



Prezados acionistas:

Nosso objetivo na ADM é beneficiar a sociedade ao levar a colheita aos lares de forma eficiente.

Nós cumprimos esse objetivo de várias formas através da nossa longa cadeia de valor, desde o portão da fazenda até os ingredientes em muitos produtos encontrados no prato do consumidor. Nós procedemos e transportamos os grãos das áreas de excedente para regiões com déficits. Convertemos as safras em produtos de qualidade para os clientes nos setores de alimentos, ração e industrial. Além disso, nós fornecemos ingredientes inovadores e sistemas de ingrediente para empresas do ramo alimentício que tratam as preferências do cliente de acordo com conveniências e dietas mais saudáveis.

Tenho o prazer de informar que em 2015 nós tivemos um progresso significativo em todas as três áreas dentro da nossa cadeia de suprimentos.

- No setor de grãos, aumentamos nosso alcance a clientes em muitas novas regiões geográficas, avançando nossa estratégia de destino de marketing e investindo em infraestrutura essencial para facilitar o comércio.
- No setor de processamento, nós conduzimos mais eficiência em nossas operações e apresentamos novos produtos para atender a evolução das necessidades dos consumidores.
- E, em nossa nova unidade comercial WILD Flavor and Specialty Ingredients, começamos oferecendo aos nossos clientes nos setores de comidas e bebidas um dos portfólios mais amplos do setor de produtos, serviços e sistemas completamente formulados.

O ano passado também foi um tempo de desafios macroeconômicos em nosso setor. Grandes suprimentos de safra globais, aliados a preços baixos, resultaram em comercialização muito mais lenta e oportunidades de merchandising limitadas; o dólar alto fez com que a safra dos EUA fosse menos competitiva no mercado global; e a volatilidade no setor de energia causou impacto em nossa empresa.

Nossos resultados refletem essas condições. Os ganhos líquidos foram de USD 1,85 bilhão, comparados aos USD \$ 2,25 bilhões do ano anterior. Nós, no entanto, geramos um retorno ajustado nos 70 pontos de base do capital de investimento (ROIC) acima do nosso custo médio ponderado, ou WACC, resultando em valor agregado econômico positivo (EVA) para o ano. Ao mesmo tempo, nós conseguimos mais de USD\$ 200 milhões em economia de custo na taxa de execução anual. E nos desprendemos de partes do nosso portfólio que não correspondiam com os nossos objetivos financeiros no longo prazo, adquirimos novas empresas e nos mudamos para novos locais geográfico que beneficiarão a empresa daqui a diante.

Este desempenho possibilitou que retornássemos mais de USD\$ 2,7 bilhões para os acionistas e que investíssemos USD\$ 1,1 bilhão em projetos feitos para melhorar a lucratividade e estabelecer a base para o crescimento no longo prazo, uma abordagem equilibrada para alocação de capital que nós temos a intenção de manter.

Acreditamos que, embora seja em caráter temporário, as turbulências que enfrentamos em 2015 podem se estender para 2016. Sendo assim, nós estamos puxando as alavancas dentro do nosso controle: administrando custo de taxa de execução ao reduzir o capital investido e aumentando as sinergias e vendas nas empresas adquiridas recentemente.

Nós iniciamos 2016 com novos mecanismos de crescimento, um portfólio simplificado, uma pegada geográfica mais ampla e uma estratégia clara para melhorar os retornos e reduzir a volatilidade de ganhos.

Avançar nossa estratégia em 2015

A cadeia de valor global da ADM começa no portão da fazenda e termina na porta do consumidor. Esses consumidores podem ser muitas das maiores empresas de energia e alimentos do mundo, bem como pequenas start-ups e empresas de médio porte. Nós compramos culturas como milho, sementes oleaginosas e trigo de agricultores do mundo todo. Em seguida, revendemos ou transportamos para milhares de usinas de processamento, onde transformamos a matéria prima em uma variedade de ingredientes alimentícios, rações para animais e ingredientes para rações, e combustíveis e produtos químicos renováveis. Por fim, distribuimos esses produtos para os clientes, usando uma frota de transporte global que inclui vagões, barcos, caminhões, reboques e navios oceânicos.

