



# RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE **2015**

SUMÁRIO  
EXECUTIVO



## APRESENTAÇÃO **3**

### **4** MENSAGEM DA LIDERANÇA

Vantagens competitivas da Duratex **9**

Modelo de negócio **10**

Planejamento estratégico **11**

### PERFIL E PLANEJAMENTO **6**

### **13** GESTÃO E GOVERNANÇA

Conduta ética e transparência **15**

Gestão de riscos **16**

Desempenho econômico **18**

Desempenho social **20**

Desempenho ambiental **22**

### DESEMPENHO **17**

### **23** POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO



# APRESENTAÇÃO

Pela primeira vez, a Duratex publica, simultaneamente às suas Demonstrações Financeiras, o Sumário Executivo de seu Relatório Anual e de Sustentabilidade, com o objetivo de ser ainda mais ágil na prestação de contas a todos os seus públicos de relacionamento e de comunicar, de forma objetiva e concisa, os principais resultados alcançados e as iniciativas desenvolvidas em 2015.

Em linha com as melhores práticas do mercado, o documento é mais um avanço da Duratex para adotar as diretrizes do International Integrated Report Council (IIRC), organização reconhecida por incentivar a adoção do Relato Integrado para companhias de capital aberto e fechado. O conteúdo apresenta a forma como a companhia gera valor a seus públicos de relacionamento no médio e no longo prazos, considerando os capitais financeiro, humano, intelectual, manufaturado, social e de relacionamento e natural.

Os capítulos do Sumário Executivo apresentam o modelo de governança da companhia, a gestão de riscos e as boas práticas que dão suporte ao crescimento, alinhado ao planejamento estratégico Duratex 2020; o desempenho no período; e as ações internas para o aumento da eficiência operacional, da produtividade e da maximização de receitas.

As informações apresentadas referem-se ao período entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2015 e foram obtidas por meio de entrevistas com a alta administração e de levantamentos com as áreas florestais, industriais, de vendas e administrativas da companhia.

Este Sumário Executivo está disponível a todos os interessados no site da Duratex, em português e em inglês. Comentários, críticas e sugestões sobre o documento podem ser encaminhadas para o e-mail [sustentabilidade@duratex.com.br](mailto:sustentabilidade@duratex.com.br) ou [investidores@duratex.com.br](mailto:investidores@duratex.com.br).



## MENSAGEM DA LIDERANÇA

O ano de 2015 foi um marco na evolução da Duratex, com o desenvolvimento de uma agenda interna que tornará a companhia muito mais ágil, eficiente, competitiva e preparada para aproveitar as oportunidades que surgirão com a recuperação do País, quando o cenário desafiador de baixo crescimento econômico e mercado consumidor desaquecido do último ano for superado.

Essa agenda interna, composta por uma ampla gama de projetos e ações de reestruturação envolvendo todas as áreas, está plenamente alinhada ao Duratex 2020, planejamento estratégico que direciona o crescimento e a sustentabilidade dos negócios. Fazem parte dele, por exemplo, o desenvolvimento do Sistema de Gestão Duratex (SGD) e seus mais de 600 planos de ação – que promovem a busca pelo aumento da produtividade e pela diminuição de custos –, a implementação do Orçamento Base Zero, para redução de despesas de forma inteligente e eficaz, e projetos de aperfeiçoamento das áreas de vendas, expedição, entrega e gestão de estoque.

O principal resultado, porém, será a transformação da cultura organizacional da Duratex, levando todos os colaboradores a atuarem ainda mais focados no aumento da eficiência dos processos, da segurança operacional, da qualidade dos produtos e do bom atendimento e da satisfação dos clientes. Em resumo, nossa companhia estará, cada vez mais, engajada na construção de uma cultura de meritocracia e de alta performance.

É importante salientar que os avanços da Duratex em seus diferentes negócios foram motivados, planejados e executados

de acordo com a busca da melhoria contínua e a visão de longo prazo dos acionistas controladores, características importantes da companhia ao longo de seus 64 anos. O ambiente do País apenas catalisou as capturas de ganhos e de geração de valor, impulsionando todas as equipes a enfrentarem os desafios e a racionalizarem os esforços em busca dos objetivos e metas traçados no plano estratégico. A sinergia entre o Conselho de Administração e a Diretoria confere à Duratex segurança e agilidade para alavancar essas conquistas.

Deve-se destacar que, com o câmbio mais favorável, iniciou-se um projeto de aumento significativo das exportações, principalmente na Divisão Madeira. Assim, em 2015, a receita líquida com painéis exportados cresceu cerca de 48%, delineando o fortalecimento da presença da companhia fora do Brasil. Da mesma forma, estamos trabalhando as possibilidades de exportação de produtos Deca e de chuveiros elétricos e devemos ter os primeiros resultados a partir de 2016.

Por outro lado, é digno de nota que, mesmo em um cenário econômico adverso, aquisições relevantes foram concretizadas, como a da Corona, continuando o movimento de expansão em setores correlatos.

Outro ponto relevante para a evolução contínua da Duratex é o programa Duraseg, que abrange todas as unidades e, em 2015, avançou na revisão dos processos internos, com o objetivo de melhorar os aspectos de segurança do trabalho. Além do aprimoramento dos mecanismos para controle e identificação dos riscos, houve o aumento da conscientização dos colaboradores em adotar comportamentos mais seguros e prevenir acidentes. Em 2015, sete unidades receberam a certificação OHSAS 18001, corroborando o esforço conjunto de todas as equipes para o aperfeiçoamento deste tema nos negócios e nas operações.

Essas e outras iniciativas – relacionadas à promoção do desenvolvimento social das comunidades próximas às unidades fabris e florestais, à proteção da biodiversidade, ao aumento da eficiência no consumo de água, energia e insumos, à diminuição da geração e reaproveitamento de resíduos, ao controle e redução das emissões – refletem a visão dos acionistas controladores e das lideranças de buscar o desenvolvimento sustentável da Duratex alinhado aos seus públicos de relacionamento.

A Duratex desfruta de uma sólida posição financeira, com baixo nível de endividamento e sem dívidas com exposição a outras moedas. Com sua posição de liderança e disponibilidade de caixa, a companhia está preparada para enfrentar o atual cenário e responder rapidamente à recuperação do mercado, assim que ela ocorrer. As ações tomadas em 2015 convergem na construção de uma Duratex ainda melhor.



**Salo Davi Seibel**

Presidente do Conselho de Administração

**Antonio Joaquim de Oliveira**

Diretor Presidente





## PERFIL E PLANEJAMENTO

Com duas divisões de negócio, Deca e Madeira, a Duratex fabrica e comercializa produtos que atendem os setores de acabamento da construção civil e moveleiro no Brasil e no exterior. Com 64 anos de história, 12,2 mil colaboradores e 15 unidades industriais distribuídas nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, além de outras quatro unidades na Colômbia, a companhia possui um portfólio diversificado de produtos, que abrange chapas de fibra, painéis de madeira MDP e MDF, pisos de madeira e pisos vinílicos, louças e metais sanitários, válvulas, chuveiros e torneiras elétricas.

