

Atendendo a necessidades vitais

Caros acionistas:

Na carta que escrevi a vocês no ano passado, observei que as perspectivas para a economia global eram incertas, os mercados estavam voláteis e os consumidores, cautelosos em sua resposta. Previmos um ano difícil — e nossa previsão se provou correta. O lucro líquido, o lucro operacional e o retorno sobre o capital investido declinaram, pois margens negativas em alguns negócios e uma safra global reduzida criaram desafios significativos.

Como uma empresa que aspira à excelência contínua, não estamos satisfeitos com nosso resultado financeiro deste ano. Estamos seguros, porém, de estar adotando as medidas certas para fortalecer a capacidade de geração de lucro da ADM e melhorar os retornos para os acionistas. Entre elas, estão:

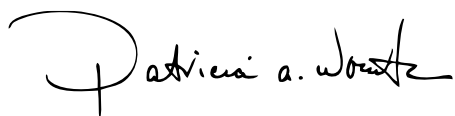
- **Melhorar a gestão do portfólio e a alocação de capital para obter melhores retornos:** Em 2012, desativamos diversos ativos com desempenho insatisfatório, que não correspondiam aos nossos objetivos de lucro e retornos. Nossos investimentos — tanto em aquisições quanto em despesas de capital — estão concentrados em regiões onde a demanda por produtos agrícolas e proteicos está crescendo. Estamos expandindo nossa capacidade de originação, processamento e exportação em importantes regiões de oferta, como América do Sul, Leste Europeu e Estados Unidos, ao mesmo tempo que solidificamos negócios em mercados de destino, como a Ásia e o Oriente Médio. Nos mercados amplamente maduros da América do Norte e Europa Ocidental, estamos otimizando os ativos já existentes e equilibrando a produção para atender às necessidades do mercado. Essas medidas refletem mais disciplina na alocação de recursos, com o objetivo de melhorar os retornos sobre o capital em geral.
- **Redução das despesas gerais:** Estamos concluindo um processo de redução do quadro de colaboradores, baixando custos de energia e despesas com prestação de serviços terceirizados, além de simplificar nossos processos de trabalho. Esses esforços devem promover, até março de 2013, economias anuais superiores a US\$ 150 bilhões.
- **Fortalecimento do nosso balanço contábil:** Com grandes exigências de capital de giro devido aos altos preços dos produtos agrícolas, melhoramos nossa liquidez e trabalhamos para liberar caixa e manter a flexibilidade necessária para capitalizar oportunidades emergentes de crescimento.
- **Retorno de quase US\$ 1 bilhão para os acionistas:** Em 2012, as recompras de ações totalizaram US\$ 527 milhões. Em novembro, aumentamos o dividendo trimestral por ação de US\$ 0,16 para US\$ 0,175 e, durante o quarto trimestre, realizamos o 323o pagamento trimestral consecutivo — um recorde de pagamentos ininterruptos por 80 anos.

Na medida em que continuamos a melhorar nossa capacidade de geração de lucros, somos incentivados pelos pontos fortes de nosso modelo de negócio. Considerem:

- Ainda na saída da fazenda, onde começa a nossa cadeia de valor, podemos comprar grãos de um produtor rural nos EUA, Paraguai ou Polônia e armazená-los em uma de nossas mais de 400 instalações de originação em todo o mundo, para vendê-los mais tarde; transportá-los para uma de nossas mais de 260 fábricas; ou, ainda, revendê-los rapidamente para uma empresa comercial no México, Egito ou China. Isso nos oferece flexibilidade significativa em um mercado muitas vezes sujeito a volatilidade.
- Por meio de nossa excepcional rede de transporte e logística, combinamos a rota de fornecimento de menor custo com a oportunidade de destino de maior valor. Ao vender para a China, podemos transportar grãos do centro-oeste dos EUA para St. Louis por ferrovia, enviá-los para Nova Orleans em barcaças e carregá-los em um de nossos navios Panamax. Alternativamente, podemos obter grãos no interior do Brasil, enviá-los de caminhão para o porto de Santos e embarcá-los para o mesmo destino.
- Devido a nossa rede de originação e transporte, conseguimos obter safras em qualquer região de cultivo do mundo, ajudando nossos clientes a resolver desequilíbrios locais entre oferta e demanda que afetam suas cadeias de suprimento globais.
- Em nossas fábricas, produzimos centenas de produtos — ingredientes para alimentos, rações animais, combustíveis e produtos químicos renováveis —, mantendo-nos flexíveis para ajustar a produção de modo a responder à demanda sazonal, às exigências de margem e às necessidades do mercado. Além disso, nossas equipes de pesquisa e desenvolvimento trabalham continuamente com os clientes para pensar em maneiras de criar produtos de maior valor e maior margem para diversos insumos agrícolas: milho, sementes oleaginosas, trigo e cacau.

Em termos de perspectivas futuras, no momento em que esta carta seguia para impressão, esperava-se que uma seca histórica durante o verão nos EUA resultasse em redução da safra, com impacto sobre diversos de nossos negócios e sobre nossos clientes. Temos uma equipe comercial excepcional e experiente, solidez financeira e funcionários excelentes para fazer frente a esse ambiente e ajudar nossos clientes na medida em que continuamos atendendo a necessidades vitais de uma população global em crescimento.

Uma última observação: este relatório chega às mãos de vocês mais ou menos no meio de um ano fiscal com duração de seis meses. Nosso próximo formulário 10-K e as demonstrações para a assembleia dos acionistas abrangerão o período de 1º de julho a 31 de dezembro de 2012, sendo que, a partir de 1º de janeiro de 2013, a ADM passará a adotar demonstrações alinhadas com o ano calendário. Essa mudança se deve a nosso interesse de tornar nossos relatórios financeiros globais mais eficientes e ao desejo de atender melhor aos investidores com a simplificação da análise comparativa ano a ano. Aguardo ansiosamente a oportunidade de fornecer a vocês informações detalhadas sobre o nosso desempenho semestral, em março do próximo ano, e de trabalhar a cada dia para criar valor para vocês.



Patricia A. Woertz
Administração, CEO e Presidenteda ADM