



# MUDAR UM TIME QUE ESTÁ GANHANDO

Prezados acionistas e colaboradores:

Em 2014, a equipe da ADM exemplificou o conceito de mudar um time que está ganhando. Mesmo depois de obter resultados muito sólidos e melhorar os retornos, implantamos medidas significativas no portfólio e organizacionais que estão transformando a ADM em uma empresa mais forte e disciplinada, mais bem posicionada para aproveitar tendências globais duradouras.

Essas tendências incluem o crescimento da população global, cuja projeção é superar 9 bilhões de pessoas até meados do século. A ADM, com nossa vasta rede de originação nas principais regiões agrícolas do mundo, juntamente com nossa rede de transporte, processamento e distribuição de alcance global, continuará a desempenhar um papel vital na alimentação dessa população crescente. Ao mesmo tempo, uma classe média cada vez maior e mais próspera (que dobrará até 2030) demandará dietas mais variadas, convenientes e mais ricas em proteína. Os principais ingredientes da ADM (particularmente alimentos proteicos, óleos e gorduras) fornecem os elementos básicos dos quais os criadores de gado e empresas de alimentos globais e regionais necessitarão para atender a essa demanda.

Complementando essas tendências demográficas, há uma série de mudanças nas preferências do consumidor, o que cria novas oportunidades. Tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, os consumidores jovens, da chamada Geração do Milênio, compartilham o interesse por alimentos mais saudáveis, alimentos regionais, rótulos limpos e produtos naturais, associados a uma maior conveniência que combine com a evolução de seu padrão de “lanche como refeição”. Em simultâneo, a população global de pessoas a partir dos 65 anos de idade (que em breve, será, pela primeira vez na história, mais numerosa do que a das crianças com menos de 5 anos) amplificará essa demanda por alimentos mais saudáveis e ingredientes nutracêuticos, que promovem a saúde e o bem-estar. Essas tendências sinalizam uma oportunidade excepcional para a ADM, com sua sólida liderança no fornecimento de proteínas e fibras vegetais e, agora, também no fornecimento global de sabores naturais.

## ***Grande lucro, com contribuições de todos os negócios***

O lucro aumentou quase US\$ 1 bilhão em relação ao ano anterior, e o lucro operacional ajustado por segmento cresceu 25%, atingindo US\$ 3,7 bilhões, em comparação com US\$ 3,0 bilhões em 2013.

Até o final de 2014, graças a um foco contínuo de toda a empresa nos retornos para os investidores, nosso ROIC ajustado pela média dos quatro últimos trimestres permaneceu em 9,0% (260 pontos-base acima de nosso custo de capital médio ponderado anual, ou WACC, e 240 pontos-base acima do nível que atingimos no ano anterior). Nossa meta é atingir um ROIC de 200 pontos-base acima do WACC de longo prazo da empresa, de 8%.

Todas as nossas unidades de negócios contribuíram para os sólidos resultados da ADM. Processamento de Milho mostrou o valor da gestão do negócio na obtenção de resultados globais, atingindo seu melhor lucro operacional da história, e nosso negócio de Adoçantes e Amidos otimizou seu mix de produtos, e nossa equipe de Etanol se saiu muito bem em um ambiente de margens positivas. Processamento de Sementes Oleaginosas manteve seu sólido desempenho, demonstrando a força e diversidade do portfólio, com vários dos negócios atingindo lucro e volume recorde. Por sua vez, Serviços Agrícolas recuperou-se dos impactos da seca histórica na América do Norte, e a equipe aproveitou uma safra recorde e maximizou o valor de nossas redes de armazenamento, transportes e logística.

Sobretudo, essas realizações ocorreram durante nosso ano mais seguro na história, no qual atingimos os níveis mais baixos de todos os tempos tanto na taxa total de incidentes registráveis quanto na taxa de acidentes com perda de dias de trabalho.

Refletindo a continuidade de nosso sólido desempenho, no primeiro trimestre de 2014, a Diretoria da ADM elevou nossa taxa de dividendos em 26% e, no primeiro trimestre de 2015, anunciamos um aumento adicional de 17%. Em 2014, retornamos no total mais de US\$ 1,8 bilhão aos acionistas em dividendos e recompras de ações.

Estamos orgulhosos do trabalho que nossas equipes tiveram para criar valor para os acionistas, gerando retornos ao mesmo tempo em que agiam para reduzir a volatilidade de nosso lucro. Procurando criar mais valor para os acionistas, estamos maximizando as ferramentas sob nosso controle: otimização do núcleo de nossos negócios, geração de eficiências operacionais e investimento em crescimento estratégico.

### **1. Otimização do núcleo de nossos negócios**

Uma iniciativa-chave de 2014, e uma estratégia contínua para melhorar nossos retornos, envolve a **gestão de nosso portfólio** (alienando ou melhorando negócios de baixo desempenho), para assegurar que o capital e outros recursos se concentrem em negócios que satisfaçam nossos critérios de retorno.