Em seu modelo de negócio, a Divisão Madeira possui uma operação verticalizada, desde a produção das mudas de eucalipto em viveiros para a área florestal, responsável pelo fornecimento de madeira à área industrial, até a fabricação de painéis e chapas. As operações industriais são realizadas em cinco unidades no Brasil e em outras quatro na Colômbia, que pertencem à Tablemac, da qual a Duratex detém 80,62% do capital.

No Brasil, a Duratex possui 186 mil hectares de florestas plantadas e 65 mil hectares destinados a áreas de conservação. Na Colômbia, a Tablemac conta com cerca de 6 mil hectares de florestas plantadas e 3 mil hectares destinados à conservação. Com essa estrutura, a Duratex possui capacidade produtiva anual superior a 4,2 milhões de metros cúbicos de painéis de madeira.

A Divisão Deca possui 10 unidades industriais no Brasil e capacidade produtiva anual de 37,3 milhões de peças, que atendem indústrias da construção civil e revendedores, como *home centers* e lojas de materiais para construção. Em 2015, com um investimento de R\$ 116,2 milhões, a companhia adquiriu a Corona, assumindo a vice-liderança no segmento de chuveiros (leia mais na página 11).



# MAPA DE ATUAÇÃO



## SOMOS ASSIM

### 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.

### NOSSOS VALORES

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

# Vantagens competitivas da Duratex



Com grande destaque em suas duas divisões de atuação, a Duratex conta com sólidas vantagens competitivas para promover a geração de valor a seus públicos de relacionamento por meio de seu modelo de negócio.

A localização geográfica estratégica de suas unidades industriais, próximas dos principais mercados consumidores, é um dos diferenciais da companhia, porque possibilita atender os clientes com maior agilidade e aumenta a eficiência das operações logísticas. As fábricas de painéis também estão localizadas próximas às áreas florestais, o que garante uma menor distância para o transporte de matéria-prima e consequentemente reduz os custos de frete.

A verticalização da produção é outra vantagem da Duratex, que produz as próprias mudas de eucalipto, realiza o plantio e a colheita das árvores, e também fabrica a resina que utiliza como insumo para a confecção dos painéis de madeira. Dessa forma, a companhia é autossuficiente na produção de madeira e garante o abastecimento de 100% da resina para as três unidades do estado de São Paulo.

Reconhecidas pelo mercado e pelos clientes como sinônimos de qualidade e confiabilidade, as marcas Duratex, Deca, Hydra e Durafloor são um ativo intangível relevante para a competitividade da companhia. Além de serem referência em seus segmentos, essas marcas estão entre as mais lembradas e respeitadas pelos consumidores.

A companhia investe, ainda, em inovação e pesquisas para oferecer um portfólio diversificado de produtos de alta qualidade, com design avançado e soluções diferenciadas, tais como os metais e as louças da Deca que contribuem para a economia de água.

A essas vantagens competitivas, somam-se a solidez financeira e a estrutura de governança corporativa consolidada, com políticas e práticas que são aprimoradas continuamente. Dessa forma, a Duratex consegue ter uma visão de longo prazo e desenvolver um planejamento estratégico que identifica oportunidades e possibilita o desenvolvimento sustentável do negócio em diferentes cenários e condições macroeconômicas.

# MODELO DE NEGÓCIO DA DURATEX

A Duratex realizou em 2015 o mapeamento dos insumos mais importantes para sua operação e verificou de que maneira gera valor aos seus *stakeholders*, no médio e longo prazos, por meio de suas atividades e produtos. Para esse trabalho, foi formado um grupo multidisciplinar, com líderes de diferentes áreas administrativas e operacionais, que avaliou a cadeia de valor da companhia considerando os seis capitais propostos pelo Relato Integrado. Essa iniciativa resultou no modelo de negócio da Duratex, aprovado em reunião extraordinária do Comitê de Sustentabilidade da companhia no final de 2015.

A ilustração a seguir resume como as divisões Deca e Madeira criam valor de forma integrada à estratégia, à Missão e aos Valores da Duratex e de que maneira esses valores são compartilhados com os diversos públicos de relacionamento da companhia.

Clique  
nos botões  
para entender  
como a Duratex  
compartilha  
valor em cada  
capital



# Planejamento Estratégico

O Duratex 2020 é o planejamento estratégico da companhia que estabelece metas para o crescimento dos negócios em cinco anos e está estruturado em três eixos: o aumento das vendas no mercado externo, o crescimento orgânico por meio da ampliação da capacidade produtiva e a aquisição de novos negócios, por meio de oportunidades em setores correlatos, tais como chuveiros e outros. Concluído em 2014, o Duratex 2020 é revisado anualmente pela liderança e ajustado conforme as oportunidades existentes no mercado e o cenário do setor em que a Duratex atua.

O aumento das vendas no mercado externo tem como objetivo ampliar a receita proveniente de fora do Brasil, diminuindo os riscos com a dependência do mercado interno. Em 2015, a companhia exportou 224 mil metros cúbicos de painéis de madeira, alcançando um aumento de 48% em relação a 2014 na receita líquida de exportações.

Esses números refletem o investimento da Duratex no fortalecimento da cultura exportadora em seus negócios. Para atender às diferentes especificações de mercados, entre América Latina, Estados Unidos, Ásia, Oriente Médio e Europa, a companhia fez aprimoramentos no portfólio de produtos, nas operações logísticas, nos equipamentos e na tecnologia de produção. Atualmente, as unidades industriais da Divisão Madeira estão preparadas para produzir painéis com espessuras e composições diferenciadas, de acordo com a demanda de cada região ou país.

A presença da Duratex na Colômbia, com a Tablemac, que tem capacidade produtiva anual de 232 mil metros cúbicos de painéis de madeira e 6 mil hectares de florestas plantadas, garante a diversificação geográfica das operações.

