimento aos clientes e a qualidade dos serviços prestados e para fortalecer o reconhecimento de nossas marcas e o relacionamento com arquitetos, especificadores e formadores de opinião.

No segmento da divisão Madeira, uma das estratégias adotadas pelos principais fabricantes foi o incremento das exportações, como forma de compensar a queda na

demanda do mercado interno. No último ano, as vendas brasileiras de painéis para o mercado externo cresceram 62% em relação a 2015, segundo levantamento da Ibá.

Atentos a essa oportunidade, ainda em 2014 começamos a estruturar nossas operações para atender esses novos mercados e traçamos um plano para o crescimento das exportações – em 2016, as vendas do Brasil para o exterior cresceram 32,0% frente ao ano anterior. Nossos produtos, atualmente, chegam a mais de 50 países, distribuídos por todos os continentes, com destaque para a penetração que possuímos nos mercados da América do Sul e da América Central, África e Estados Unidos.

Para reforçar nossa atuação no mercado externo, abrimos um centro de distribuição no Peru e investimos aproximadamente R\$ 93 milhões para aumentar nossa participação para 99% do capital da Tablemac, nossa subsidiária fabricante de painéis de madeira na Colômbia.

Na divisão Deca, a penetração nos mercados externos é relevante em países da América do Sul nos quais o atributo de qualidade da marca já é conhecido pelos consumidores. Em outras regiões, como a África, estudamos investimentos de marketing e de divulgação para aproveitarmos as oportunidades existentes no mercado. Na Hydra-Corona, a exportação de chuveiros também pode ser alavancada em mercados que, assim como o Brasil, utilizam majoritariamente a energia elétrica para o funcionamento dos produtos.

## Eficiência e produtividade nas operações

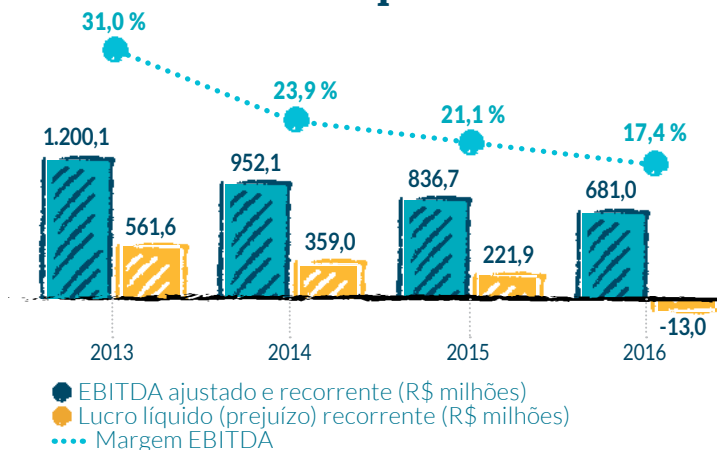
Em nossa estratégia de crescimento e resposta às adversidades do cenário econômico, continuamos focados no desenvolvimento de iniciativas de redução de custos e aumento da eficiência, ações que fazem parte do SGD (Sistema de Gestão Duratex), sistema baseado em ganho financeiro resultante do aprimoramento de nossos processos. No início do SGD, eram cerca de 300 macroações que chegaram a mais de 800 ao final de 2016. Neste contexto, destacam-se o Orçamento Base Zero, a revisão do nosso modelo logístico e o rígido controle do consumo de matérias-primas. Existem também projetos para otimização das atividades de *back office* e de aprimoramento do modelo de vendas.

Com as ações contempladas no SGD, as despesas gerais e administrativas foram 8,5% menores em 2016 em relação ao ano anterior, e o custo dos produtos vendidos teve elevação de apenas 2,9%. Como base de comparação, a inflação acumulada nos últimos 12 meses foi de 6,3%, demonstrando nosso compromisso com a boa gestão de nossas receitas e o aumento da eficiência operacional. Nossos investimentos no ano totalizaram R\$ 474 milhões e foram destinados à manutenção das operações florestais e industriais.