Em 2014, assinamos contratos para vender nosso negócio de chocolate para a Cargill por US\$ 440 milhões e nosso negócio de cacau para a Olam International Limited por US\$ 1,3 bilhão. Embora nossas equipes tenham feito um bom trabalho promovendo o crescimento desses negócios desde que a ADM ingressou no setor de cacau e chocolate em 1997, após uma análise profunda, concluímos que não poderíamos atingir nossos objetivos financeiros nesses negócios, considerando-se a natureza volátil e de capital intensivo do setor. A mesma lógica se aplica a nosso negócio de fertilizantes da América do Sul, que vendemos para a Mosaic por US\$ 350 milhões em dezembro.

Fortalecemos ainda mais nosso portfólio ao agir para melhorar nosso negócio de comercialização internacional. Em junho, adquirimos a participação minoritária restante da Alfred C. Toepfer International, na qual já detínhamos participação societária desde 1983. Juntamente com a intensificação dos esforços que já estavam em andamento, a aquisição ajudou a melhorar significativamente nossos resultados de comercialização internacional. A combinação da cadeia de abastecimento integrada, rede de originação global e competência na gestão de riscos da ADM com a sólida capacidade de comercialização e distribuição globais da Toepfer já nos permite atender melhor nossos clientes em todo o mundo—e de forma mais lucrativa.

A otimização do núcleo de nossos negócios também envolve a **renovação de nosso mix de produtos**: desenvolver novos produtos de valor agregado para diversificar a linha de produtos que fabricamos a partir do milho e de sementes oleaginosas. Para isso, fizemos um investimento societário em uma empresa de capital privado que desenvolve catalisadores e processos que podem acelerar o desenvolvimento econômico de produtos químicos renováveis a partir do milho. Também formamos uma parceria estratégica para comercializar Omega-3 DHA (um ácido graxo de cadeia longa que tem sido estudado por seu papel na saúde do cérebro, coração e olhos).

## **2. Geração de eficiências operacionais**

O segundo pilar de nossa estrutura de criação de valor é continuar a aumentar a eficiência de nossas operações. Nos dois últimos anos, registramos **mais de US\$ 400 milhões em redução de custos projetados**, por meio de melhorias em manutenção, compras, eficiência energética e tecnologia de processos. **Agora, nossa meta é de uma economia projetada adicional de US\$ 550 milhões nos próximos cinco anos.** Esperamos atingir melhorias por meio de iniciativas de excelência operacional, eficiências em compras, ampliação das margens, novos produtos e aprimoramentos adicionais em tecnologia e processos.

Algumas dessas melhorias serão obtidas por meio do 1ADM, um projeto de transformação dos negócios criado para aprimorar e acelerar a tomada de decisões por meio da padronização dos dados, processos e tecnologia em toda a nossa empresa global. Ao melhorar o acesso de nossas equipes a informações e análises, facilitar a integração de novas empresas e sistemas e aumentar a produtividade em toda a empresa, poderemos crescer, ao mesmo tempo em que preservamos nossa organização enxuta e nossa agilidade.

## **3. Crescer estrategicamente**

As tendências duradouras que discutimos (uma população global cada vez maior e mais próspera, com suas preferências evoluindo para alimentos mais saudáveis, variados e convenientes) corroboram o terceiro componente de nossa estrutura de criação de valor: **expansão geográfica de nossa presença de originação e processamento global, assim como o crescimento de nosso negócio de ingredientes de valor agregado.**

A expansão da originação e do processamento nos proporciona uma presença global mais diversificada, o que pode reduzir o impacto de eventos meteorológicos extremos em qualquer região específica sobre o nosso lucro. E essa expansão nos permite atender à crescente demanda por grãos e produtos acabados, seja por meio do processamento no próprio país, seja com a exportação de maiores volumes para mercados com demanda importante. Por exemplo, na fronteira norte do Brasil (que está fora de áreas de florestas protegidas), a produção de soja está crescendo a uma taxa anual composta de quase 20%. Nós investimos e expandimos nossa rede de silos e barcaças para atender melhor aos produtores do país e nossos clientes. Também formamos uma joint venture para quadruplicar a capacidade de exportação de nosso porto de Barcarena de 1,5 milhão para 6 milhões de toneladas métricas nos próximos anos. Esse aumento de capacidade permitirá que o Brasil continue atendendo à alta demanda por farelo de soja e óleo da China e de outros mercados. Ao mesmo tempo, para atender melhor às crescentes necessidades de adoçantes seguros e de alta qualidade de nossos clientes de alimentos e bebidas na Ásia-Pacífico, abrimos uma fábrica de adoçantes em Tianjin, China, nossa primeira subsidiária integral para processamento de milho fora da América do Norte.

Com a rede de originação, transporte, processamento e distribuição global da ADM como nossa base, aumentamos significativamente nossa capacidade e nosso portfólio de negócios com ingredientes especiais (incluindo proteínas especiais, lecitina, grãos comestíveis e fibras) por meio da aquisição da WILD Flavors, um dos principais fornecedores de ingredientes naturais para o setor de alimentos e bebidas.

