



Sumário
Executivo
do

Relatório

Anual

2017



Soluções para melhor viver

Inovação, qualidade e diversificação



Comprometidos com o nosso propósito de promover soluções para melhor viver, oferecemos a cada um de nossos consumidores finais um diversificado e qualificado portfólio de alternativas para a construção e decoração de suas casas, lojas, escritórios e instalações industriais. Mais do que estar entre os maiores produtores no mundo de painéis de madeira e metais sanitários, líder no mercado brasileiro de pisos laminados e referência em louças sanitárias e chuveiros elétricos, somos incansáveis na busca por inovação. Em 2017, ampliamos nossa capacidade de gerar valor ao comprar a Ceusa, empresa que produz revestimentos cerâmicos com tecnologia de ponta, e adquirir participação na startup Viva Decora, plataforma de conteúdo segmentado sobre decoração e design de interiores.

NOSSAS MARCAS

Clique abaixo e acesse os sites

-  **deca**
www.deca.com.br
-  **hydra**
www.hydra-corona.com.br
-  **ceusa**
www.ceusa.com.br
-  **durafloor**
www.duratexmadeira.com.br
-  **duratex**
www.duratexmadeira.com.br

11
mil

colaboradores

17
unidades

industriais
no Brasil

7
unidades

florestais
no Brasil

3
unidades

industriais
na Colômbia

50
países

para os quais
nossos produtos
são exportados

Adotamos práticas responsáveis de manejo e de conservação de áreas nativas na gestão de nossas florestas plantadas de eucalipto. Fomos pioneiros na América do Sul na obtenção da certificação FSC® (Forest Stewardship Council®) de manejo florestal. Também somos certificados para a cadeia de custódia, o que permite rastrear toda a madeira utilizada em nossas fábricas.

Códigos de licença FSC: FSC-C006042, FSC-C117807, FSC-C003088.



275
mil

hectares
de florestas
no Brasil

11
mil

hectares
de florestas
na Colômbia

No Mercado de Capitais



- Listada no Novo Mercado da B3



- Desde 2008, presente na carteira do ISE



- Market Cap: R\$ 6,3 bilhões

RECONHECIMENTOS INSTITUCIONAIS

- As Melhores da Dinheiro 2017, da revista IstoÉ Dinheiro (na categoria Material de Construção e Decoração)
- Anuário Época Negócios 360º, da editora Globo e Fundação Dom Cabral (campeã na categoria Materiais de Construção e Decoração e 4ª colocada no ranking geral)
- Guia Exame de Sustentabilidade, pelo terceiro ano, da revista Exame (na categoria Materiais de Construção)
- Destaque no prêmio Época Empresa Verde 2017, da revista Época e PwC
- Prêmio ECO 2017, da Amcham (na categoria Processos)
- Valor Inovação Brasil 2017, do jornal Valor Econômico (líder na categoria Materiais de Construção e Decoração e 20ª colocada no ranking geral)
- Entre as 100 empresas mais inovadoras no uso de TI, em ranking da IT Mídia e PwC
- Permanência no Cadastro Pró-Ética, da Controladoria Geral da União (pelo terceiro ano consecutivo)
- Troféu Transparência, da Anefac (pelo segundo ano consecutivo)

Um novo propósito, os mesmos valores

O ano de 2017 representou um marco na história da Duratex com a construção e a divulgação do novo propósito: **Soluções para Melhor Viver**. Fruto da reflexão e de um intenso trabalho conduzido pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, o propósito define nada menos que a razão de existir da Duratex, nossa essência: oferecer produtos e serviços sustentáveis que otimizem a qualidade de vida das pessoas. Amparados nele, transformamos o tradicional foco da indústria na manufatura dos produtos para o olhar orientado ao consumidor e à entrega de soluções cada vez mais completas.

Simultaneamente, estamos passando por um intenso processo de transformação da nossa cultura corporativa. O **Jeito de Ser e de Fazer**, que define os comportamentos que esperamos de nossos colaboradores, começou a ser construído em conjunto pelos gestores do nosso negócio há dois anos.

Em 2017, demos mais um passo nessa jornada de transformação, com o treinamento e a disseminação da cultura para toda a nossa força de trabalho, com o objetivo de direcionar a maneira como queremos e devemos agir para alcançarmos nossos objetivos estratégicos. Agora, sendo incorporado em nosso dia a dia, o Jeito de Ser e de Fazer continuará a ser fortalecido, nos próximos anos, para obtermos resultados com alta performance sustentável.