Para aumentar o valor, nós criamos através deste modelo integrado, e adotamos uma estratégia de três vertentes para otimizar nossos negócios existentes, aumentar a eficiência das operações globais e crescer estrategicamente, com ênfase nas empresas de maior valor de nossa carteira.

Nosso objetivo para todas as nossas empresas é definir o padrão competitivo em seus respectivos setores. Analisamos seu desempenho — bem como o cenário competitivo e dinâmica de mercado — para garantir que cada empresa possa encontrar nossos objetivos de retornos. Esse processo conduz melhorias em nossa posição competitiva.

Nossa estratégia foi revista estreitamente e aprovada pelo Conselho de Administração da ADM, e eu compartilhei com muitos investidores ao longo do ano passado. Em 2015, cada uma de nossas unidades comerciais fizeram progresso em todas as três áreas.

- Para **otimizar nossas empresas existentes**, nossa unidade Ag Services montou uma plataforma Global Trade Desk (Mesa de Comércio Local) — construída na base de vários negócios de merchandising internacional que integramos recentemente — que levou a maiores volumes comercializados. Nossa equipe Com Processing continuou a expandir a quantidade de produtos que fazemos a partir dos fluxos de amido em nossas usinas moagem úmidas. O Processamento de Sementes Oleaginosas concluiu a venda de nossos negócios de cacau e chocolate. E a nossa mais nova unidade comercial — WILD Flavors and Specialty Ingredients, ou WFSI — passou seu primeiro ano concentrada no crescimento de vendas orgânicas e custo e sinergias de receita, que nos possibilita cumprir nossa meta de crescimento de rendimentos de USD\$ 0,10 por ação para a empresa.
- Para impulsionar eficiências operacionais, as equipes em nossa organização e instalações de processamento fizeram melhorias de capital e alavancaram a tecnologia para reduzir os custos e aprimorar a vantagem competitiva da ADM. Nós atingimos a maioria dessas melhorias em nosso setor Com Processing, embora as sementes oleaginosas também tenham reduzido seu uso de energia em um ano de registro de volumes de processamento e nossas operações de moagem de farinha atingiram os melhores rendimentos de produto.

Nós também gerenciamos cautelosamente nossas vendas, despesas gerais e administrativas (SG&A), incluindo custos com funcionários, ao mesmo tempo investimos em processo e melhorias de TI que irão aumentar a produtividade e possibilitará o nosso crescimento. Na China, concluímos a fase inicial da nossa iniciativa de transformação comercial IADM; estamos agora nos concentrando no programa dos nossos elevadores de grão nos EUA e funções de contabilidade e financeiras como parte da segunda fase.

Além disso, implementamos análise de lucratividade aprimorada em vários segmentos, dando às equipes o acesso a dados ponderados e em tempo real, que nos ajudarão a melhorar o serviço que oferecemos para nossos clientes e a capturar valor adequado para nossas contribuições. E, em setembro, abrimos um novo centro de tecnologia da informação da ADM em Erlanger, Kentucky, no campus WILD Flavors. A instalação servirá como um centro para auxiliar as necessidades da infraestrutura de TI em nosso empreendimento global de crescimento.

A ADM iniciou 2016 como uma empresa mais concentrada, eficiente e integrada com um portfólio simplificado, uma pegada geográfica mais ampla e uma estratégia clara para melhorar os retornos e reduzir a volatilidade de ganhos.

- Finalmente, para crescer estrategicamente, nós estabelecemos ou continuamos a desenvolver novos mecanismos de crescimento, vemos como a chave para criação de valor em andamento. Nós executamos várias aquisições e concluímos ou avançamos de forma significantes ou projetos principais para aumentar nossa organização e pegada de processamento básico, nossas capacidades de marketing-destino e nossos portfólios de ingredientes de alimentos e ração.

