



## Prezados acionistas:

Na minha carta do ano passado, eu escrevi o seguinte:

*Acreditamos que ... as turbulências que enfrentamos em 2015 podem se estender para 2016. Por isso, estamos assumindo o controle da situação. ... foco no gerenciamento dos custos run-rate com redução do capital investido e aumento de sinergias e vendas nos negócios recém-adquiridos”.*

Com pouquíssimas exceções, 2016 teve um desdobramento esperado. As condições macroeconômicas e industriais que afetaram nossos resultados financeiros em 2015, incluindo grandes suprimentos de colheitas globais, preços baixos e volatilidade que limitaram as oportunidades de vendas, persistiram até quase o final do primeiro semestre de 2016.

Nesse período, implementamos projetos de eficiência operacional que, até o final do ano, resultaram em mais de US\$ 300 milhões em economia de custos com run-rate. Captamos em torno de US\$ 540 milhões de receita incremental proveniente de investimentos recentes. E monetizamos em torno de US\$ 700 milhões de ativos que deixaram de ser estratégicos para a ADM, o que nos possibilitou redirecionar esse capital para utilizações mais produtivas. Até o final de 2017, queremos antecipar a marca de US\$ 1 bilhão em ativos monetizados.

Quando as condições de algumas das nossas quatro empresas começavam a melhorar, no final do segundo trimestre, ficamos bem posicionados para capitalizar. O desempenho operacional no segundo semestre do ano melhorou muito em relação ao mesmo período em 2015, então entramos em 2017 como uma organização mais eficiente, ágil e confiante, capaz de proporcionar resultados mais sólidos naquele que esperamos que seja um melhor ambiente operacional.

No ano letivo de 2016, os ganhos líquidos foram de US\$ 1,28 bilhão, em comparação com US\$ 1,85 bilhão em 2015; os ganhos ajustados por ação somaram US\$ 2,16 bilhões em comparação com US\$ 2,61 bilhões do ano anterior. Nosso retorno sobre o capital investido médio ajustado, dos quatro trimestres, foi de 5,9 por cento, 70 pontos-base abaixo de nosso custo de capital médio ponderado de 6,6 por cento. E devolvemos US\$ 1,7 bilhão aos acionistas em dividendos e recompra de ações, como parte de nossa estrutura balanceada de distribuição de capital.

Mesmo que tenhamos enfrentado turbulências durante o ano, não ficamos satisfeitos com os resultados financeiros gerais de 2016. Entretanto, esperamos resultados consideravelmente melhores em 2017, na medida em que começamos a perceber benefícios do trabalho que realizamos para implementar nossa estratégia corporativa de três partes, descrita a seguir.

---

### **Promover nossa estratégia**

Todos os anos, nossa equipe de liderança avalia atentamente o cenário competitivo, a visão econômica e as projeções de crescimento em longo prazo dos nossos variados mercados para garantir que nossa estratégia corporativa continue adequada e relevante. No processo, levamos em conta as principais tendências globais que compõem nosso setor, como: o aumento da demanda de proteínas estimulado por uma população global em crescimento, com rendas mais altas, o maior interesse do cliente por alimentos que promovam saúde e bem-estar e o aumento do uso da tecnologia para estimular inovações de produtos e melhor atendimento ao cliente.

Em 2016, este processo de análise do ambiente operacional reafirmou minha confiança na estratégia de três partes, que é otimizar os negócios que já temos, promover a excelência operacional para reduzir custos e melhorar a eficiência em toda a empresa e crescer estrategicamente, por meio da expansão de nossa base de clientes, portfólio de produtos, localização geográfica e volumes de produção.

A seguir, os destaques de nossas realizações de 2016 em cada área de foco estratégico.

1. **Otimizar os negócios que já temos:** Nossa unidade de negócios Ag Services vendeu nossa participação acionária de 19,9 por cento na GrainCorp, disponibilizando o capital para utilizações mais produtivas. A equipe atualizou diversos depósitos norte-americanos para gerenciar as exportações de grãos dos EUA. A unidade de negócios de **Processamento de milho** concluiu a desestatzização de nossas operações de etanol no Brasil, e a equipe de Nutrição de animais conseguiu grandes melhorias de custo e rendimento para reforçar o desempenho de nossos negócios de lisina.

Nossa equipe de **Processamento de sementes oleaginosas** criou *turnarounds* excelentes em nossa subsidiária de Golden Peanut and Tree Nuts, nossas operações na Índia e unidades de óleos e gorduras especializados da Europa. As sementes oleaginosas também agregaram uma reviravolta na capacidade de mais instalações da América do Norte e Europa, possibilitando a elas processar diferentes matérias-primas e capturar margens em vários ambientes operacionais. Na unidade de **Sabores SILVESTRES e ingredientes especializados**, conseguimos boas sinergias entre custo e receita das recentes aquisições e também começamos a reestruturar e a integrar melhor nossa unidade de commodities especializados para aprimorar seu desempenho. Além disso, nossas equipes corporativas fizeram um excelente trabalho para gerenciar custos e apoiar as unidades de negócios em um ano de gerenciamento de portfólio ativo.

