

# JOÃO LUIZ GUILLAUMON LOPES APRESENTA-SE COMO NOVO CFO DA MELHORAMENTOS

**F**ormado em Administração de Empresas pela USP e mestre em Economia e Finanças pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), João Luiz Guillaumon Lopes acumula mais de 20 anos de experiência em finanças, com passagens pela Iguá Saneamento e pelo Banco Santander, e agora atua como *Chief Financial Officer* (CFO) da Melhoramentos. O executivo substituiu Carolina Alcoforado, que assumiu a diretoria de Novos Negócios e Inovação da empresa.

O novo CFO chega com o compromisso de reforçar a estratégia ESG da companhia e acompanhar a trajetória de transformação da Melhoramentos, que vem apresentando uma evolução nos resultados após três anos do início do seu reposicionamento estratégico. A companhia de capital aberto, que controla empresas dos setores editorial, negócios de base florestal renovável e imobiliário começou o ano com o anúncio da nova fase do reposicionamento estratégico, que ocorrerá em três frentes: lançamento de um novo negócio no setor imobiliário; reestruturação do modelo de negócios editorial, com ampliação do portfólio para produtos digitais, e novos produtos à base de matérias-primas renováveis para o setor de embalagens.

Na entrevista a seguir, Lopes conta mais detalhes sobre a sua trajetória profissional, revela como irá contribuir com a atuação competitiva da Melhoramentos e faz uma análise ampla sobre os caminhos a serem percorridos pelo setor de árvores cultivadas.

---

**POR CAROLINE MARTIN**  
Especial para *O Papel*

**“Além dos negócios atuais, temos oportunidade de desenvolver novas linhas de negócios baseadas em nossas fortalezas, e precisamos garantir que as escolhas de onde focar recursos e esforços sejam as melhores possíveis”**



**O Papel – Como foi o início da sua carreira, quais as principais passagens e como ocorreu o ingresso no setor de árvores cultivadas?**

**João Luiz Guillaumon Lopes, Chief Financial Officer (CFO) da Melhoramentos** – Iniciei minha carreira trabalhando com meu pai, que na época tinha uma gráfica no bairro da Lapa, em São Paulo. Porém, eu queria seguir uma carreira em finanças. Foi então que surgiu uma oportunidade em um grande banco, na área de tesouraria, e optei pela mudança. Permaneci neste banco por quase 15 anos e desenvolvi minha carreira, estruturando e negociando operações de empréstimos, financiamentos e derivativos para clientes corporativos. Ao longo desse tempo, tive oportunidade de conhecer bem não somente o funcionamento do mercado financeiro, mas também a dinâmica de diversos tipos de empresas, e passei a nutrir uma vontade de ter mais contato com a economia real. Foi assim que, em 2019, fui trabalhar em uma empresa de saneamento que estava em um processo de reestruturação. Nela, tive a oportunidade de aprender sobre a gestão financeira de uma empresa em crescimento. Permaneci como gerente e depois fui promovido a diretor de Finanças Estruturadas até o final de 2023, quando recebi o convite para integrar o time da Melhoramentos.

**O Papel – Como recebeu o convite para ocupar o cargo de CFO da Melhoramentos?**

**Lopes** – Desde 2020, a Melhoramentos está em um processo de reestruturação estratégica e crescimento acelerado. No ano passado, optou por separar as diretorias Financeiras e de Novos Negócios, para ter um foco mais específico em cada pilar. Para isso, começaram a buscar no mercado alguém para atuar com CFO. Tive a oportunidade de conversar com diversas pessoas da empresa, desde pessoas da equipe e pares até membros do Conselho de Administração. Fiquei

**EM 2020, A MELHORAMENTOS INICIOU UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO E REPOSICIONAMENTO DE PROPÓSITO, QUE SE INICIOU COM UM NOVO MODELO DE GOVERNANÇA**

bastante impressionado com a visão estratégica clara e a capacidade de execução deste grupo, e fiquei muito honrado quando recebi o convite para me juntar ao time.

**O Papel – Como você avalia o setor financeiro atual? Quais aspectos contemplam a competitividade financeira de empresas de capital aberto?**

**Lopes** – O setor financeiro, assim como outros setores, está passando por uma mudança significativa gerada principalmente pelo acesso quase ilimitado à informação. Nesse sentido, ainda que o papel dos executivos na gestão financeira da empresa não tenha mudado (ou seja, garantir a alocação disciplinada de capital, priorizando os melhores projetos), a forma de como fazer isso vem evoluindo rapidamente. Ter processos robustos de planejamento e usar a tecnologia da informação como ferramenta para a tomada de decisão são diferenciais poderosos e que precisam ser explorados para que a empresa continue sendo competitiva. Além disso, a comunicação com o mercado é fundamental. Antes, as transações

financeiras eram muito concentradas em um grupo pequeno de relacionamento. Já atualmente, as empresas têm de lidar com um número muito maior de *stakeholders* financeiros que, por sua vez, têm a capacidade de acompanhar de perto e questionar a evolução dos negócios. É necessário dar visibilidade à estratégia e mais transparência na forma de condução dos negócios, para gerar credibilidade ao longo do tempo, e, assim, criar um diferencial competitivo importante na hora de trazer parceiros para o crescimento da empresa.