Neste ano, estivemos dedicados também a revisar nosso Planejamento Estratégico, o **Duratex 2025**. À luz do novo propósito, identificamos quatro avenidas para o crescimento dos negócios: Transformação Digital, Soluções para Ambientes, Soluções em Água e Soluções Florestais. Com essas diretrizes, os projetos e os investimentos que iremos realizar tornarão a companhia mais ágil, conectada aos clientes por meio de plataformas digitais, e inovadora no desenvolvimento de novos negócios.

No intuito de materializar esse propósito, fizemos aquisições importantes ao longo de 2017. Concluímos, em outubro, o processo

de compra da Ceusa, fabricante de revestimentos cerâmicos com 64 anos de história. A empresa possui, entre outros atributos, um modelo de negócios inovador e produtos de alta qualidade, que reforçarão as marcas e diversificarão nosso portfólio. No final do ano, anunciamos também uma participação minoritária na *startup* Viva Decora, aproximando nosso negócio às plataformas alternativas para entender os anseios de nossos consumidores e acompanhar tendências de design e decoração.

Outros movimentos estratégicos já foram iniciados para colocar a companhia em um novo patamar de competitividade. No começo de 2018, aceitamos proposta para a venda de instalações e equipamentos destinados à produção de chapas finas de fibra de madeira, em Botucatu. A operação engloba a troca destas instalações e equipamentos por uma fazenda localizada estrategicamente próxima à unidade de Itapetininga, cujas operações estão programadas para serem retomadas em abril. Também alienamos excedentes de terras e florestas, em uma operação dividida em duas partes: venda de um lote de terras e florestas e uma opção para outro lote de terra, a ser exercida até o começo de julho. Essas transações irão reduzir significativamente nossa alavancagem, nos colocando em patamar estratégico de competitividade. Vale ressaltar que ambas as transações estão condicionadas à aprovação pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e só serão concluídas após essa aprovação.

Com a cultura revitalizada e as equipes motivadas, temos a convicção de que estamos empreendendo as ações necessárias para que a Duratex retome o seu histórico de geração sustentável de valor a todos os seus *stakeholders*.

Alfredo Egydio Setubal e Salo Davi Seibel
Copresidentes do Conselho de Administração

Antonio Joaquim de Oliveira
Diretor Presidente

Mercado e resultados

Gestão de excelência e com eficiência

Desenvolvimento do mercado

4%

de retração no índice ABRAMAT, desempenho 7 p.p. melhor do que no ano anterior

(Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção)

4%

de crescimento na demanda doméstica por painéis de madeira

(Fonte: Indústria Brasileira de Árvores – IBÁ)

A evolução de nosso desempenho em 2017 é reflexo de transformações internas e externas. De um lado, as iniciativas do Sistema de Gestão Duratex (SGD) têm proporcionado ganhos em eficiência operacional e redução significativa de custos. De outro, a melhora na atividade econômica do país influencia positivamente a demanda em nossos mercados de atuação.

Desempenho da Duratex

R\$
76
milhões

de economia com as ações do SGD em 2017

R\$
186
milhões

de geração de Fluxo de Caixa Livre*

6%

de aumento no volume expedido de peças Deca

1%

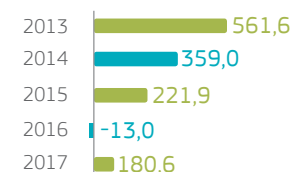
de queda no volume expedido Madeira

R\$
366
milhões

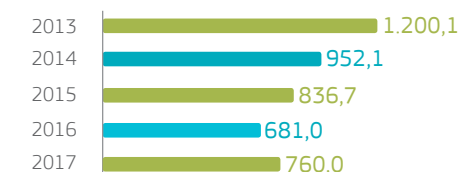
investidos na sustentação das operações

Indicadores financeiros (R\$ milhões)

Lucro líquido recorrente



Ebitda recorrente



Receita líquida



*Fluxo de caixa livre ajustado do desembolso referente à aquisição da Ceusa.