A equipe Ag Services tomou medidas para aumentar nossa rede de portas adquirindo propriedade completa das instalações de exportação no Mar Negro na Romênia — na foz do Rio Danúbio — e ao embarcar em uma expansão de nossas instalações de exportação na Argentina apenas alguns meses antes do novo governo do país eliminar as taxas de exportação na maioria dos produtos agrícolas. Também entramos em uma joint venture para aumentar a capacidade do nosso terminal de exportação em Barcarena, no norte do Brasil. E, melhoramos o nosso merchandising, capacidades de logística e marketing de destino no Oriente Médio e Norte da África, anunciando nosso plano de comprar 50% de participação no Grupo Medsofts do Egito. Consideramos investimentos em infraestrutura essencial para a nossa capacidade de relacionar a colheita aos lares. Como tal, nós buscamos selecionar projetos e incentivar governos a fazer o mesmo para facilitar o comércio global e o fluxo eficiente de produtos.

A unidade comercial Com Processing concluiu a aquisição da Eaststarch C.V., cujas instalações de produção de adoção na Europa Central e Oriental fortalecem a ADM no mercado europeu, conforme a proteção artificial nos adoçantes a base de cereal diminuiu. Em fevereiro de 2016, a Com também concordou em adquirir uma moagem úmida em Marrocos, além de diversificar a pegada global do nosso comércio de adoçantes.

Em sementes oleaginosas, nós adquirimos a Belgian oil bottler AOR N.V., que nos dá acesso aos mercados continentais de varejo e serviços de alimentação europeus. E WSI garantiu sua posição como fornecedora principal de ingredientes de alimentos especiais através das aquisições da Eatem Foods Company, desenvolvedora líder e produtora premium tradicional de sistemas de sabor salgado orgânicos e naturais; da Harvest Innovations, líder em ingredientes orgânicos, sem glúten e não GMO (organismos geneticamente modificados); e da Modesto, uma empresa de processamento de sementes e castanhas com base na Califórnia. Ao mesmo tempo, a equipe começou a produzir lecitina não GMO, em usinas recém construídas na Índia e Alemanha; e estamos atualmente finalizando a construção de uma instalação de produção de fibra solúvel em Tianjin, China, e uma usina de proteína especial em Campo Grande, Brasil.

Atualmente, a WFSI é uma atuadora principal nos USD\$ 50 bilhões, maior margem do setor de ingredientes especiais. Podemos atribuir cada dimensão de desenvolvimento de novos produtos — nutrição, função, textura e sabor — com um portfólio que inclui sabores e cores naturais, proteínas especiais, castanhas, sementes, grãos antigos, feijão, fibra e poliois e emulsificantes, entre outros ingredientes em tendência. Os clientes da WFSI variam de pequenas start-ups a grandes empresas multinacionais de alimentos embalados. Com milhões de clientes milenares e idosos cada vez mais interessados em ingredientes naturais e laboratórios limpos associados à promoção da saúde e bem-estar, a WFSI é bem posicionada para se tornar a parceira inovadora de escolha para os setores de comida e bebida.

Em 2015, a equipe da WFSI entregou mais de USD \$ 40 milhões em sinergias de custo e construiu um gasoduto de mais de 750 projetos de sinergia de receitas. E, estes continuando a ficar mais próximos dos nossos clientes. No primeiro trimestre de 2016 abriremos um novo centro de inovação de cliente em Cranbury, New Jersey, que oferece espaço dedicado aos nossos especialistas em aroma, especialistas R&D, técnicos e profissionais de marketing para colaborar com os clientes em novos produtos e iniciativas de otimização de custos.

Seis caminhos para a futura criação de valor

Dentro do contexto da nossa estratégia mais ampla, nós vamos seis áreas específicas como principais para melhorar mais os retornos e avançar em nossos objetivos de crescimento.