**O Papel – Falando especificamente do momento de transformação pelo qual a Melhoramentos está passando, quais principais mudanças vêm sendo adotadas e quais resultados positivos tais ações já vêm apresentando?**

**Lopes** – Em 2020, a Melhoramentos iniciou um processo de reestruturação e reposicionamento de propósito, que se iniciou com um novo modelo de governança. A estratégia envolve, de um lado, capturar o máximo potencial dos negócios atuais e, de outro, diversificar e ampliar os negócios por meio de novos produtos e serviços inovadores adjacentes. Desde então, estamos avançando consistentemente na implementação desta estratégia, com resultados positivos. Em 2022, apresentamos aumento de 39% na receita líquida na comparação anual. E até o terceiro trimestre de 2023 mantivemos a receita em um patamar semelhante, porém com expressivos ganhos de Ebitda (que saltou de R\$ 6,8 milhões para R\$ 49 milhões no período de nove meses) e bom resultado (que saiu de um prejuízo de R\$ 23,8 milhões para um lucro de R\$ 7,6 milhões, no mesmo período). Mesmo excluindo os efeitos pontuais e não recorrentes, os números muito significativos demonstram que estamos na direção correta. Além disso, começamos 2024 com o lançamento de um negócio no setor imobiliário; a reestruturação do mo-

delo de negócios editorial, com ampliação do portfólio para produtos digitais, e o desenvolvimento de novos produtos à base de matérias-primas renováveis para o setor de embalagens, movimentos que irão acelerar o processo de transformação da empresa.

**O Papel – Estendendo o olhar ao futuro e adiantando os próximos direcionamentos que devem se consolidar, quais condutas considera indispensáveis a empresas que fazem parte de uma indústria de grande expressividade no cenário global, com um potencial de crescimento ainda maior no contexto da bioeconomia? O que você vislumbra para o setor nos próximos anos e de que forma acredita que a Melhoramentos estará posicionada neste contexto futuro?**

**Lopes** – Para ser relevante no mercado hoje e buscar a perenidade dos negócios, qualquer empresa precisa ter um compromisso consistente com a agenda ESG. A sustentabilidade deve fazer parte da estratégia das empresas, não somente para superarmos os desafios globais ambientais e sociais e atendermos à demanda crescente de consumidores e investidores, mas também por trazer oportunidades incríveis para impulsionar a eficiência operacional e promover inovações significativas. Dessa forma, quando falamos de conduta empresarial, integrar a sustentabilidade na estratégia corporativa

## INTEGRAR A SUSTENTABILIDADE NA ESTRATÉGIA CORPORATIVA É UMA ESCOLHA ÉTICA, E UMA NECESSIDADE IMPERATIVA PARA GARANTIR A RESILIÊNCIA E A LONGEVIDADE DO NEGÓCIO

é uma escolha ética, e uma necessidade imperativa para garantir a resiliência e a longevidade do negócio. Nesse contexto, o setor de base florestal detém um enorme potencial para desempenhar um papel de protagonismo com um modelo de bioeconomia em larga escala. Ele representa uma opção viável de fonte renovável, contribuindo para sequestrar e estocar gás carbônico, além de substituir matérias-primas de origem fóssil, como o plástico, oferecendo uma alternativa sustentável e promissora. Com uma história de 133 anos sempre com foco em

crescimento e inovação de forma responsável, a Melhoramentos está atenta às oportunidades no desenvolvimento de novos negócios. De um total de 152 milhões de m<sup>2</sup>, cerca de 50% de nossas áreas são de florestas dedicadas à preservação (79 milhões m<sup>2</sup>), localizadas ao redor de São Paulo (Caieiras e Bragança Paulista) e no Sul de Minas (Camanducaia e Monte Verde). São 819 nascentes e, do total das áreas nativas, 37,4 milhões de m<sup>2</sup> classificados como Florestas de Alto Valor de Conservação (FAVC). Nestas áreas também está a RPPN (Reserva Particular do Patrimônio Natural) Parque Levantina, uma das cinco maiores de Minas Gerais.

**O Papel – Como almeja contribuir com uma atuação ainda mais competitiva da Melhoramentos?**

**Lopes** – Antes de tudo, pretendo contribuir com o grupo para seguirmos aprofundando nossa capacidade de análise dos projetos. Além dos negócios atuais, temos oportunidade de desenvolver novas linhas de negócios baseadas em nossas fortalezas, e precisamos garantir que as escolhas de onde focar recursos e esforços sejam as melhores possíveis. Em um segundo momento, sendo a Melhoramentos uma companhia de capital aberto, com o crescimento da empresa, é natural que nosso relacionamento com o mercado se intensifique. É uma nova frente de geração de valor para a qual precisaremos estar preparados. ■

## PERFIL DO EXECUTIVO

**Nome completo:** João Luiz Guillaumon Lopes.

**Formação acadêmica:** Graduação em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP) e mestrado em Economia e Finanças pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

**Cargo atual:** Chief Financial Officer (CFO) da Melhoramentos.

**Principais aprendizados corporativos:** Aprender continuamente é fundamental e parte do trabalho. Um líder só é tão bom quanto sua equipe for.

**O que ainda almeja conquistar:** Provar que o processo de transformação de uma empresa pode trazer valor aos acionistas, colaboradores e à sociedade.