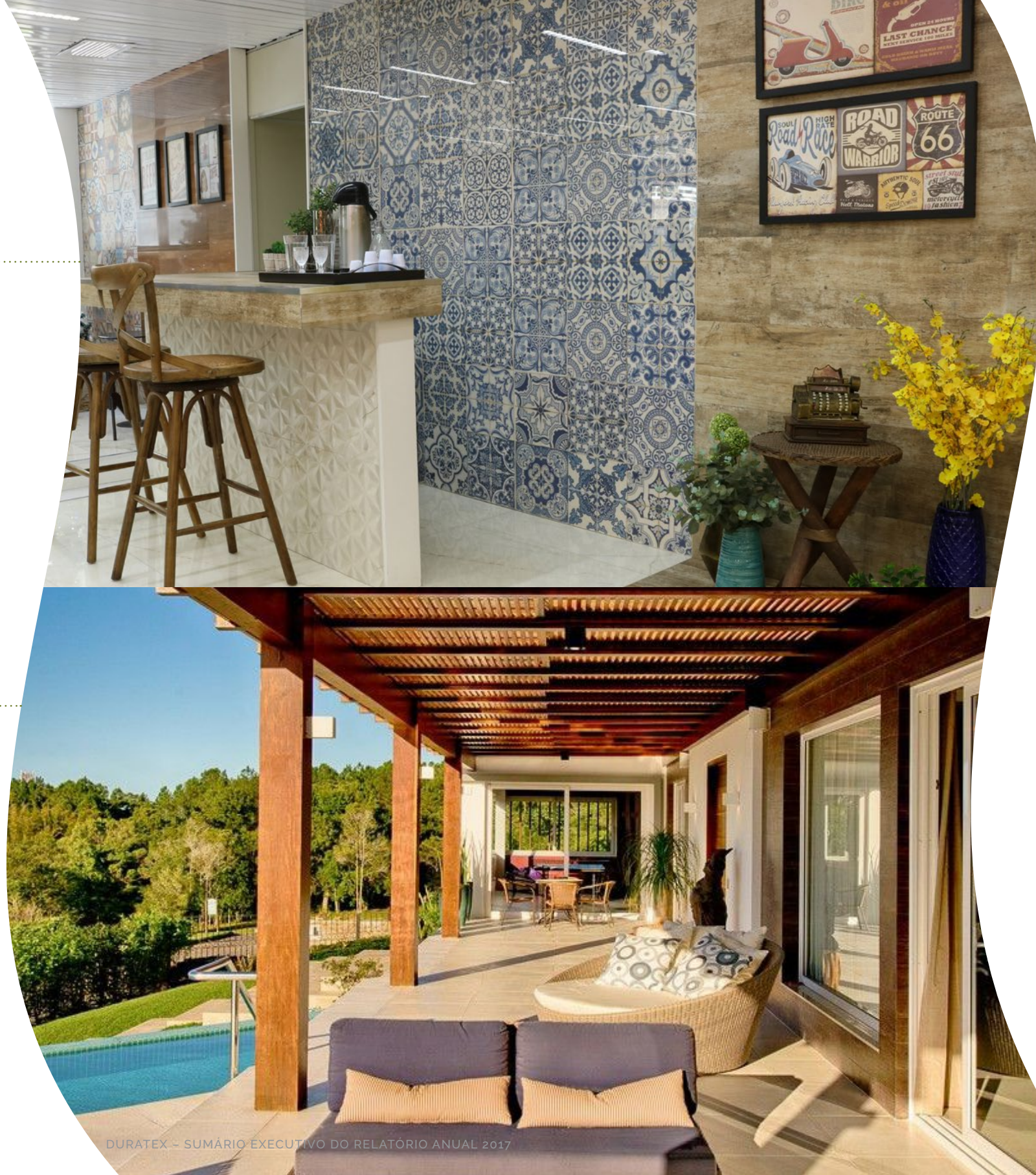
Bem-vindas, Ceusa e Viva Decora!

Coerentes com nosso propósito, concluímos este ano a compra da **Ceusa**, fabricante de porcelanato, pisos, revestimentos de parede e telhas, fundada há 64 anos. A empresa opera duas fábricas em Urussanga (SC), com um modelo de negócio competitivo, focado em tecnologia, inovação e design. O investimento também foi estimulado pelas sinergias entre as empresas e marcou nossa estreia no segmento de mercado, ampliando a oferta de produtos do nosso portfólio, tradicionalmente reconhecido pelas marcas Duratex, Durafloor, Deca e Hydra.

 Saiba mais: www.ceusa.com.br

A fim de diversificar a forma como nos relacionamos com nossos consumidores e profissionais de arquitetura e construção, investimos R\$ 6,2 milhões em participação acionária minoritária na **Viva Decora**, plataforma de inspiração com conteúdo especializado em decoração de interiores e vitrine para especialistas do setor. No fim de 2017, a Viva Decora contava com mais de 37 mil profissionais cadastrados, 132 mil fotos de ambientes decorados, 500 mil produtos no *marketplace* e tráfego de 2 milhões de visitas por mês.