Outro pilar de crescimento da Duratex é a diversificação de portfólio por meio da aquisição de novos negócios em setores correlatos aos de sua atuação. Nesse sentido, destaca-se em 2015 a aquisição da Corona, cujo investimento foi de R\$ 116 milhões e colocou a companhia na vice-liderança do segmento de chuveiros elétricos. Com uma unidade produtiva em Aracaju (SE), a Corona complementa o movimento iniciado

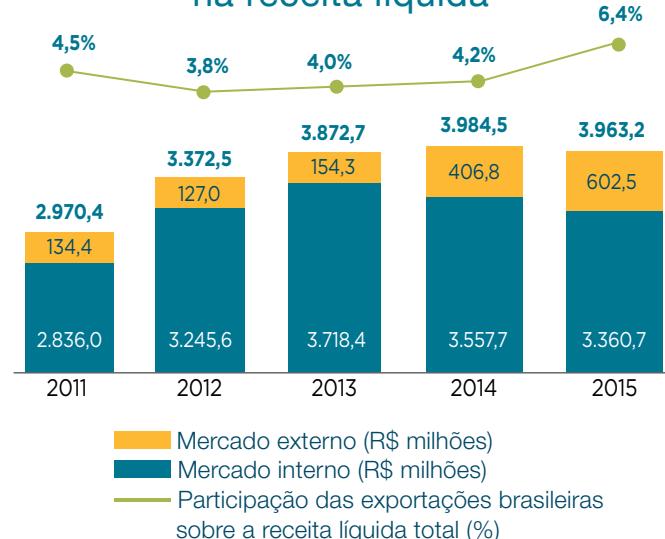
em 2012, quando foi incorporada a fabricante de duchas eletrônicas Thermosystem (Tubarão, SC) - atualmente Hydra.

No âmbito do crescimento orgânico, um dos maiores investimentos previstos no Duratex 2020 é a instalação de uma nova unidade produtiva de painéis MDP e MDF na região do Triângulo Mineiro. A deterioração do cenário econômico, no entanto, levou os acionistas e a alta liderança a reverem os investimentos planejados, adiando aqueles voltados para o aumento da capacidade produtiva.

Por outro lado, essas condições criaram um ambiente favorável para que a companhia investisse em um amplo conjunto de ações (leia mais na página 23), que aumentará a eficiência e produtividade das operações, tornando a Duratex ainda mais competitiva e preparada para capturar as oportunidades com o retorno da demanda.

As diretrizes de crescimento estabelecidas pelo Duratex 2020 também consideram os impactos socioeconômicos e ambientais dos negócios em relação aos seus públicos de relacionamento. A incorporação da gestão da sustentabilidade na definição das diretrizes do negócio é assegurada por meio da Plataforma de Sustentabilidade, que está alinhada ao planejamento estratégico e endereça o tema para as diferentes áreas de negócio.

## Participação do mercado externo na receita líquida



# Plataforma de Sustentabilidade

Lançada em 2013, a partir de um amplo processo participativo e de consulta aos *stakeholders*, a Plataforma de Sustentabilidade permite considerar as visões de públicos internos e externos sobre os impactos das atividades da companhia. A Plataforma está baseada em três eixos de atuação – Diálogo e Relacionamento, Gestão e Desempenho Ambiental e Transparência e Responsabilidade nos Negócios – que englobam sete temas estratégicos. Para esses temas são propostas metas transversais de desenvolvimento, que se desdobram em programas executados pelas áreas e equipes da Duratex.

Entre as metas estabelecidas para 2015, que demonstram como o planejamento estratégico de sustentabilidade está alinhado ao modelo de negócio, exemplificam-se: a implementação de ações do Programa Duraseg, voltado para o aumento da conscientização dos colaboradores

e das condições de segurança no ambiente de trabalho; as iniciativas e os investimentos para a redução do consumo de água e energia, das emissões de gases de efeito estufa e da destinação de resíduos para aterros; a evolução no modelo de relato anual e de prestação de contas, considerando as diretrizes do Relato Integrado e o processo de geração de valor nos seis capitais – financeiro, manufaturado, natural, intelectual, humano e social e de relacionamento.

Todos os projetos previstos para serem realizados até 2016 já foram iniciados e serão concluídos de acordo com o planejamento estabelecido. Neste ano, a companhia iniciará um ciclo de revisão da Plataforma de Sustentabilidade, considerando tanto a visão de longo prazo para o desenvolvimento dos negócios quanto de seus impactos e novas demandas dos públicos da companhia.

## EIXOS E TEMAS DA PLATAFORMA DE SUSTENTABILIDADE

 <b>DIÁLOGO E RELACIONAMENTO</b>	 <b>GESTÃO E DESEMPENHO AMBIENTAL</b>	 <b>TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE NOS NEGÓCIOS</b>
<b>Pessoas</b>	<b>Uso eficiente de recursos e energia</b>	<b>Qualidade e impacto dos produtos</b>
<b>Qualidade das relações</b>	<b>Gestão de resíduos e emissões</b>	<b>Inclusão de critérios sociais e ambientais na gestão e no relato</b>
<b>Conservação e biodiversidade</b>		

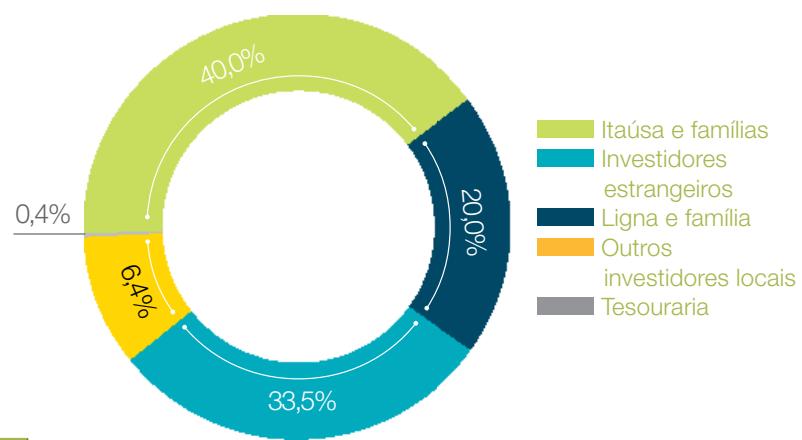
*Os temas desdobram-se em metas transversais de curto e médio prazos e direcionam o desenvolvimento de projetos e ações em todas as áreas da Duratex. O documento com a estratégia e o desempenho das metas da Plataforma é atualizado anualmente e pode ser obtido no [site da companhia](#).*

# GESTÃO E GOVERNANÇA



Fundada em 1951 já como companhia de capital aberto, a Duratex integra o Novo Mercado da BM&FBovespa, segmento que reúne as empresas listadas com as melhores políticas e práticas de governança corporativa. Em 2015, a companhia foi selecionada, pelo oitavo ano consecutivo, para integrar a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa, e, pela quarta vez consecutiva, para a carteira do Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index, da New York Stock Exchange, reconhecimentos do mercado que evidenciam o comprometimento da Duratex com o crescimento dos negócios respeitando princípios éticos, sociais, ambientais e de governança corporativa.

**Estrutura acionária  
em dezembro de 2015**  
(%)



A Duratex apoia-se em uma estrutura de governança sólida, que viabiliza a visão de geração de valor no longo prazo para os negócios, dá suporte para a execução do planejamento estratégico e possibilita a criação de mecanismos para a mitigação de riscos e para buscar oportunidades de mercado e de melhoria contínua em seu desempenho socioambiental.