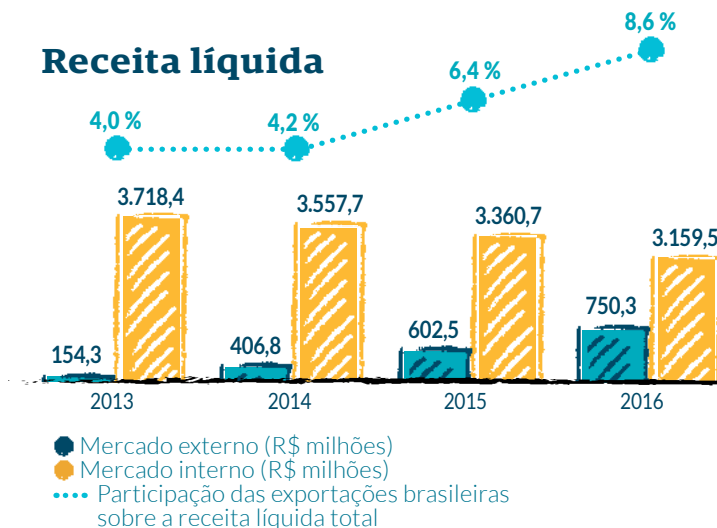
No último ano, a venda de terras distantes de nossas fábricas e bem avaliadas para outras atividades agrícolas acrescentaram R\$ 30,8 milhões ao resultado bruto. Também vendemos florestas de eucalipto a outras companhias do setor florestal, gerando R\$ 74,8 milhões.

É importante destacar que o volume de madeira que produzimos continua a ser suficiente para garantir o abastecimento de nossas fábricas e também atender clientes de outros segmentos. Em 2016, um dos nossos avanços foi a estruturação de uma área comercial dedicada a atender empresas que comprem madeira processada e cavacos para diversos usos, como a geração de energia a partir de biomassa.

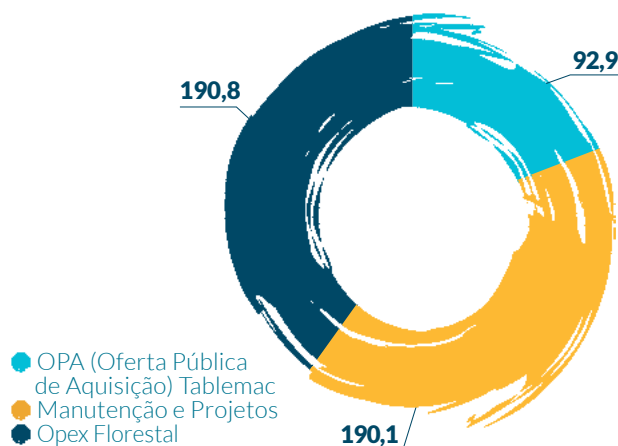
### EBITDA e lucro líquido



### Receita líquida



### Investimentos em 2016 (R\$ milhões)



# NOSSA ESTRATÉGIA



---

## Direcionadores do nosso crescimento

Por meio de nossas atividades, oferecemos produtos e serviços que contribuem para melhorar a qualidade de vida das pessoas e gerar valor de forma sustentável a todos os públicos com os quais nos relacionamos – acionistas e investidores, colaboradores, fornecedores, clientes, comunidades vizinhas às nossas unidades e a sociedade em geral. Para ampliar essa geração de valor, o crescimento de nossos negócios está baseado em uma estrutura sólida de governança e em um planejamento estratégico consistente, que considera os impactos sociais, ambientais e econômicos e que possui três pilares direcionadores: o aumento das exportações, o crescimento orgânico da capacidade produtiva e a aquisição de novos negócios em segmentos que apresentam oportunidades correlatas aos mercados em que atuamos.

Frente ao novo cenário macroeconômico e às condições do mercado, iniciamos em 2016 a revisão deste planejamento estratégico, que será finalizada em 2017 e apresentará novos objetivos a serem alcançados até 2025. Iniciamos também um amplo projeto para revitalizar a cultura corporativa da companhia, focados em reforçar os valores éticos, revisar os aspectos que precisam de aprimoramentos e incorporar novas atitudes que nos conduzirão aos objetivos estratégicos. Esse movimento envolveu os acionistas, a diretoria, gerentes e coordenadores na construção do Nosso Jeito de Ser e de Fazer. Ao longo de 2017, nossa nova cultura será apresentada e disseminada a todos os colaboradores da companhia, em um trabalho de longo prazo que vai consolidar a maneira mais eficiente e produtiva de fazermos nossos negócios.



# Pilares para o desenvolvimento sustentável

Os impactos sociais e ambientais dos negócios também são considerados na definição estratégica de nossos investimentos e planos de ação. A maneira como endereçamos esses aspectos dentro das atividades e operações foi aprimorada no último ano, com a revisão da Estratégia de Sustentabilidade, construída de forma coletiva pelas áreas e gestores da Duratex em 2016.

