



Sumário
Executivo
do
**Rela
tório**
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.

11
mil

colaboradores

17
unidades

industriais
no Brasil

7
unidades

7
unidades
florestais
no Brasil

3
unidades

industriais
na Colômbia

50
países

para os quais
nossos produtos
são exportados

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

A Duratex

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.



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 360°, 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

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



de economia com as ações do SGD em 2017



de geração de Fluxo de Caixa Livre*



de aumento no volume expedido de peças Deca

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



investidos na sustentação das operações



de queda no volume expedido Madeira

Indicadores financeiros (R\$ milhões)

Lucro líquido recorrente

2013	561,6
2014	359,0
2015	221,9
2016	-13,0
2017	180,6

Ebitda recorrente

2013	1.200,1
2014	952,1
2015	836,7
2016	681,0
2017	760,0

Receita líquida

2013	3.872,7
2014	3.984,5
2015	3.963,2
2016	3.909,8
2017	3.990,9

Desenvolvimento do mercado



de crescimento na demanda doméstica por painéis de madeira
(Fonte: Indústria Brasileira de Árvores – IBÁ)



de retração no índice ABRAMAT, desempenho 7 p.p. melhor do que no ano anterior
(Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção)

Mercado e resultados

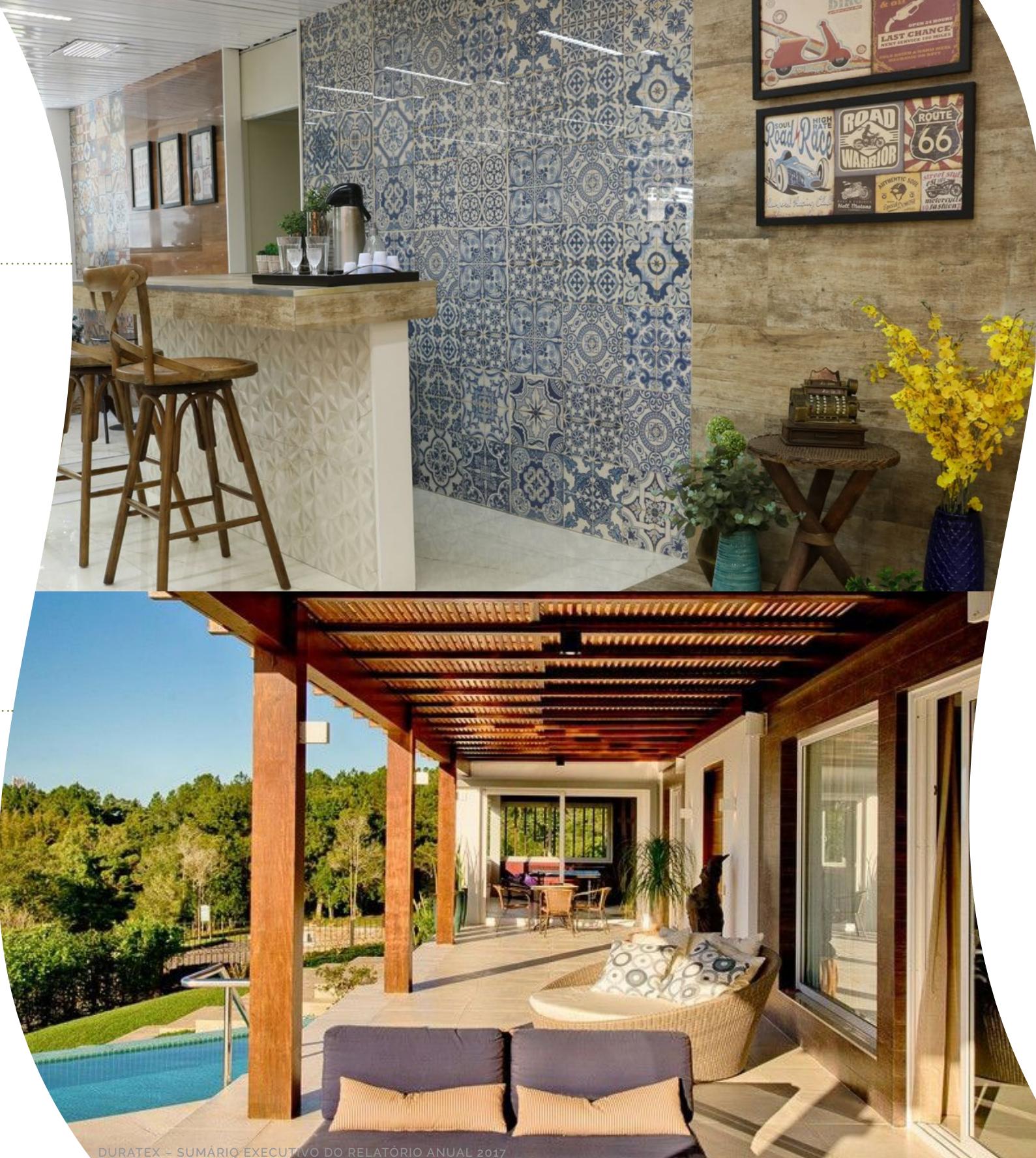
Bem-vindas, Ceusa e Viva Decora!

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

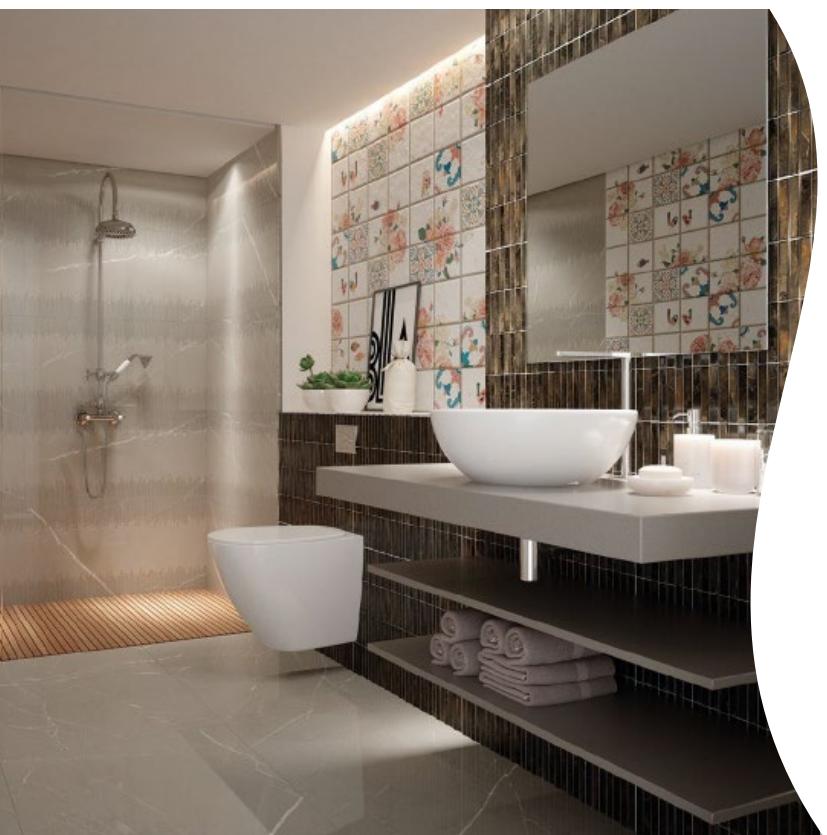
2015

- 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

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*

• Sustentabilidade

Pilares de Apoio

• Inovação

• Transformação Digital

• SGD

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.

Hackathon 2017

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

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*

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.

