



SERVING VITAL NEEDS

Prezados acionistas e colegas:

Em minhas cartas anteriores, comentei a necessidade de visão “bifocal”: olhar para o futuro — planejar e investir visando o crescimento econômico – olhando atentamente, também, para os resultados imediatos, promovendo melhorias a cada trimestre e a cada ano, em meio a condições externas de constante transformação.

Essa visão bifocal dinamizou e fortaleceu a ADM como um todo, aumentando nossa capacidade de geração de lucros. Ao mesmo tempo, estamos definindo nossa estratégia e investindo para pavimentar o caminho para o crescimento com lucratividade. Acredito que, no processo, nossa empresa, que tem 112 anos de história, tornou-se uma organização mais disciplinada e de melhor desempenho.

Nosso potencial de crescimento foi evidente em 2013, em razão de uma mudança significativa na agricultura global, que, de uma situação de suprimento muito apertado, saltou para um cenário de safras recorde. Nossa equipe respondeu bem a esse ambiente dinâmico e, no final do ano, quando os suprimentos globais atingiram os mais altos níveis de todos os tempos, começamos a perceber os benefícios de nossos esforços.

Um ano sólido

No ano, o lucro líquido totalizou US\$ 1,34 bilhão, mantendo-se estável em relação a 2012. Excluindo-se certos itens não recorrentes, o lucro operacional dos segmentos aumentou na comparação ano a ano, indo de US\$ 2,87 bilhões para US\$ 2,95 bilhões.

Nossa equipe de Processamento de Sementes Oleaginosas teve um excelente ano, com diversas empresas atingindo níveis recorde de lucro e volume de vendas. Nos resultados do segmento de Processamento de Milho, o destaque é a equipe de etanol que, para melhorar o negócio que não estava correspondendo às nossas expectativas no que diz respeito aos retornos. Esse trabalho, que incluiu a implementação de projetos de gestão de custos, aprimoramento da gestão de risco e redução de estoques, posicionou o grupo para capitalizar, no fim do ano, um significativo aumento da margem. A área de adoçantes e amidos também apresentou melhores resultados, com boa gestão de risco. E, embora o desempenho do segmento de Serviços Agrícolas tenha sofrido o impacto negativo dos duradouros efeitos da seca histórica nos Estados Unidos em 2012, lucros consistentemente sólidos dos negócios de moagem melhoraram os resultados. Dentre os segmentos, também registramos bom desempenho em negócios de menor porte que estão em crescimento, participando em linhas de produtos com margem mais ampla, como produtos proteicos especiais, lecitina de sementes oleaginosas e produtos químicos renováveis advindos do milho.

O aumento dos lucros que obtivemos ao longo do ano também produziu melhores retornos sobre o capital investido. Nossa média de ROIC ajustado nos quatro trimestres de 2013 situou-se de 6,6% em 31 de dezembro, ante custo médio de capital de 6,7%. O spread tornou-se positivo no quarto trimestre, deixando o spread trimestral estático, porém acima de nossa meta de 200 pontos base. Estamos nos empenhando para manter essa tendência.

Acreditamos que nossos lucros continuarão crescendo, e essa expectativa, juntamente com nossos fluxos de caixa operacional, nos possibilitou aumentar os dividendos distribuídos trimestralmente em 26%, para US\$ 0,24 por ação, na distribuição de março de 2014. Também estamos particularmente satisfeitos por ter proporcionado um retorno de 62% para os acionistas em 2013.

No geral, crédito nosso bom desempenho à diversidade geográfica e operacional de nosso modelo de negócio e ao compromisso inabalável de nossos 31 mil colegas com o aumento de nossa capacidade de lucro e a geração de resultados para nossos acionistas.

Fortalecimento de nossa capacidade de lucro por meio da ênfase nos 3 Cs

Um fator importante nos avanços recentes é um intenso e entusiástico foco em custos, caixa e capital — os 3 Cs — em toda a empresa.

Custos Em 2013, demos sequência à economia de US\$ 150 milhões anuais de 2012 com o compromisso de obter novas reduções de custos totalizando US\$ 200 milhões. Já atingimos mais de metade dessa meta, com melhorias em tecnologia, compras e excelência operacional de modo geral.

Caixa Em junho, concluímos uma campanha com duração de um ano para liberar mais de US\$ 2 bilhões com a simplificação de processos, redução de estoques, outras formas de capital de giro e alienação de ativos não estratégicos. Além de gerar mais caixa para investimentos, a campanha, que abrangeu a empresa inteira, ajudou a criar uma cultura de “consciência do caixa”. A meta original da campanha foi US\$ 1 bilhão, mas o sucesso de nossa equipe nos inspirou a ousar mais e dobrar o desafio, no mesmo prazo, obtendo assim êxito.

Capital Continuamos a fortalecer nossos processos de capital para assegurar que nossos investimentos presentes e futuros proporcionem sólidos resultados para os acionistas. Em 2013, mantivemos as despesas de capital abaixo de US\$ 1 bilhão, dirigindo a maior parte dos investimentos visando ao crescimento para fora da América do Norte.

Avanços na estratégia de crescimento

O trabalho para aumentar nossa capacidade de lucro que descrevi sustenta e viabiliza nossa estratégia de crescimento com lucratividade. Essa estratégia tem foco na expansão de nossa presença geográfica em originação e processamento selecionado e no crescimento do número e da variedade de produtos que fabricamos a partir de matérias-primas agrícolas. Em 2013, avançamos com essa estratégia por meio de investimentos e sociedades.