 Saiba mais: www.vivadecora.com.br



Soluções para Melhor Viver



Em 2014, quando o Brasil entrou em uma das mais graves crises econômicas de sua história, identificamos a oportunidade de concentrar esforços para fazermos da Duratex uma companhia ainda mais eficiente. Naquele ano, estruturamos o Sistema de Gestão Duratex (SGD), que tem aumentado, a cada ano, nossa eficiência e produtividade. Adotamos ferramentas importantes para a melhoria de nossos processos, como o Orçamento Base Zero (OBZ), que promoveram reduções de custo relevantes para nosso modelo de negócio.

Essa evolução culminou, no ano de 2017, com a definição do novo propósito da Duratex: **Soluções para Melhor Viver**. Estamos cada vez mais próximos de nossos clientes e consumidores, direcionados para entender suas necessidades e oferecer mais do que produtos de qualidade. Queremos, sempre, entregar soluções inovadoras que melhorem a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas.

Gestão de excelência

2015

- Criamos o **Sistema de Gestão Duratex (SGD)** com o objetivo de aumentar nossa eficiência e nos tornarmos uma companhia ainda mais produtiva



2016

- Adotamos o **Orçamento Base Zero (OBZ)** para rever todos os nossos processos
- Consolidamos o SGD e continuamos a colher os frutos da redução de custos
- Revisamos nossa **Estratégia de Sustentabilidade**, estabelecendo metas a serem alcançadas até 2025
- Envolvemos nossos líderes para atualizar nossa cultura corporativa, construindo o nosso **Jeito de Ser e de Fazer**

2017

- Nasce nosso novo propósito **Soluções para Melhor Viver**
- Fortalecemos o **SGD** e internalizamos a metodologia, com uma equipe dedicada
- Disseminamos o **Jeito de Ser e de Fazer** para toda a companhia
- Adquirimos a **Ceusa**, aumentando nosso portfólio de soluções, e uma participação na startup **Viva Decora**, aproximando nossa companhia de consumidores e tendências de design



O Jeito de Ser e de Fazer

A Duratex vive uma transformação cultural inédita em 66 anos de história. Resultado de um amplo processo coletivo de reflexão, direcionado por nossos acionistas e do qual participaram todos os colaboradores, o Jeito de Ser e de Fazer indica como vamos percorrer o caminho até chegarmos aos nossos objetivos estratégicos.

Em 2017, promovemos o engajamento das lideranças e de todas as equipes no novo modelo de gestão. Com isso, buscamos adaptar nossa forma de trabalhar e de nos relacionar, com maior agilidade na tomada de decisão, meritocracia, inovação e protagonismo.



Nossas avenidas para o crescimento

• Sustentabilidade

• Inovação

Pilares de Apoio

• Transformação Digital

• SGD

Com nossa cultura fortalecida e o propósito revisado, amparados na excelência em gestão, estamos preparados para mais um ciclo de crescimento. Queremos fazer novos negócios com inovação e sustentabilidade, levando qualidade de vida, conforto, design e bem-estar para todos os consumidores. Nosso Planejamento Estratégico, batizado de **Duratex 2025**, aponta quatro avenidas que vamos percorrer para chegarmos a esse objetivo.

Plataforma digital

- Conectar a comunidade de construção, decoração e reforma, **agregando valor** para todos os envolvidos na **jornada de consumo** por meio de produtos e serviços digitais

Sistemas de ambientes

- Utilizaremos nossas marcas como **alavanca de valor** na oferta de soluções completas de **produtos e serviços** para acabamento e decoração de ambientes