A Estratégia possui pilares e temas relevantes sobre os quais estabelecemos metas de desempenho sociais e ambientais a serem alcançadas até 2025. Para cada um dos pilares, também definimos nossas aspirações, que evidenciam nossos compromissos com o desenvolvimento sustentável dos negócios e da sociedade.

## Estratégia de Sustentabilidade

PILARES				Novos Modelos de Negócio
	Pessoas	Processos	Produtos e Serviços	
ASPIRAÇÕES	<b>Desenvolvendo pessoas e criando valor em rede</b>  Promovemos o desenvolvimento dos colaboradores, clientes, consumidores e comunidades locais	<b>Ampliando o impacto positivo socioambiental de ponta a ponta</b>  Aprimoramos continuamente as operações ambicionando o equilíbrio socioambiental em toda a cadeia de valor	<b>Inovando em soluções sustentáveis</b>  Ser referência na oferta de soluções competitivas e sustentáveis que aliam design, tecnologia, qualidade e inovação	<b>Gerando novos negócios para a sustentabilidade</b>  Buscamos novos modelos de negócio que geram valor para os públicos de relacionamento frente aos desafios sociais, ambientais e econômicos
TEMAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições de trabalho e desenvolvimento dos colaboradores</li> <li>• Engajamento de clientes e consumidores</li> <li>• Relacionamento com comunidades e desenvolvimento local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecoeficiência</li> <li>• Mudança do clima</li> <li>• Manejo sustentável das florestas</li> <li>• Cadeia de fornecimento responsável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos e soluções sustentáveis</li> </ul>	Neste pilar não abordamos temas materiais para os negócios, mas sim frentes investigativas que estão sendo analisadas pelos acionistas. Os trabalhos são tratados como estratégicos e confidenciais e, por isso, não os relatamos em um capítulo específico deste documento

Desde 2013, quando formalizamos nossos primeiros compromissos de sustentabilidade, temos ampliado a incorporação da responsabilidade corporativa à gestão da companhia. Nos últimos cinco anos (2012-2016), reduzimos a destinação de resíduos em cerca de 31%, em função das ações de reaproveitamento interno – a redução dos volumes de produção também contribuiu para essa queda. As emissões diretas de gases de efeito estufa diminuíram 29%. Outra evolução foi a certificação, entre 2015 e 2016, de 11 unidades de acordo com a norma OHSAS 18001, que estabelece diretrizes e padrões para aumentar a segurança das operações e prevenir acidentes.

Com a revisão da Estratégia de Sustentabilidade, buscamos tornar nossos objetivos e compromissos ainda mais alinhados e claros à realidade das áreas produtivas e administrativas, dividindo a responsabilidade entre todos os colaboradores para que o nosso crescimento seja contínuo e perene.