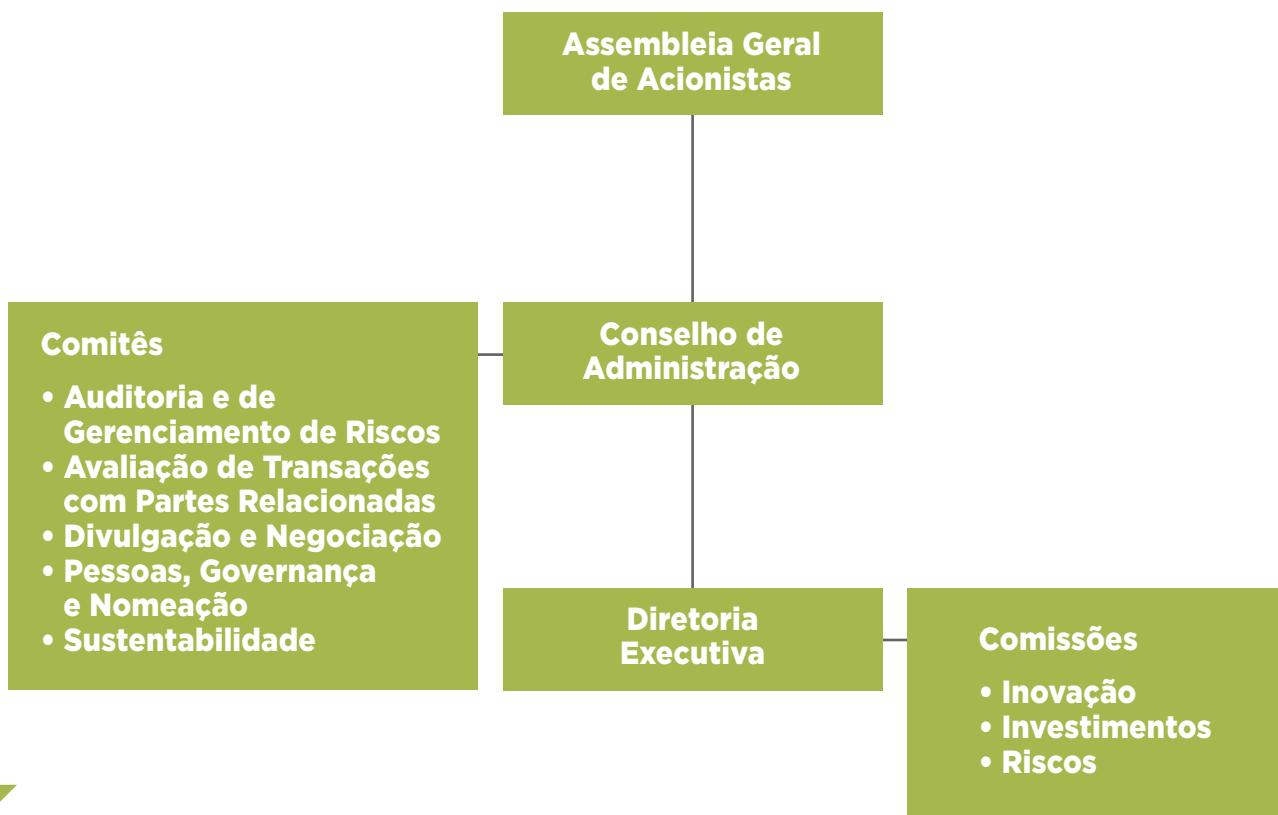
O Conselho de Administração da Duratex, responsável pela definição das diretrizes gerais para o negócio, é composto atualmente por 11 membros, sendo três deles independentes. Nenhum conselheiro desempenha cargo ou função executiva na companhia. A Diretoria da Duratex é constituída pelo diretor presidente e mais dez diretores das Divisões Deca e Madeira. Tanto os membros do Conselho quanto os da Diretoria possuem mandato de um ano e podem ser reeleitos.

A atuação do Conselho de Administração é apoiada por cinco Comitês que auxiliam a gestão na identificação de cenários futuros, riscos e

oportunidades para os negócios. O Conselho e a Diretoria da Duratex contam, também, com o apoio de Comissões Executivas que assessoram na identificação de demandas de mercado e contribuem para o aperfeiçoamento da gestão e da sinergia dos negócios. Tanto os Comitês, formados por membros do Conselho, quanto as Comissões, formadas por diretores da companhia, têm atuação permanente, realizando reuniões e discussões durante todo o ano.

Os membros do Conselho e os diretores da Duratex têm seu desempenho avaliado periodicamente, por meio de critérios e mecanismos formais estabelecidos pelo Comitê de Pessoas, Governança e Nomeação. Esse Comitê também estabelece a estratégia de remuneração dos administradores, composta por uma parcela fixa, definida pelo valor mensal pago a título de honorários, e por outra parcela variável, com incentivos de curto e longo prazo que visam estimular o atingimento dos resultados estabelecidos.

## ESTRUTURA DE GOVERNANÇA



Para conhecer a composição dos órgãos e a experiência dos administradores, consulte o [site de Relações com Investidores da Duratex](#).

# Conduta ética e transparência

A atuação dos gestores e colaboradores da Duratex é pautada pelos Valores da companhia, pela ética e transparência no relacionamento com os *stakeholders* e pelo cumprimento de normas e legislações aplicáveis aos negócios. As políticas e códigos de conduta, amplamente divulgados aos públicos internos e disponíveis aos demais interessados no **site de Relações com Investidores**, fornecem as diretrizes para as operações e para o desenvolvimento sustentável da companhia, em linha com o planejamento estratégico.

Essas normativas internas, relevantes para garantir a conduta ética nos negócios, são aprimoradas continuamente, a fim de responder à evolução das legislações e das expectativas de acionistas e investidores, clientes, fornecedores, colaboradores e outros públicos. Em 2015, o Conselho de Administração aprovou as políticas de Combate à Corrupção, alinhada à Lei nº 12.846/2013 (Lei da Empresa Limpa), e de Proteção da Livre Concorrência. Além desses instrumentos e de outras políticas, o Código de Ética e Conduta da Duratex, cuja última revisão ocorreu em 2015, direciona a atuação de todos os colaboradores para que o desenvolvimento dos negócios seja realizado de acordo com a Missão, a Visão e os Valores da companhia.