- Na **Ag Services**, nós continuaremos a aumentar nossas capacidades de marketing de destino para aumentar margens e vamos lutar para otimizar nossa propriedade e utilização de alguns ativos de armazenamento e transporte que são usados atualmente somente de forma sazonal.
- Em **Milho**, nossos objetivos são para diversificar nosso portfólio de produto, aumentar a lucratividade de nossos negócios de Adoçantes e Amidos, e concluir uma revisão estratégica de nossas moagens secas de etanol para determinar como melhorar os retornos desses ativos.
- A equipe de **Sementes oleoginosas** é concentrada em melhorar as margens através de uma quantidade de empresas, expandir estrategicamente capacidades de esmagamento e crescimento de sua base de clientes para os óleos para reduzir a nossa dependência de qualquer segmento.
- E, a **WFSI** trabalhará para aumentar as vendas e sinergias ao integrar aquisições recentes.
- Também vemos nossa participação de propriedade na **Wilmar International Limited**, uma das maiores empresas no ramo de agronegócios e processadores de sementes oleoginosas, como um importante mecanismo de crescimento para a ADM. A Wilmar é atuante dominante em óleos de comidas embaladas nas três maiores economias do mundo e a pegada complementar da empresa e as capacidades oferecem várias opções para colaborações e parcerias. Ao final de 2015, nós anunciamos acordado transformar a Olenex, a parceria de óleos e gorduras europeia de nossas empresas em uma joint venture de pleno direito com seus próprios ativos — uma disposição que irá permitir que a Olenex opere de forma mais eficiente e competitiva. Acreditamos que o futuro nos reserva muitas oportunidades adicionais para colaboração.
- Finalmente, continuar a conduzir **excelência operacional** é o elemento principal de nossos reforços de criação de valor. Aprendizado e melhorias contínuas em estrutura de custo, processos, rendimentos, energia e aquisição são agora parte da estrutura de nossa organização, e esses esforços estão em andamento.

Em 2016, manteremos o foco das alavancas sob nosso controle

Para nos ajudar em um ambiente desafiador, estabelecemos três novos objetivos ambiciosos para o ano e estabelecemos incentivos para nossos colaboradores alcançarem. São eles:

- Atingir um adicional de USD\$ 275 milhões em economias de custo de taxa de execução;
- Rentabilizar USD\$ 500 milhões em capital investido com o objetivo de melhorar a utilização de ativos, aprimorando retornos e conduzindo acréscimo; e
- Perceber o aumento de ano para ano de USD \$ 700 milhões em receita proveniente de aquisições recentes e novo projetos.

Enquanto essas são metas de crescimento que exigem que repensemos alguns dos nossos processos e práticas atuais, estou confiante que poderemos cumprir esses compromissos. O sucesso nessas áreas ajudará a garantir que quando alguns dos ventos contrários diminuirmos, nós veremos ganhos e retornos mais fortes.

Esta confiança em nossos projetos futuros foi refletida na decisão do nosso Conselho de Administração no último fevereiro de aprovar um para aprovar um dividendo trimestral de USD \$ 0,30 por ação, um aumento de mais de 7% da nossa taxa trimestral anterior. O crescimento do dividendo foi consistente com o nosso alcance equilibrado de alocação de capital, que deverá investir em 30 e

40% dos nossos fluxos de caixa operacionais em empresas para executar nosso plano estratégico, ao deixar um saudável 60 a 70 % disponível para capitalizar sobre oportunidades de M & A, se os corretos surgirem, ou para retornar diretamente aos acionistas na forma de dividendos e recompra de ações.

Construindo um empreendimento sustentável para a posteridade

Ao passo que assumimos o compromisso de cumprir ou exceder nossas metas financeiras a cada trimestre, permaneceremos concentrados em executar nossa estratégia no longo prazo. Acredito que isso é parte do motivo pelo qual fomos considerados

como a Empresa Mais Admirada no Setor de Produção de Alimentos pela revista Fortune em 2015 e 2016. À medida que trabalhamos para construir o agronegócio global mais bem-sucedido e duradouro do mundo e fornecedor de ingrediente de alimento, estamos cientes que criar uma empresa para a posteridade exige mais do que uma estratégia eficaz e execução excelente.

Trabalhando para manter os nossos colaboradores seguros, minimizar nosso impacto ambiental, melhorar a integridade da nossa cadeia de fornecimento, desenvolver as capacidades do nosso pessoal, fortalecer nossas comunidades e agir com integridade, estamos criando o capital humano, infraestruturas culturais e reputação necessária para ADM prosperar para as gerações futuras.