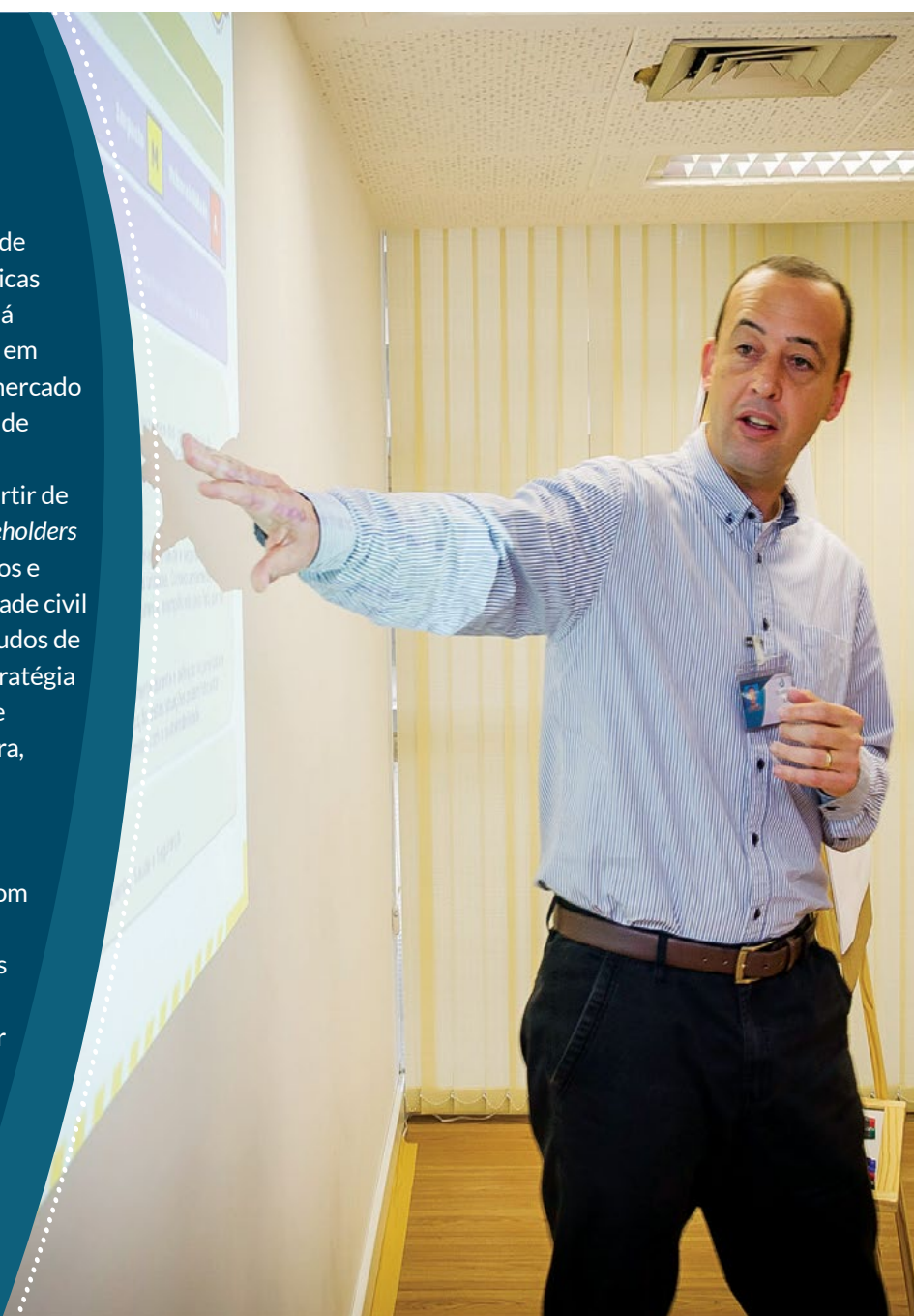
Esse processo evolutivo e de aprendizado demonstra nosso compromisso com a melhoria de nossa gestão e com a ampliação da geração de valor. Nos próximos capítulos, descrevemos a conexão das ações e investimentos realizados em nossos negócios com os pilares e temas relevantes da nossa Estratégia de Sustentabilidade.

## COMO CONSTRUÍMOS NOSSA ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE

O processo de construção da nossa Estratégia de Sustentabilidade começou com a análise de políticas e documentos internos da Duratex, das práticas já realizadas e de avaliações de nosso desempenho em plataformas e metodologias reconhecidas pelo mercado – DJSI (Dow Jones Sustainability Index) e Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

Também levantamos insumos e avaliações a partir de entrevistas com executivos da companhia e *stakeholders* externos (formadores de opinião), além de estudos e documentos produzidos por entidades da sociedade civil organizada – como o FSC. Realizamos, ainda, estudos de *benchmarking*, que envolveram a avaliação da estratégia e dos mecanismos de gestão em sustentabilidade adotados por 15 empresas dos setores de madeira, louças e metais sanitários e chuveiros elétricos, bem como representantes de outros segmentos reconhecidos pelas boas práticas adotadas.

O diagnóstico feito a partir desses subsídios, com apoio de consultoria externa, demonstra que a sustentabilidade faz parte da visão dos acionistas e está presente nas diretrizes estratégicas da companhia. Contudo, temos o desafio de traduzir a todos os nossos colaboradores essa visão com mais proximidade do negócio, para que os objetivos sejam claramente entendidos e perseguidos e o valor que geramos para a sociedade possa ser mais bem mensurado.



# PESSOAS



## Desenvolvendo pessoas e criando valor em rede

### NOSSA ASPIRAÇÃO

Promovemos o desenvolvimento dos colaboradores, clientes, consumidores e comunidades locais

### TEMAS ESTRATÉGICOS

- Condições de trabalho e desenvolvimento dos colaboradores
- Engajamento de clientes e consumidores
- Relacionamento com comunidades e desenvolvimento local

Com foco na melhoria das condições de trabalho e desenvolvimento de **nossos colaboradores**, nossos investimentos estão direcionados para aumentar a segurança nas operações e ser uma empresa atraente e de retenção de talentos, proporcionando condições para o desenvolvimento profissional e a formação de novas lideranças alinhadas à nossa cultura corporativa.