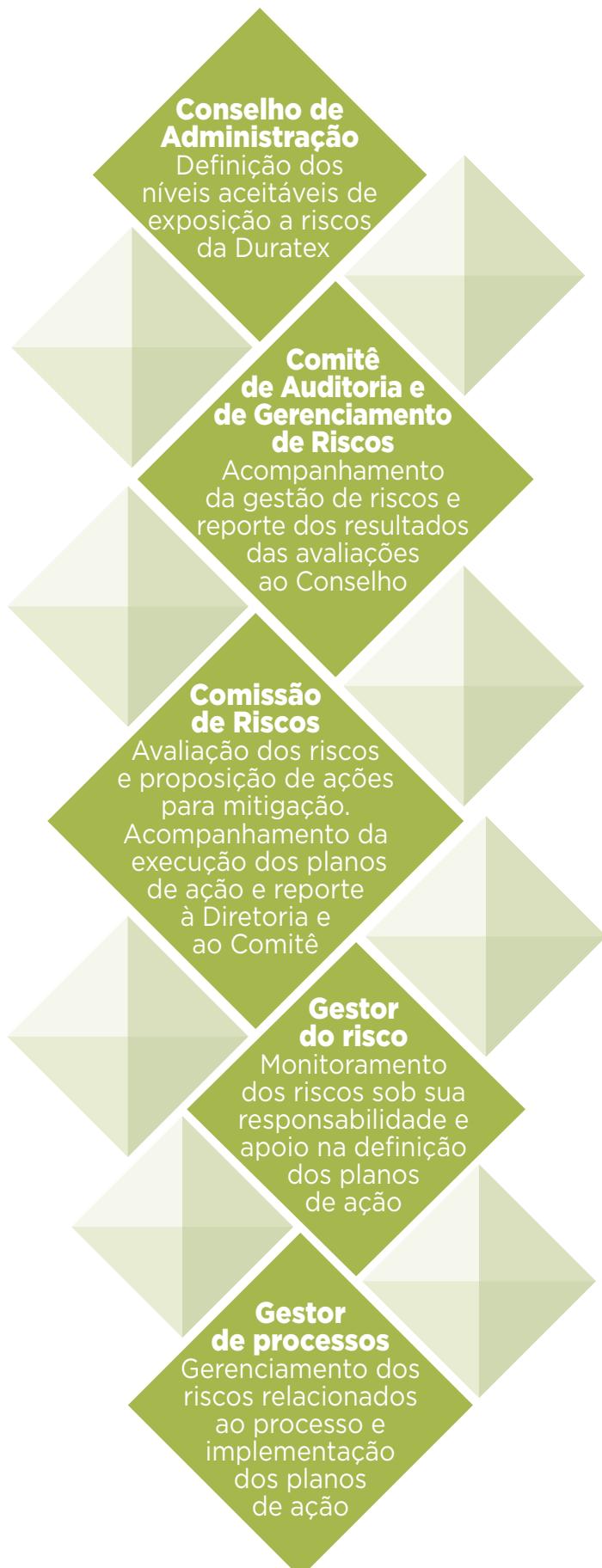
A Gerência Geral Jurídica e de Compliance Legal é responsável pela gestão do programa de integridade da companhia, que visa ao pleno alinhamento às legislações. Em 2015, a área conduziu treinamentos presenciais com os líderes de todas as unidades, abordando as diretrizes da Lei da Empresa Limpa e como os aspectos de *compliance* estão relacionados às operações do negócio. Foram treinados quase 500 líderes, preparados para disseminar o conteúdo entre suas equipes.

No ano passado, a Duratex foi selecionada como uma das 19 companhias integrantes do cadastro Empresa Pró-Ética 2015, iniciativa promovida pela Controladoria-Geral da União e pelo Instituto Ethos. As organizações passaram por rigoroso processo de avaliação dos programas de integridade e, ao final, foram reconhecidas pelo comprometimento com a prevenção e o combate à corrupção envolvendo órgãos públicos.

Desde 2012, a Duratex dispõe da Ouvidoria, canal para o recebimento de consultas, sugestões e denúncias de casos que não estejam em conformidade com a legislação, com as políticas da companhia ou com o Código de Conduta Ética. Os casos relatados são encaminhados ao diretor da área relacionada, ao diretor presidente e ao presidente do Conselho de Administração. A Duratex também possui uma área de auditoria interna, responsável pela realização de auditorias em todas as unidades da companhia, voltadas para identificar e monitorar mecanismos mitigadores de fraudes, corrupção e riscos relacionados.



## ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS DA DURATEX



## Gestão de riscos

A Política de Gestão de Riscos, aprovada pelo Conselho de Administração em 2011, estabelece as diretrizes para o tratamento dos riscos, definindo as responsabilidades e os tipos de ação a serem tomadas por cada órgão da estrutura de governança.

Periodicamente, a Duratex revisa a sua Matriz de Riscos, por meio de entrevistas e questionários com seus executivos. A partir das respostas obtidas, é preparado um relatório que identifica os riscos aos quais a companhia está exposta, o nível de vulnerabilidade e o grau de impacto, caso eles ocorram. Os riscos são agrupados em categorias distintas – governança, modelo de negócio, político, econômico, financeiro, operacional e regulamentar. Posteriormente, são elaborados planos de ação com o objetivo de eliminar ou mitigar os principais riscos identificados.

Para obter mais informações sobre a gestão de riscos da Duratex, consulte o **Formulário de Referência**, itens 4.1 e 5.1

# DESEMPENHO



Após fechar o ano de 2014 em estagnação econômica, o Brasil sofreu com a piora continuada das condições macroeconômicas e políticas em 2015. O avanço da inflação e o aumento da taxa de desemprego, combinados com o crescimento da inadimplência e os patamares elevados dos juros, impactaram negativamente a confiança dos consumidores e influenciaram na queda da demanda no mercado doméstico.

O mercado de painéis de madeira no País apresentou recuo da ordem de 11,3% no volume expedido na comparação com 2014, segundo levantamento da Indústria Brasileira de Árvores (Ibá). No segmento atendido pela Deca, o índice da Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (Abramat), que mede o desempenho das vendas de materiais de construção no mercado doméstico, retraiu-se aproximadamente 12,6%, na mesma base de comparação.

Inserida nessa conjuntura desafiadora, a Duratex apresentou estabilidade da receita, apesar da queda na demanda do mercado consumidor interno. Na comparação com o ano anterior, a Duratex encerrou 2015 com redução de aproximadamente 10,4% no volume expedido pela Divisão Madeira e de cerca de 2,3% nas peças comercializadas pela Divisão Deca.

Para se adequar às novas condições do mercado, a Duratex realizou ajustes em sua capacidade produtiva ao longo de 2015. Na unidade de Itapetininga, a produção de painéis MDP e MDF foi paralisada temporariamente, permanecendo em atividade as linhas de revestimento e de alto brilho, produtos com elevada aceitação no mercado. A produção normal em Itapetininga será retomada assim que a demanda no mercado for retomada. Apesar dos ajustes, a companhia encerrou o ano com aproximadamente 12,2 mil colaboradores, aumento de 4% em relação a 2014, por causa da aquisição da Corona. A queda na produção também impactou o consumo de água e energia, a destinação de efluentes e resíduos e as emissões de gases de efeito estufa em suas operações.