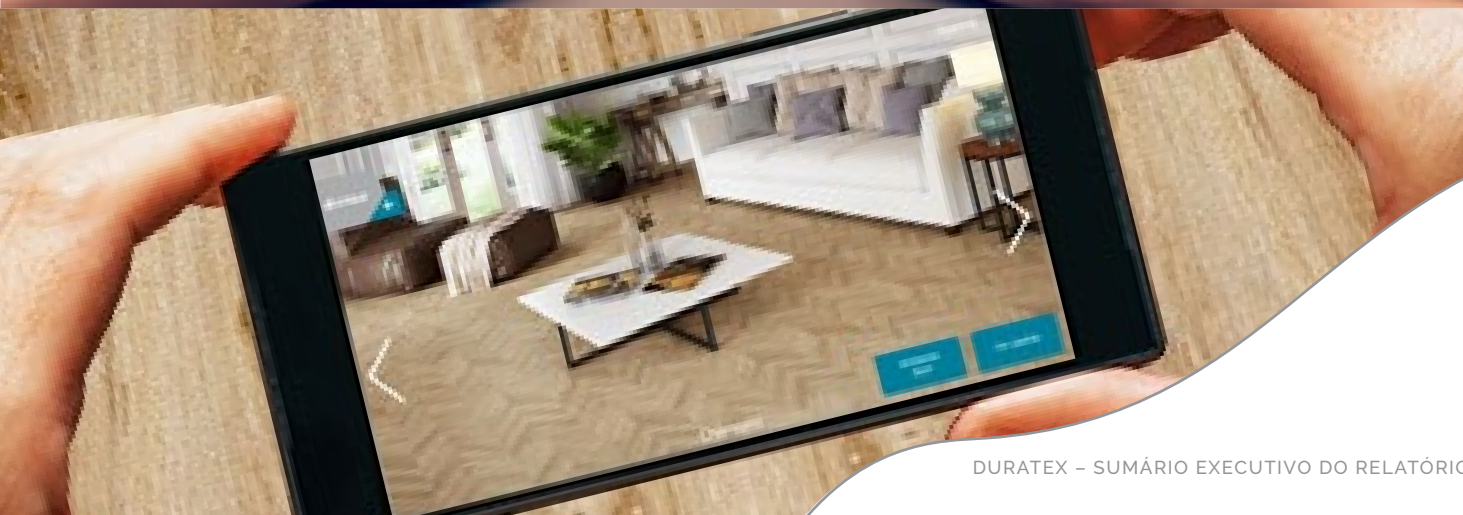
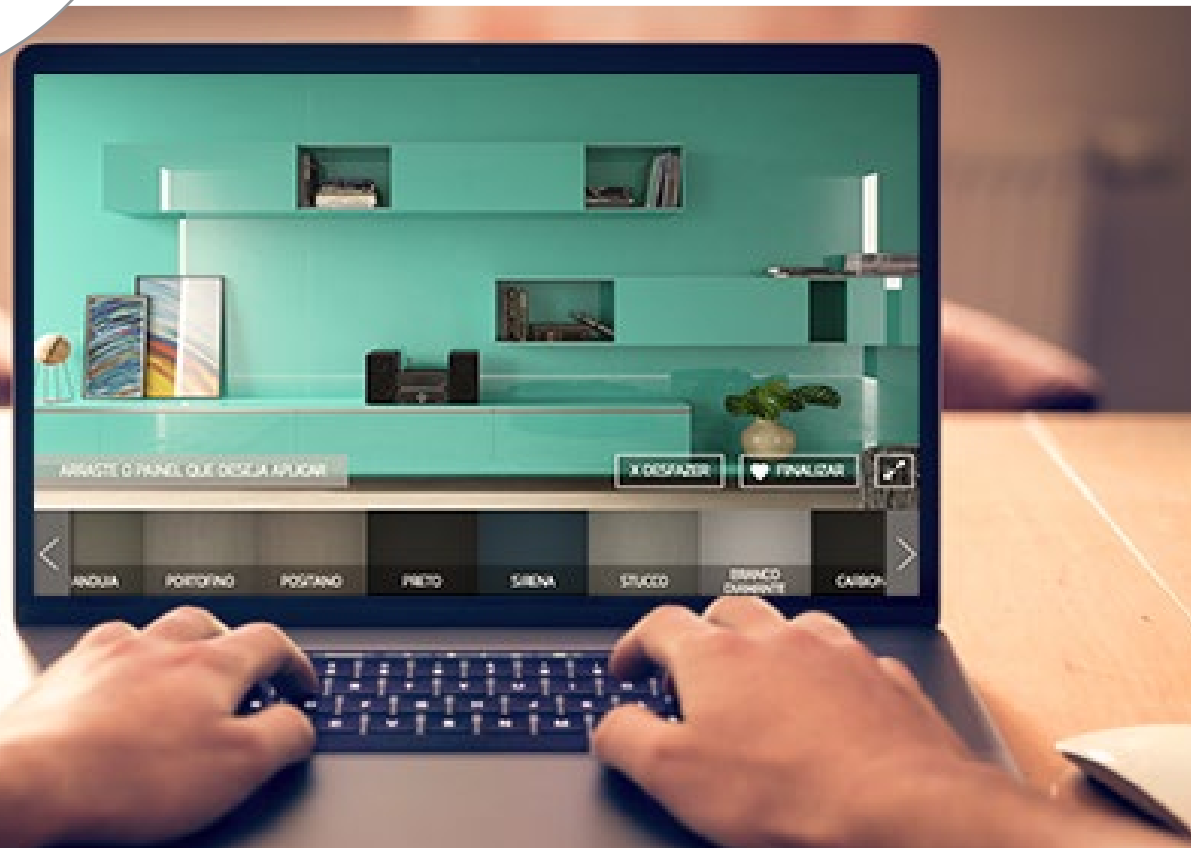
Soluções em água