Nessas frentes, um dos principais resultados alcançados em 2016 foi a redução de 39% no número de acidentes com nossos colaboradores em relação ao ano anterior. Esse desempenho resulta diretamente das ações desenvolvidas pelo Sistema de Gestão Duraseg, que aumenta a conscientização e o diálogo entre líderes e equipes para fomentar a

cultura de segurança e a observação de situações de risco. No último ano, nossos líderes realizaram mais de 21 mil observações nas operações industriais, nas áreas de manejo florestal e nos escritórios. Nesse procedimento, os gestores avaliam as atividades desempenhadas pelos colaboradores sob o viés da segurança operacional e fornecem *feedbacks* nos quais elogiam as boas práticas e abordam pontos de cuidado e de melhoria a serem implementados. Nosso objetivo é continuar trabalhando para reduzir a taxa de frequência de acidentes com colaboradores próprios e terceirizados.

### Resultados do Duraseg



MENOS ACIDENTES\*



MENOS HORAS PERDIDAS POR ACIDENTES COM AFASTAMENTO\*



OBSERVAÇÕES DE SEGURANÇA FEITAS PELOS LÍDERES

\*Comparação entre 2016 e 2015



Para promover o desenvolvimento profissional de nossos colaboradores, aprimoramos continuamente o Programa GIP (Gestão Integrada de Pessoas), sistema de avaliação de desempenho de nossas equipes. Em 2016, investimos na capacitação dos gestores que conduzem esse processo de avaliação e focamos no desenvolvimento de ferramentas que possibilitam evidenciar as competências e pontos positivos de nossos colaboradores. Esse é também um passo importante no desenvolvimento de líderes abertos ao diálogo, que fortaleçam a capacidade de atrairmos os melhores talentos para nossos negócios e os manter na companhia. Ao mesmo tempo, esse processo nos fornece subsídios para a identificação de colaboradores com potencial para ocupar posições de liderança dentro de nosso plano de sucessão e conduzir os negócios em direção aos objetivos estratégicos.

Nossa estratégia de gestão de pessoas, consolidada em 2014 de maneira alinhada ao nosso planejamento estratégico, foi revisitada no último ano. Em um processo colaborativo, avaliamos os avanços obtidos até agora e os desafios que temos à frente, atualizando nossas diretrizes e desdobrando nossas prioridades em objetivos concretos e planos de ação que continuarão a ser realizados em 2017 e nos próximos anos.

No relacionamento com **clientes e consumidores**, avançamos nos treinamentos e capacitações gratuitas aos marceneiros e instaladores hidráulicos de nossos produtos. No

último ano, foram realizados investimentos da ordem de R\$ 766 mil nessas ações, que impactaram positivamente mais de 16 mil profissionais dos setores que atendemos. Buscaremos ampliar ainda mais essa forma de atuação nos próximos anos, reforçando a fidelização desses formadores de opinião às nossas marcas e o reconhecimento dos atributos de sustentabilidade e inovação de nossos produtos.

Com foco em aprimorar o relacionamento com as **comunidades do entorno** de nossas unidades e a promoção do desenvolvimento local, realizamos em 2016 o mapeamento dos *stakeholders* nas comunidades e conduzimos rodas de diálogo com esses públicos em duas unidades – Agudos (SP) e São Leopoldo (RS). Esses encontros subsidiarão a construção de planos de ação para melhoria contínua do relacionamento com nossos públicos locais. Nosso objetivo, nos próximos anos, é capacitar nossos colaboradores para que eles atuem como agentes locais de engajamento e contribuam para impulsionar o reconhecimento da responsabilidade socioambiental como um atributo de nossos negócios.

O programa Formare, desenvolvido em parceria com a Fundação Iochpe, também evidencia uma das nossas formas de gerar valor dentro desse pilar. Em 2016, abrimos na unidade de Botucatu (SP) a primeira turma do programa Formare Aprendiz, que beneficia 18 jovens em situação de vulnerabilidade social, podendo ser contratados pela companhia após os 10 meses de aulas práticas e teóricas.