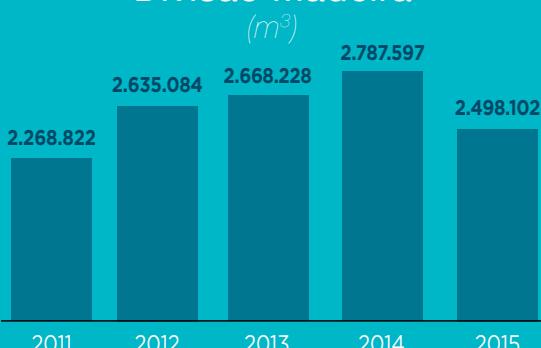
## Volume expedido Divisão Deca

(milhares de peças)



## Volume expedido Divisão Madeira

(m<sup>3</sup>)

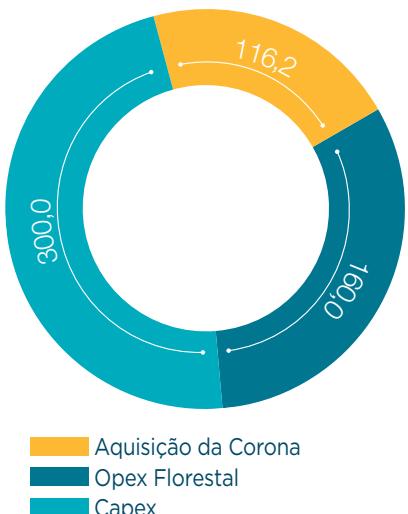


## Desempenho econômico

Em 2015, a Duratex investiu um total de R\$ 576,2 milhões, que incluem a manutenção das operações e a aquisição da Corona, que colocou a companhia na vice-liderança do segmento de chuveiros e torneiras elétricas, com aproximadamente 30% de *capacity share*.

### Investimentos em 2015

(R\$ milhões)



A receita líquida consolidada da Duratex no ano caiu aproximadamente 0,5% em relação a 2014, totalizando cerca de R\$ 4 bilhões. O desempenho foi impulsionado, principalmente, pelo crescimento das exportações e das receitas no mercado externo oriundas da Tablemac, controlada na Colômbia, que produz painéis de madeira.

### Composição da receita líquida

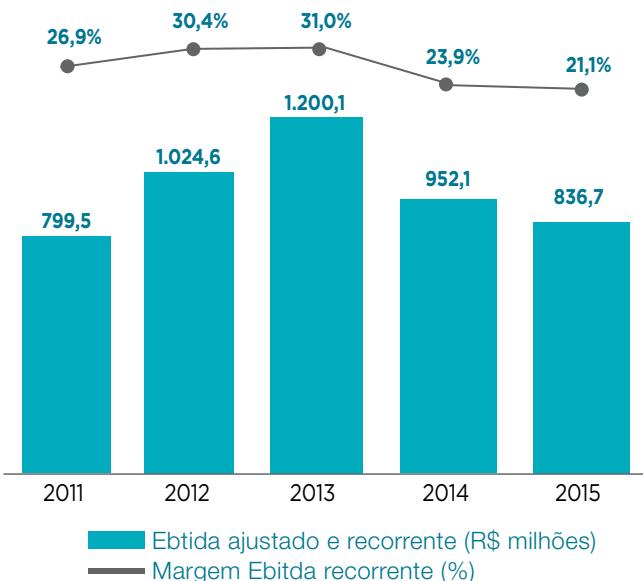


O Ebitda ajustado e recorrente no período teve retração de aproximadamente 12%, com margem de 21,1%. O lucro líquido recorrente em 2015 diminuiu cerca de 38% em relação a 2014. Esses resultados foram pressionados pelo aumento dos custos com energia elétrica e outros insumos de produção impactados pela variação cambial, mas compensados pelas ações de corte de custos e ajuste da produção. Além disso, houve aumento das despesas financeiras por

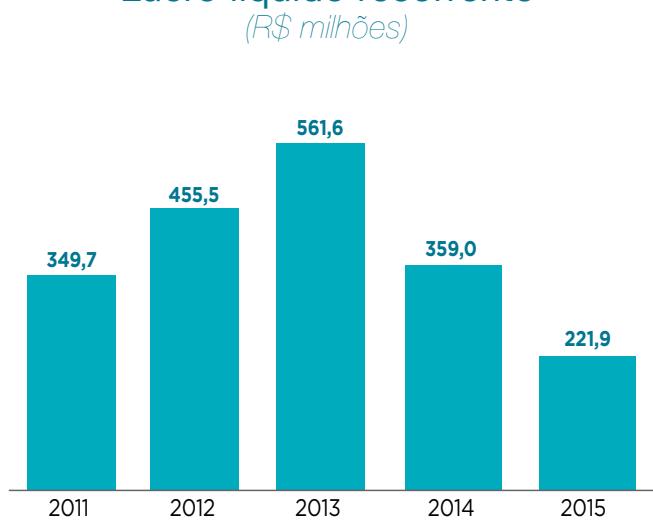
causa da elevação das taxas de juros.

Com os investimentos para aquisição da Corona, o endividamento bruto da Duratex no período atingiu R\$ 2,8 bilhões, mantendo-se estável em relação a 2014. A companhia encerrou o ano com disponibilidade de caixa da ordem de R\$ 910,7 milhões. A relação dívida líquida/Ebitda encerrou o período em 2,3 vezes, portanto dentro de um nível saudável e abaixo do limite de 3 vezes estabelecido pelas políticas internas da companhia.

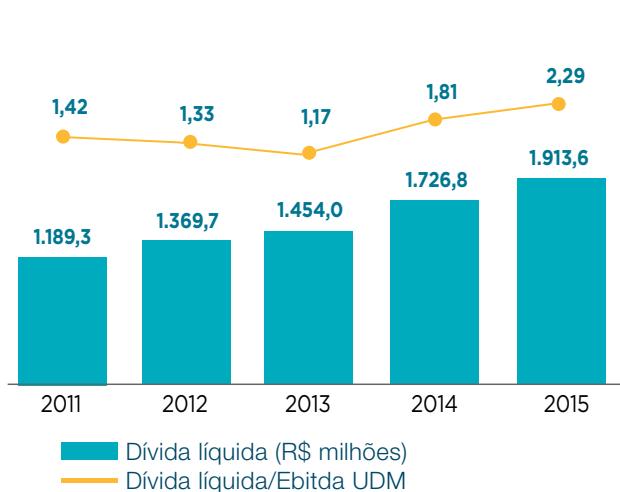
### Ebitda recorrente



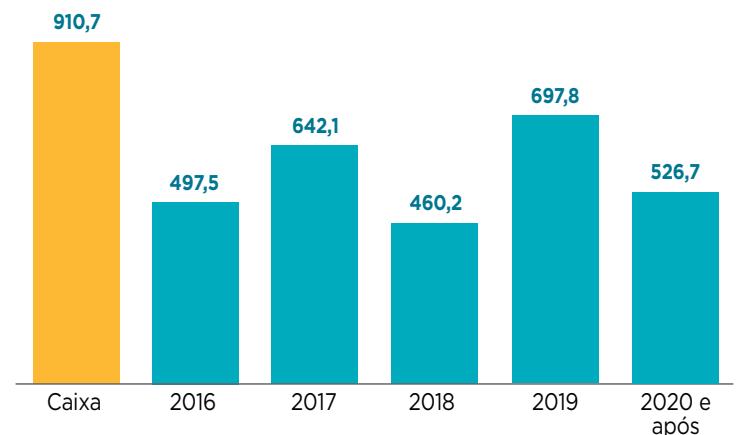
### Lucro líquido recorrente



### Alavancagem financeira



### Cronograma de amortização



# Desempenho Social

O aprimoramento contínuo do diálogo e do relacionamento com os diversos públicos da Duratex, visando construir relações éticas e de qualidade no longo prazo, está alinhado ao planejamento estratégico da companhia e contribui para o crescimento dos negócios e a geração de valor para todos os seus *stakeholders*.