- Buscaremos a liderança e o pioneirismo em **soluções completas** para **aquecimento e gestão do consumo** de água

Soluções florestais

- Maximizaremos a criação de valor, desenvolvendo novas **oportunidades de negócio** com nossa **expertise florestal**

Novos negócios em um mundo digital



Cumprir nosso propósito de oferecer soluções para melhor viver e nossos objetivos estratégicos no horizonte de 2025 depende fortemente da nossa capacidade de inovar e incorporar tecnologias de ponta em nossos processos, produtos e canais de relacionamento com nossos públicos. Nessa área, estamos sintonizados com o novo perfil do consumidor e buscamos conectar a comunidade de construção, decoração e reforma, agregando valor para todos os envolvidos na jornada de consumo por meio de produtos e serviços digitais, investindo em tecnologias da indústria 4.0. Aceleramos nessa direção em 2017, com diversas frentes e projetos de destaque.

Comitê
de TI e
Inovação

*instituído no âmbito
do Conselho de
Administração*

Núcleo de
Inovação

*criado com
a missão de
catalisar uma
cultura
corporativa
inovadora*

Semana
de
Inovação

*com mais
de 5 mil
colaboradores
participantes*

Hackathon
2017

*no qual times competiram
no desenvolvimento de
novas ideias e aplicações
para a Divisão Madeira*

Metas e objetivos bem traçados



Ao longo de 2017, disseminamos internamente nossa Estratégia de Sustentabilidade. Toda a liderança da companhia foi engajada e capacitada para disseminar seu conteúdo para 80% dos colaboradores. Além disso, definimos os *milestones* para acompanhar a evolução das nossas 45 metas estabelecidas para 2025. A partir de 2018, o monitoramento desses avanços será realizado trimestralmente pelo SGD para garantir a efetividade dos planos de ação.

Pessoas

- **4,54** de taxa de frequência de acidentes com afastamento
- Criação do **Comitê de Clientes da Divisão Madeira**, que aproxima a companhia de varejistas e fabricantes de móveis
- Aprovação da **Estratégia de Relacionamento com a Comunidade e Desenvolvimento Local**
- **4 rodas de diálogo** promovidas em unidades Deca e Madeira

Processos

- **Nova caldeira de biomassa** na unidade Agudos (SP), reduzindo o consumo de combustíveis não renováveis e as emissões de gases de efeito estufa
- **100% de recirculação da água** na unidade Taquari (RS), por meio de um sistema fechado de tratamento de efluentes
- **Apontamento digital** da produção florestal na unidade Agudos (SP), com ganhos em agilidade e produtividade
- **27% dos fornecedores estratégicos** com índice acima de 8 no Programa Gestão de Fornecedores Duratex (GFD)

Produtos e Serviços

- **Ducha Polo Hybrid**
Com tecnologia para aquecer a água utilizando energia elétrica até que o sistema a gás atinja pleno funcionamento, o produto garante o conforto sem desperdício de água
- **Deca Comfort**
Dispositivo autorregulador de torneiras e misturadores para banheiros, com combinação inteligente entre ar e água
- **Ducha higiênica despressurizada**
Com jato controlado, evita respingos após o uso e possibilita um baixo consumo de água
- **Sistema Deca de Alta Performance**
Assegura a distribuição inteligente do fluxo de água nas bacias sanitárias, proporcionando lavagem eficiente, potente e sem desperdício
- **Catálogo Durafloor**
Com o portfólio completo da marca na palma da mão, profissionais de decoração podem interagir com recursos de realidade aumentada e visualizar padrões e ambientes em 360°
- **Studio Leo Duratex**
Com funcionalidades intuitivas para projetar móveis, consultar referências e localizar endereços para a compra dos painéis, é ideal para marceneiros e consumidores desenvolverem projetos inovadores