Estou particularmente orgulhoso do fato de que 2015 foi o ano mais seguro na história da ADM, pois atingimos registro em todos os nossos indicadores de desempenho principais. Esta é uma homenagem ao foco da nossa equipe, dedicação e vigilância e testemunho da nossa capacidade de definir uma meta ousada — neste caso, chegar a zero acidentes e incidentes — e mover-se de forma agressiva para alcançar isso. Um trabalho enorme por toda a nossa equipe. É claro que nós sabemos que o sucesso em segurança nunca é final. Nós temos o comprometimento de continuar na direção de zero acidentes e incidentes, com forte liderança e disciplina.

Nas áreas de responsabilidade social e ambiental, nos tornamos o primeiro grande agronegócio global a adotar e começar a implementar uma política abrangente de não desflorestamento cobrindo tanto nossas cadeias de suprimento de soja como de palmas — uma demonstração clara do nosso compromisso em desenvolver cadeias de suprimento agrícolas, transparentes e rastreáveis que protegem as florestas ao redor do mundo.

E em maio de 2015, nós anunciamos que através da implementação de milhares de projetos eficientes e melhorias operacionais, nós reduzimos o uso de água por unidade de produção em até 20% desde 2008, e o uso de energia por unidade de produção diminuiu 17,3% desde 2010.

Esses números nos colocam à frente do nosso objetivo original de atingir uma redução de 15% em cada área até 2018 e 2020, respectivamente. Nós também reduzimos nossa intensidade de emissões de dióxido de carbono em 8,6% entre 2010 e 2015. Ainda temos trabalho a fazer na redução de resíduos em toda empresa, portanto, vamos acelerar esses esforços. Concluímos um projeto piloto inicial e coletamos dados sobre nossa pagada de resíduo global. Os resultados desses exercícios nos possibilitaram avançar nosso objetivo de uma taxa de resíduos para desterro de 15% ou menos.

Nosso pessoal — maior vantagem competitiva da ADM

Ao refletir sobre o alcance extraordinário das realizações das nossas equipes de 2015, estou animado pelas crescentes capacidades e valores em nossa organização — qualidades que eu quero que nossos líderes continuem a estimular e modelar, e qualidades que atendem os investidores especialmente bem.

Cada vez mais, a nossa empresa é caracterizada por excelente trabalho em equipe excelente, eficiência, mentalidade de proprietário e uma forte orientação para o cliente. Enquanto a nossa grande escala e alcance global são os pontos fortes difíceis, acreditamos que a agilidade — a capacidade de adaptar-se a mudanças no mercado - é a chave para aproveitar as oportunidades à frente. Temos sido há décadas uma fonte confiável de produtos de alta qualidade; agora, estamos nos movendo para frente da inovação alimentícia, com um grande portfólio de produtos servindo cada segmento alimentício, indústrias de bebidas e rações. E conforme nos adaptamos e acrescentamos mais e maiores capacidades, estamos cumprindo nosso papel de fornecer uma melhor nutrição para um mundo crescente e em mudança.

O trabalho que fizemos nos últimos anos posicionaram a ADM para abordar as principais tendências definindo e moldando o mundo ao nosso redor. Hoje, temos os meios e capacidades certos para capitalizar sobre uma população crescente que está exigindo mais e melhores alimentos, bem como um ambiente mais limpo e mais renovável, produtos sustentáveis. Vamos colocar em prática uma variedade de novos mecanismos de crescimento, fizemos melhorias contínuas em nossas operações, e desenvolvemos mais nossos relacionamentos com o cliente de formas que ajudarão a ADM — e, finalmente você, nossos acionistas — muito bem daqui para frente. Tenho orgulho da dedicação e compromisso que os 32.000 colegas de trabalho mostraram durante 2015 em conexão da colheita até o lar. Juntos, nós trabalharemos para continuar a criar valor e ganhar a sua confiança nos próximos meses e anos.



Juan R. Luciano
Presidente do Conselho de Administração e Diretora Geral