## ENGAJAMENTO DOS NOSSOS COLABORADORES

Em 2016, lançamos o nosso Programa de Educação para a Sustentabilidade, voltado para conscientizar e sensibilizar todos os nossos colaboradores para o tema. Em uma roda de diálogo com cerca de 25 profissionais, os participantes conversam sobre os temas energia, água, mudanças climáticas, direitos humanos, riscos socioambientais, entre outros – e seus impactos no mundo, no Brasil e em seu dia a dia profissional e pessoal. No último ano, mais de 100 multiplicadores conduziram rodas de diálogo em todas as nossas unidades, atingindo cerca de 2 mil colaboradores.



# PROCESSOS



## Ampliando o impacto positivo socioambiental de ponta a ponta

### NOSSA ASPIRAÇÃO

Aprimoramos continuamente as operações ambicionando o equilíbrio socioambiental em toda a cadeia de valor

### TEMAS ESTRATÉGICOS

- Ecoeficiência
- Mudança do clima
- Manejo sustentável das florestas
- Cadeia de fornecimento responsável

As iniciativas de **ecoefficiência** realizadas em nossos processos visam reduzir continuamente, de ponta a ponta, o consumo de água, de energia e o envio de resíduos para aterros. Também buscam impulsionar a ampliação da geração de energia térmica a partir de fontes renováveis, diminuindo a dependência de combustíveis fósseis e reduzindo a emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE). Em 2016, o nosso consumo total de energia reduziu 4% e o envio de resíduos para aterros diminuiu 15% na comparação com o ano anterior.

Um dos destaques do nosso modelo de negócio no tema **mudança do clima**, e que buscamos reforçar em 2016, é o balanço positivo de carbono. Isso significa que, durante seu ciclo de vida, as árvores de nossas áreas florestais captam mais carbono da atmosfera do que emitimos em nossas atividades de produção. Esses dados são obtidos por meio dos inventários de carbono florestal e de emissões de GEE que elaboramos anualmente, de acordo com as diretrizes do Programa Brasileiro do GHG Protocol. Desde 2011, nosso inventário de GEE passa por auditoria externa.

Ainda temos o desafio de ampliar o conhecimento sobre as emissões de carbono de nossa cadeia de valor e de continuar buscando soluções que reduzam as nossas emissões e contribuam para migrarmos para uma economia de baixo carbono. Neste contexto, fortalecemos em 2016 a nossa atuação com outras organizações e centros de estudo no compartilhamento de experiências e conhecimentos sobre o tema. No fórum Empresas pelo Clima, iniciativa do GVCes (Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas), continuamos participando, neste último ano, do Sistema Voluntário de Comércio de Emissões. Essa atuação permitirá que estejamos mais bem preparados para os cenários futuros de precificação de carbono



e também contribuirá para a construção de um possível instrumento econômico no mercado nacional, visando reduzir as emissões de GEE e alcançar os compromissos globais do Brasil para o combate às mudanças climáticas.

Nossa gestão e desempenho relacionado às emissões de GEE são divulgados aos públicos por meio do questionário anual que reportamos voluntariamente ao CDP (Carbon Disclosure Project), que reúne indicadores globais de *performance* ambiental das companhias para auxiliar investidores em seu processo de tomada de decisão. Em 2016, nosso relatório foi classificado com a nota A-, colocando a companhia na categoria Liderança do CDP. Com relação à gestão de riscos e oportunidades sobre o tema, obtivemos a nota A e fomos considerados referência.

Uma das frentes de atuação na qual estamos em evolução é a análise do ciclo de vida de nossos produtos, dimensionando os impactos ambientais ao longo de toda a cadeia de valor. Em 2016, a divisão Deca deu início a um projeto piloto para estudar a pegada hídrica e de carbono da torneira Aspen, um dos modelos mais comercializados pela companhia em sua linha competitiva. O objetivo do estudo, realizado em conjunto com o GVCes, é fazer uma análise completa dos impactos ambientais, desde a extração das matérias primas até o seu descarte pós-consumo.

Nosso **manejo florestal** é certificado de acordo com as normas do FSC desde 1995. Em 2016, investimos cerca

de R\$ 2,7 milhões em pesquisas na área florestal, incluindo recursos em melhoramento genético, importantes para a produção de árvores mais tolerantes a pragas e doenças e mais bem adaptadas às diferentes condições climáticas das regiões em que estão nossas fazendas.

No monitoramento das florestas, incorporamos continuamente tecnologias de ponta para melhorar as técnicas de plantio e manejo. Uma das mais recentes novidades é a utilização de drones, que captam imagens de alta resolução no sobrevoo das plantações e fornecem informações precisas para nossas equipes técnicas. Em linha com nossa Estratégia de Sustentabilidade, aprimoramos e ampliamos nossas ações para o engajamento com as comunidades locais para mitigar ainda mais os possíveis impactos adversos decorrentes das operações florestais.