Nossa usina de esmagamento de soja no Paraguai, que aumentou nossa capacidade de processamento de soja na América do Sul em cerca de 25%, foi inaugurada quando o país registrava uma safra recorde e operou em sua capacidade máxima em seus primeiros meses de funcionamento. A expansão de nosso porto em Belém, no norte do Brasil, está quase concluída, ao passo que estamos aguardando apenas as licenças que possibilitarão sua plena operação. Acreditamos que esse investimento, em conjunto com o aumento da nossa frota de barcas na América do Sul, posicionará bem a ADM nessa região que vem assumindo uma importância cada vez maior para nosso crescimento.

Na Europa, estamos otimizando a sinergia e operações complementares entre a ADM e a Alfred C. Toepfer International, na qual detemos 80% de participação. Lançamos a ADMIntermare, que combina as operações de frete marítimo das duas empresas proporcionando melhor aproveitamento de recursos,

conhecimentos especializados e práticas. Também há avanços na Olenex, empresa na qual a AD detém 16% de participação, e que é joint venture com a Wilmar International Limited, maior empresa do agronegócio na Ásia. Responsável pela venda de óleos refinados, margarinas, produtos não lácteos e gorduras para confeitaria, a empresa, tem entre seus clientes, empresas de alimentos de toda a Europa.

Na América do Norte, demos início às operações de nossa nova usina de biodiesel em Lloydminster, Alberta (Canadá), e inauguramos uma rampa de carga intermodal em Decatur, Illinois. Com acesso direto a três ferrovias de classe I e às imediações de quatro estradas interestaduais, a rampa intermodal nos possibilita reduzir nossos custos de transporte oferecendo mobilidade e conhecimentos especializados em logística para terceiros e promovendo o crescimento econômico na região central de Illinois.

Na Austrália, o governo rejeitou nossa proposta de aquisição de 100% da GrainCorp, o que frustrou nossas expectativas. Mantivemos cerca de 20% do capital da empresa e estamos comprometidos a apoiar oportunidades de geração de valor.

A solidez do balanço possibilita investimentos com bons retornos

Nosso sólido balanço patrimonial é uma vantagem significativa em um momento em que continuamos identificando oportunidades de crescimento de alto valor. Em 2013, a relação dívida líquida/capital total melhorou bastante, graças ao foco em eficiência de capital e geração de caixa. Nossas projeções de despesas de capital para 2014 incluem cerca de US\$ 400 milhões em manutenção, US\$ 100 milhões em um projeto de gestão empresarial (ERP) e US\$ 900 milhões em capital, visando crescimento e projetos de redução de custos. Valores esses que já representam 60% dos gastos focados em crescimento concentrados fora dos EUA. Também pretendemos proporcionar um retorno de US\$ 1,4 bilhão para os acionistas, na forma de dividendos e recompra de ações. Estamos seguros de que nosso balanço também pode apoiar boas oportunidades de fusão e aquisição que venham a surgir.

Otimização de nosso portfólio de negócios

Nosso foco em retornos também abrange nosso atual portfólio. Continuamos avaliando nosso portfólio, trabalhando para aprimorá-lo e destinando recursos visando maior geração de valor. Isso inclui investimentos em negócios com margem maior em paralelo à análise de várias opções, como a alienação de negócios que não atendam às nossas expectativas de retorno.

Posicionamento para um futuro global

Ao assumir uma visão “bifocal” de nossa empresa, reconhecemos que nossos mercados, nosso trabalho e as oportunidades são cada vez mais globais. Essa consciência se reflete em nossa decisão de criar uma nova sede global e um centro de atendimento ao cliente. Localizado em Chicago, o novo site global facilitará as reuniões e a colaboração com clientes, parceiros de negócios, investidores e colegas de todo o mundo. Também nos ajudará a atrair e reter os fortes líderes globais de que precisaremos para assegurar nosso sucesso presente e futuro. Em 2013, avançamos aumentando o nosso grupo de talentos com a contratação de pessoas experientes, que acrescentaram competências e perspectiva global à equipe.

E, por falar em fortes líderes globais, tenho o prazer de dizer que, em fevereiro, nomeamos Juan Luciano presidente da ADM. Juan é nosso 12º presidente em 112 anos de história da empresa. Sua promoção foi em reconhecimento pelos excelentes resultados obtidos, particularmente por seu papel em focar o time ADM em melhores retornos, e estou certa de que, como presidente, colaborando com seus colegas, Juan continuará a criar mais valor para os acionistas da ADM.

Ao refletir sobre as realizações do ano passado, sinto-me orgulhosa do incrível trabalho de nossas equipes para ajudar a ADM a enfrentar as mais diversas condições de mercado e, simultaneamente, aumentar nossa capacidade de lucro e atingir resultados sólidos. Estou empolgada com o que esse desempenho revela de nossas perspectivas daqui para frente. Com forte demanda global por nossos produtos, abundância da oferta e uma economia global que continua melhorando, acredito em um futuro brilhante. Aguardo ansiosamente a oportunidade de trabalhar com nossas excelentes equipes em todo o mundo para seguir criando valor ao cumprir nosso propósito de atender a necessidades vitais.



Patricia A. Woertz

Presidente do Conselho de Administração e Diretora Geral