As competências técnicas e de desenvolvimento de produtos da WILD, juntamente com seus sistemas aromatizantes e de ingredientes, possibilitam à ADM oferecer a nossos clientes de alimentos uma ampla variedade de soluções de sabor, textura, nutrição e funcionalidade. Em 1º de janeiro de 2015, lançamos uma nova unidade de negócios, a WILD Flavors e Ingredientes Especiais, que reúne a WILD Flavors, muitos dos negócios especiais da ADM e as operações da recém-adquirida Specialty Commodities Inc., uma importante originadora, processadora e distribuidora de frutos secos, frutas, sementes, legumes e “grãos antigos”, como chia, quinoa e amaranto.

A combinação de nossos portfólios, os relacionamentos mais sólidos com os clientes, o aprofundamento das competências em P&D e uma presença global mais ampla nos ajudarão a nos mover mais para frente na cadeia de abastecimento, para nos tornarmos líder no fornecimento de ingredientes especiais de maior valor e uma verdadeira parceira em inovação para nossos clientes. Nossas equipes já obtiveram um bom progresso em direção à nossa meta de € 100 milhões em sinergias combinadas de receitas e custos dentro de três anos.

Vários projetos de crescimento orgânico em andamento nos ajudarão a expandir nosso negócio de ingredientes de valor agregado. Em Campo Grande (MS), Brasil, estamos construindo uma fábrica de proteínas especiais que produzirá uma série de concentrados e isolados de proteínas funcionais, para complementar a produção atual da ADM na América do Norte. Esses ingredientes proporcionarão aos clientes da ADM na América do Sul uma variedade de opções de alta qualidade para adicionar proteína a vários produtos de alimentos e bebidas. Em nossa instalação de processamento de milho em Clinton, Iowa, estamos aumentando a capacidade nos produtos de fibras solúveis Fibersol®, para acompanhar a crescente demanda dos clientes; também estamos acrescentando uma instalação de produção de fibras solúveis ao complexo que abriga nossa nova fábrica de adoçantes na China. E temos dois projetos em andamento (um em Hamburgo, Alemanha, e o segundo em Latur, Índia) para produzir lecitina não geneticamente modificada (não GMO). No momento da redação desta carta, todos esses projetos têm previsão de conclusão no início de 2016.

### ***Espaço para mais melhorias e crescimento***

Embora tenhamos feito um progresso considerável em nossa estratégia de criação de valor este ano, estamos apenas no início dessa jornada. Com foco nos retornos agora profundamente incorporados à cultura de nossa empresa, acreditamos (conforme desenvolvemos nossa base de talentos e competências, progredimos em nossos esforços de gestão de portfólios e implementamos tecnologias, como nossa plataforma de gestão de relacionamentos com os clientes e ferramentas de lucratividade dos clientes) que ainda haja espaço significativo para mais melhorias nos negócios já existentes e muito potencial de crescimento. É por isso que também introduzimos o Valor econômico adicionado (EVA) como mais uma métrica importante para ajudar a gerar crescimento com lucratividade.

Nós destacamos uma **filosofia de alocação de capital equilibrada**, na qual aproximadamente 30% a 40% de nossos fluxos de caixa operacionais serão direcionados para projetos de capital com geração de valor e os restantes se destinarão a iniciativas de crescimento estratégico e/ou retorno do capital para os acionistas. Com todas as recentes medidas que adotamos, a confiança dos investidores na ADM é sólida e nosso retorno total para os acionistas em três anos alcançou 94,4% superando o desempenho do S&P 500 Index, do S&P Industrials Index e do S&P Consumer Staples Index.

Conforme nossa filosofia, planejamos aumentar nosso índice de distribuição de dividendos, do intervalo histórico de 20% a 25% do lucro, para um intervalo de 30% a 40% em médio prazo. Além disso, em 2015, nossa meta é de US\$ 1,5 a US\$ 2,0 bilhões de recompras de ações, sujeito a exigências de capital estratégicas.

### ***Um futuro brilhante***

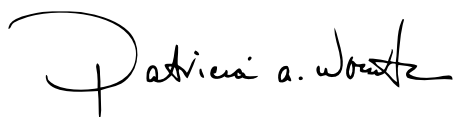
Trabalhando juntos para executar uma transição de liderança ininterrupta durante os últimos meses de 2014, nós nos guiamos por nossa crença comum na extraordinária capacidade da ADM, orgulho das recentes realizações da empresa e compromisso em assegurar a continuidade de seu sucesso.

Se 2014 foi um ano de mudar um time que está ganhando, em 2015 trata-se, acima de tudo, de acelerar o progresso. Os esforços de nossos 33.000 funcionários no ano passado demonstraram que temos os talentos certos e a estratégia certa para seguir em frente. O objetivo agora é ajudá-los a levar seus esforços (e o desempenho da ADM) para o próximo patamar.



Juan R. Luciano

Diretor Geral e Presidente



Patricia A. Woertz

Presidente do Conselho de Administração