No relacionamento com a **cadeia de fornecimento** nossa principal ferramenta de gestão é o Programa GFD (Gestão de Fornecedores Duratex), que existe desde 2012 e busca o desenvolvimento sustentável, a geração de valor compartilhado e a disseminação de boas práticas de gestão socioambiental em nossa cadeia. Em 2016, revisamos os questionários de autoavaliação aplicados aos fornecedores que participam do GFD e realizamos dois *workshops* para sensibilizar nossos compradores e parceiros quanto a temas de sustentabilidade e conduta ética.





# PRODUTOS E SERVIÇOS

## Inovando em soluções sustentáveis

### NOSSA ASPIRAÇÃO

Ser referência na oferta de soluções competitivas e sustentáveis que aliam design, tecnologia, qualidade e inovação

### TEMA ESTRATÉGICO

- Insumos e soluções sustentáveis

A inovação é um dos impulsionadores do nosso modelo de negócio e está voltada para o desenvolvimento de novos produtos e serviços que aumentem a nossa capacidade de melhorar a qualidade de vida de nossos consumidores. Nesse sentido estão, por exemplo, os produtos economizadores de água e energia e os painéis feitos de madeira certificada FSC, que reduzem o impacto socioambiental na cadeia de valor, mantendo o bem-estar e conforto, valores relevantes de nossa marca.

Nosso portfólio possui diferentes opções com atributos de inovação e sustentabilidade, como os 389 produtos economizadores da Deca, que permitem reduzir o consumo de água durante seu uso, comparado aos modelos tradicionais. Em 2016, ampliamos esse portfólio com o lançamento de nove produtos desse tipo.

Ainda no último ano, inovamos na Deca com um sistema automático de usinagem para transformar blocos de gesso em moldes para a fabricação de louças sanitárias. Os primeiros projetos já começaram a ser executados e a expectativa é reduzir em até 50% o tempo total de desenvolvimento de nossos produtos, com a substituição do procedimento manual.

Na Hydra-Corona, produtos como a ducha Polo Hybrid exemplificam a maneira como buscamos reduzir os impactos ambientais, ampliando o bem-estar dos consumidores. O produto utiliza energia elétrica para aquecer a água no início do banho enquanto o sistema a gás não atinge seu pleno funcionamento, garantindo o conforto sem desperdício de água fria.

Na divisão Madeira, nossos painéis fabricados com madeira certificada proveniente de florestas plantadas contribuem para reduzir o desmatamento e o uso de insumos de origem ilegal. No desenvolvimento de nossos produtos, focamos na criação de soluções para atender as necessidades e demandas de nossos clientes. Uma das inovações recentes é o MDP Ultra, ideal para utilização em ambientes de maior umidade. Vendido exclusivamente para o mercado externo, o painel atende especialmente clientes e consumidores dos países andinos, cujas condições climáticas demandam maior resistência dos produtos. Outra novidade é o Made-Fibra Fire, primeiro MDF do mercado brasileiro que retarda a propagação de chamas em caso de incêndios.

Temos também o objetivo de ampliar a utilização de matérias-primas renováveis em nossos produtos, reduzindo os impactos ambientais dos processos produtivos e de toda a cadeia de valor, bem como buscar soluções relacionadas à disposição adequada dos resíduos pós-consumo que atendam às necessidades de nossos clientes e consumidores. Este é um desafio grande em nosso setor e que terá destaque em nossas ações dos próximos anos.

Na divisão Madeira, seguimos com a avaliação de como aprimorar nossos processos produtivos para reduzir a utilização de resina (que contém formaldeído em sua formulação) no processo de aglutinação das partículas e fibras

dos painéis MDP e MDF. A tecnologia que utilizamos em nossas operações tem permitido a redução desse tipo de insumo gradualmente, mas um dos maiores desafios das empresas do setor nesse processo é o equilíbrio entre as vantagens ambientais com os impactos econômico-financeiros e o aumento dos custos de produção.

No Brasil, somos um dos fabricantes de painéis e pisos de madeira que estimulam a discussão em âmbito setorial para promover a redução gradativa do formaldeído e aumentar a competitividade dos produtos brasileiros no cenário internacional, colocando-os em linha com as mais rígidas normas internacionais.