No âmbito da gestão do capital humano, as principais diretrizes da Duratex são o reconhecimento dos **colaboradores** e a construção de um ambiente de trabalho seguro e motivador. Uma das principais ferramentas utilizadas pela companhia para essa gestão é o Gestão Integrada de Pessoas (GIP), um sistema integrado de avaliação de desempenho e competências que foi ampliado em 2015 até o nível de supervisores (unidades produtivas) e de analistas seniores (área administrativa).

A Duratex também tem avançado no fortalecimento e na disseminação da cultura corporativa e de seus Valores, expressos pelo Programa Somos Assim. Os investimentos em treinamentos e capacitações para as lideranças conseguiram ampliar a conscientização para a cultura do *feedback* e da abertura para o diálogo com as equipes nas diversas áreas, incentivando as contribuições de todos os colaboradores.

Outro ponto forte da gestão de pessoas da Duratex está relacionado à segurança das operações e das atividades. O Programa Duraseg centraliza as ações da companhia nesse sentido, avaliando os riscos e estabelecendo procedimentos e normas a serem adotados por todos os colaboradores e, também, desenvolvendo ações de conscientização para a prevenção de acidentes. Em 2015, inserido no Duraseg, foi realizado um Programa de Treinamento de Segurança por Observação para os líderes, colocando as lideranças na linha de frente para observar as operações nas fábricas, nas áreas de manejo florestal e nos escritórios e estabelecer um diálogo construtivo com as equipes sobre as melhores práticas de prevenção.

Com o Duraseg, o programa para os líderes e as ações de conscientização realizadas ao longo do ano, a Duratex conseguiu obter em 2015 a certificação OHSAS 18001, de saúde e segurança, para as unidades Louças Sul, Louças Queimados e Metais Planidil, da Divisão Deca, e para as unidades industriais e florestais Taquari e Agudos, da Divisão Madeira. O número de acidentes caiu cerca de 36% na comparação com 2014.

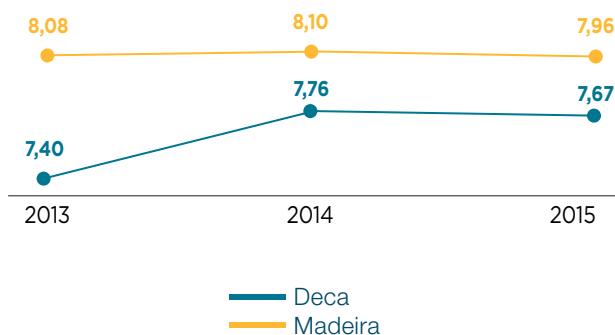
Na relação com seus **fornecedores**, um dos principais programas desenvolvidos pela companhia é o Gestão de Fornecedores Duratex (GFD), criado em 2011 e que define métricas para o monitoramento do desempenho desses parceiros, considerando aspectos legais, sociais e ambientais, por meio de questionários, visitas programadas e controle de documentação.

Anualmente, a companhia seleciona os participantes do ciclo do GFD com base em critérios como o montante de dispêndios, nível de criticidade e o perfil estratégico das empresas. Entre os selecionados estão os principais fornecedores de matérias-primas, empresas de logística e todos os receptores de resíduos da Duratex.

Entre as iniciativas realizadas no âmbito do GFD, destaca-se o Top 5, programa que aprofunda o relacionamento com cinco fornecedores selecionados para a realização de estudos e trocas de experiências quanto a práticas de gestão e mitigação de riscos. Os cinco cases desenvolvidos envolveram indústrias dos segmentos de metalurgia, beneficiamento mineral, química e comércio.

No relacionamento com seus **clientes**, a Duratex investe continuamente em ações que garantem a qualidade dos produtos, a oferta de um portfólio diversificado e inovador e uma prestação de serviço de excelência no atendimento pela equipe comercial. A efetividade dessa gestão é comprovada por meio de pesquisas de satisfação dos clientes, realizadas anualmente por entidade externa e independente.

## Índice de satisfação de clientes (0 a 10)



Em 2015, a Divisão Deca fez um importante avanço ao estruturar uma área específica para a gestão de pedidos, aumentando a segurança dos clientes para o recebimento dos produtos de acordo com os prazos e as condições solicitadas.

Internamente, um dos principais esforços da companhia é com o desenvolvimento de produtos inovadores e com tecnologias de ponta, que atendem às principais demandas e necessidades dos consumidores finais. Nesta categoria, destacam-se os mais de 350 produtos com soluções para economia de água da Divisão Deca e o painel de madeira MDF Fire, com tecnologia inovadora que evita e retarda a propagação de chamas. A Duratex investe, ainda, na contínua inovação do design de seus produtos, em especial as louças e metais Deca, para acompanhar as principais tendências do mercado e atender às demandas dos consumidores.

Quanto ao relacionamento com as **comunidades**, a Duratex definiu, no ano passado, sua estratégia de Investimento Social Privado, baseada em três eixos de atuação:

- Capacitação Profissional
- Educação, Pesquisa e Conhecimento Ambiental
- Gestão da Água

**Em 2015, a Duratex foi considerada uma das 100 empresas mais inovadoras do Brasil**

*Pesquisa do jornal Valor Econômico e da consultoria Strategy&*

Um dos destaques de 2015, no eixo Capacitação Profissional, foi a ampliação do número de beneficiados pelo Programa Formare, programa que oferece cursos de educação profissional para jovens em situação de vulnerabilidade social entre 16 e 18 anos. A companhia implementou três novas escolas, nas unidades Botucatu (SP), Itapetininga (SP) e João Pessoa (PB), que se somaram às já existentes nas unidades de Uberaba (MG) e Taquari (RS). Elaborado pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, o Programa Formare beneficia mais de 100 jovens por ano e tem aulas ministradas por colaboradores voluntários da Duratex.





## Desempenho ambiental

Nas operações das unidades florestais e industriais, a Duratex adota as melhores práticas ambientais, buscando o uso eficiente dos recursos naturais e de energia, a redução do descarte de efluentes e resíduos e o seu reaproveitamento, sempre que possível, no processo produtivo, além de incentivar ações de fomento à proteção da biodiversidade.