## IMPULSO PARA A INOVAÇÃO

Para promover a inovação em nossos produtos e processos, incentivamos e capacitamos continuamente nossos colaboradores a estarem atentos e em busca de novas soluções. Uma das principais ações realizadas em 2016 nesse sentido foi a Semana da Inovação, que reuniu representantes da Duratex e convidados que são referência no tema.

Entre os assuntos debatidos no evento estavam o histórico da inovação na Duratex, a criatividade e o empreendedorismo na era digital e as tecnologias que estão mudando o setor da construção civil. Além disso, óculos de realidade virtual foram disponibilizados para que os colaboradores pudessem conhecer outras unidades da companhia por meio de uma experiência digital inovadora.

Em nossa estratégia, temos o objetivo de fortalecer a cultura da inovação e de valorizar os colaboradores com este perfil. O Programa Imagine, em ação na companhia desde 2012, demonstra a maneira como estamos abertos a receber sugestões de ideias de todos os nossos profissionais. Se elas forem qualificadas como inovadoras, recebem prêmios.

No último ano, para impulsionar ainda mais nossa gestão da inovação, iniciamos uma revisão da governança para o tema e dos nossos processos internos. Esse será um passo importante para que possamos continuar antecipando tendências e crescendo a médio e longo prazos.



# PERSPECTIVA



## Estamos preparados para o futuro

Os indicadores da economia brasileira sinalizam que a recuperação do mercado brasileiro, fundamental para impulsionar o crescimento de nossos negócios, será um processo lento e gradual ao longo de 2017.

Em meio a esse cenário, manteremos nosso foco estratégico na construção de uma companhia cada vez mais eficiente, competitiva e inovadora. As ações do SGD (Sistema de Gestão Duratex) serão mantidas e ampliadas para buscar reduções de custos, corte de despesas e ganhos financeiros. Os resultados que alcançamos nos últimos dois anos são permanentes e nos tornam mais preparados para aproveitar as oportunidades que surgirão com a retomada da economia.

Em nossa agenda estratégica, trabalharemos para automatizar nossos processos de controle da produção e de gestão do estoque, agilizando a tomada de decisão e o gerenciamento de nossos recursos. Como suporte para nossa área comercial, intensificaremos os investimentos em ferramentas digitais para tornar o relacionamento com nossos clientes mais próximo e dinâmico. Entre nossas equipes, ampliaremos o uso de tecnologias de trabalho colaborativo, que resultarão em mais agilidade e produtividade.

Nossos clientes serão beneficiados diretamente com a reestruturação das atividades de expedição, transporte e entrega dos produtos. Nosso novo modelo logístico trará mais qualidade e eficiência ao nosso processo.

Além dos objetivos operacionais e financeiros, seguiremos com a disseminação de nossa Estratégia de Sustentabilidade, perseguindo as metas traçadas para cada pilar e tema relevante para nossos negócios. Para continuarmos gerando e compartilhando valor com todos os nossos públicos, devemos promover a redução dos impactos ambientais de nossos produtos, o desenvolvimento de processos mais ecoeficientes, o engajamento de clientes, consumidores, colaboradores e comunidades vizinhas à nossa visão de sustentabilidade e a disseminação de boas práticas em toda a nossa cadeia de fornecedores.

A continuidade da revisão da nossa cultura corporativa, processo que iniciamos em 2016, é outro elemento importante para alcançarmos nossos objetivos estratégicos. Com o Nosso Jeito de Ser e de Fazer, nossos líderes e colaboradores estarão ainda mais confiantes e preparados para os desafios que estão por vir.

Nosso principal objetivo é a evolução dos negócios de maneira sustentável. O aumento das receitas e das vendas nos mercados interno e externo será acompanhado de uma gestão de investimentos eficiente, voltada tanto para a redução dos riscos econômicos e socioambientais nas operações florestais e industriais quanto para o aproveitamento de oportunidades em novos modelos de negócios. Estamos cada vez mais preparados para um novo ciclo de crescimento.





### **Duratex**

Avenida Paulista, 1.938  
5º andar, Bela Vista – São Paulo (SP)  
CEP: 01310-942 – Caixa postal: 7.611  
Tel.: (11) 3179-7733  
[www.duratex.com.br](http://www.duratex.com.br)

### **Créditos**

**Edição e coordenação geral |**  
Gerência Executiva de Relações  
com Investidores e Gerência de  
Sustentabilidade e Comunicação

**Conteúdo e design |** Usina82

**Fotografia |** Gilberto Marques  
e acervo Duratex

**Infografia |** Martini