A Duratex foi, em 1995, a primeira empresa da América do Sul a obter a certificação Forest Stewardship Council® (FSC) para as áreas de manejo florestal (FSC-C006042). Em 2015, a companhia passou pelo processo de recertificação e pôde comemorar 20 anos da conquista do selo que atesta que as práticas de manejo florestal empregadas pela Duratex são ambientalmente corretas, socialmente benéficas e economicamente viáveis. A Duratex também possui o selo FSC para a cadeia de custódia (FSC-C003088), que garante a rastreabilidade em toda a cadeia produtiva da madeira utilizada no processo produtivo. A certificação é uma vantagem competitiva da companhia que beneficia as exportações, principalmente para mercados como os da Europa e dos Estados Unidos.

Os investimentos realizados para aprimorar a eficiência no uso de recursos permitiram à Duratex obter uma redução no consumo de água da ordem de 6,6% (363 mil m<sup>3</sup>) em relação ao ano anterior e um reaproveitamento de 49% comparado ao volume captado em 2015.

Com relação ao consumo de energia, as iniciativas da Duratex têm dois principais objetivos. Um deles é reduzir o consumo, com a substituição de equipamentos e a instalação de sistemas automatizados desligamento, e o outro é incrementar a participação de fontes renováveis em sua matriz energética. Em 2015, apesar da elevação do consumo total em 2,9% (315.501 GJ) na comparação anual, o uso de biomassa para geração de energia cresceu 17,3%, representando 50,4% da matriz energética.

A companhia também possui metas absolutas para a redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE) e planos de ação para o seu alcance. Entre essas iniciativas estão, por exemplo, o aumento no uso de biomassa para geração de energia em substituição ao óleo BPF, fonte de origem fóssil e não renovável.

Em 2015, a Duratex deu continuidade ao projeto de Análise de Sensibilidade Econômica, que tem como objetivo avaliar como os cinco aspectos ambientais (água, energia, emissões, efluentes e resíduos) podem impactar as operações da companhia e o seu valor de mercado em situações, por exemplo, de aumento de preço ou escassez de recursos. Iniciada com um projeto piloto para o aspecto energia, a iniciativa esteve focada, em 2015, na análise do aspecto água. Um dos principais benefícios desse projeto é a convergência entre a gestão ambiental e a financeira da Duratex, permitindo a elaboração e avaliação de cenários de riscos complexos para o uso e gestão interna da companhia.

O inventário de emissões de GEE da Duratex, elaborado de acordo com as diretrizes do Programa Brasileiro do GHG Protocol, está **disponível on-line** a todos os interessados na Plataforma do Registro Público de Emissões.

No ano passado, a companhia realizou a atualização e reestruturação do módulo ambiental do sistema SAP no qual é feito o monitoramento do consumo de energia e de combustíveis, permitindo maior confiabilidade dos dados e agilidade para a gestão de energia e das emissões de GEE. Em 2016, a Duratex dará continuidade ao aprimoramento deste sistema, integrando a gestão dos demais indicadores ambientais, tais como o consumo de água, o tratamento de efluentes e a destinação de resíduos.

Na gestão dos resíduos, a companhia busca reduzir, continuamente, o descarte em aterros e identificar oportunidades de reaproveitamento destes materiais em seus processos industriais ou como insumo para outras empresas. Na Divisão Madeira tem sido possível reaproveitar o lodo da Estação de Tratamento de Efluentes e as cinzas provenientes das caldeiras como fertilizante orgânico composto para a área florestal. Na Divisão Deca, os investimentos realizados permitiram o reaproveitamento de cacos de louças e resíduos de fundição em novos ciclos produtivos. Em 2015, cerca de 15 mil toneladas de resíduos deixaram de ser enviadas para aterros.

# POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO



Para alcançar os objetivos de crescimento estabelecidos no planejamento estratégico Duratex 2020, a companhia é impulsionada pela busca de resultados cada vez melhores e de patamares sempre superiores de excelência e competitividade. Com esse foco, e diante da necessidade de ser ainda mais eficiente e competitiva para responder às novas condições do mercado, a companhia começou em 2015 uma mudança em seus processos administrativos e operacionais, marcando o início de uma transformação na cultura organizacional da Duratex.

O Sistema de Gestão Duratex (SGD) é o principal projeto desenvolvido em 2015, iniciado com o mapeamento de oportunidades de ganho de eficiência a partir da análise das atividades e dos processos. Com o SGD, a Duratex adotou, em todas as áreas, o PDCA, ferramenta de gestão que possibilita, por meio de um ciclo periódico, identificar pontos de melhoria, definir ações a serem tomadas e metas de desempenho, executar planos, avaliar os resultados e adotar correções, quando necessárias.

Ao longo de 2015, mais de 600 planos de ação foram desenvolvidos nas diferentes áreas dos setores de produção, vendas e administrativo, com busca de maior eficiência e economia de recursos. Para todos os planos, foram definidas metas ambiciosas a serem alcançadas no final deste ano. Essas metas foram desmembradas em metas menores e endereçadas diretamente aos colaboradores envolvidos no plano de ação, garantindo o envolvimento dos profissionais no SGD.

Os planos de ação são avaliados mensalmente utilizando uma estrutura de pirâmide de cinco níveis, em que cada colaborador, desde o nível operacional, reporta diretamente ao seu superior hierárquico o andamento das iniciativas, até o ciclo se completar no encontro entre o diretor presidente e os diretores.

Quando há desvios no cumprimento das metas propostas, os envolvidos nos planos de ação devem adotar ações corretivas e complementares para alcançar os resultados. Nas situações em que os planos de ação tiveram êxito, as boas práticas foram multiplicadas para outras áreas e unidades em que há possibilidade de sinergia.

Outros projetos também foram desenvolvidos pela Duratex em 2015, alinhados ao plano de crescimento do Duratex 2020 e complementares ao esforço do SGD. Entre estes estão a implementação do Orçamento Base Zero, além de ações utilizando a Tecnologia da Informação como uma ferramenta efetivamente direcionadora dos negócios, fornecendo soluções inovadoras para o desempenho das atividades operacionais e de vendas.

Esse novo momento da companhia difere-se do ciclo vivido entre 2007 e 2014, quando o crescimento foi alavancado por meio de aquisições em setores correlatos, da ampliação da presença geográfica estratégica no Brasil e no exterior e da expansão da capacidade produtiva industrial e florestal. A partir deste ano, além de gerar ganhos financeiros

O SGD e o processo de captura de ganhos são contínuos na Duratex. As ferramentas continuarão a ser utilizadas em 2016 e nos próximos anos, para aumentar constantemente a eficiência e a produtividade

e operacionais, os novos projetos de melhoria interna marcam o início de uma nova cultura, que levará a Duratex a um patamar superior de qualidade e competitividade e a deixará preparada para crescer com rentabilidade diante das mudanças no cenário socioeconômico do Brasil e do mundo.