2. **Excelência operacional:** Nossas operações e equipes de P&D uniram forças para reduzir os custos com run-rate em mais de US\$ 300 milhões e também implementamos com sucesso importantes componentes de nosso projeto de transformação de processos corporativos 1ADM na unidade de negócios Ag Services da América do Norte. Essa iniciativa será expandida para toda a organização nos próximos anos.

Além disso, no início de 2017, ampliamos nossa abordagem sobre excelência operacional para incluir toda a organização; essa iniciativa é chamada de “Disponibilidade de projetos”. Essa iniciativa visa a reduzir custos na medida em que padronizamos soluções para gerenciar desvios de processos e práticas estabelecidos. Os clientes também receberão um serviço melhor e mais adequado, pois aumentaremos o uso de dados, análises e automação.

3. **Crescer estrategicamente:** Nossa unidade de negócios **Ag Services** ampliou suas atividades de vendas segmentadas por meio de, entre outros fatores, nossa aquisição de uma participação de 50 por cento no Medsofts Group, do Egito, que nos possibilitará oferecer serviços de venda de commodities, transporte e entrega aos clientes nesse mercado em crescimento.

A equipe de **Processamento de milho** seguiu aumentando sua unidade de Nutrição de animais, abrindo uma nova unidade de produção em Glencoe, Minnesota, anunciando a expansão e a modernização de fábricas em Quincy e Effingham, Illinois, e Columbus, Nebraska, e, no início de 2017, adquirindo a Crosswind Industries, produtora de produtos de nutrição veterinária sediada em Kansas.

Enquanto isso, depois de adquirir total propriedade da produtora de adoçantes Eaststarch C.V., da Europa Oriental, em 2015, anunciamos a expansão das antigas instalações da Eaststarch na Bulgária e na Turquia, adquirindo uma fábrica adicional de adoçantes no Marrocos.

Nossa unidade de negócios de **Processamento de sementes oleaginosas** trabalhou com a Wilmar International Limited, líder em agronegócios na Ásia, para transformar a parceira Olenex de venda de óleos e gorduras em uma joint venture totalmente funcional, enquanto a Stratas JV com a Associated British Foods adquiriu a Supreme Oil Co., de Nova Jersey, que fortalecerá os negócios da Stratas no nordeste dos EUA. Também ampliamos nossa participação em Wilmar, o que nos possibilita participar do crescimento da demanda de alimentos em mercados emergentes, incluindo a China.

A **WFSI** expandiu seu portfólio e ocupação ao adquirir a Amazon Flavors, principal produtora de extratos naturais, emulsificantes e compostos do Brasil, e a Caterina Foods, produtora de massas especializadas com alto teor proteico e sem glúten. A equipe também abriu um centro de inovação do cliente em Cranbury, Nova Jersey.

Por fim, para acelerar o componente de crescimento orgânico de nossa estratégia, estabelecemos a **ADM Ventures** para supervisionar alguns projetos de desenvolvimento de novos produtos de alto potencial nas quatro unidades de negócios, cultivar empresas start-up promissoras em fase inicial nas quais a ADM possa ter interesse de investir e investir em start-ups mais experientes, com forte potencial de crescimento.

Acreditamos que o impacto combinado dessas várias realizações, iniciativas e transações avançará nossas iniciativas de estabelecer um padrão competitivo em todas as unidades, enquanto vamos em busca de um crescimento rentável.

### *Segurança e sustentabilidade*

Nossa meta é reduzir os índices de incidentes de dias de trabalho registráveis e perdidos todos os anos. Embora 80 por cento das 750 unidades da ADM não tenham registrado ocorrências de ferimentos em 2016 e embora nossos índices de ferimentos sejam inferiores a 15 por cento da média para o setor de fabricação de alimentos nos EUA, o fato de os índices de incidentes não melhorarem ano a ano elevaram a resolução de nossas equipes de tornar 2017 o ano mais seguro de todos.

Em sustentabilidade, atingimos nossas metas “15 de 20” para 15 por cento de redução de energia e intensidade de água até 2020 e estamos no caminho certo para atingir as metas de emissões e lixo. Também estamos progredindo no trabalho de implementar nossa Política de Respeito aos Direitos Humanos e Política de Zero Desmatamento que abrangem nossas cadeias de suprimentos de soja e azeite. São realizações que marcam nossa insistência em trabalhar de acordo com o ADM Way: com segurança, responsabilidade e integridade.

### *Nossas pessoas nos trazem a excelência*

O crédito pelas realizações do ano passado vai para os meus 32.000 colegas do mundo todo, que, mais uma vez, demonstraram compromisso com a excelência por meio de um trabalho dedicado em 2016. Temos o compromisso de investir em treinamento e continuar a educação para desenvolver as habilidades de nossa atual força de trabalho, sem deixar de atrair novos talentos para agregar recursos e ajudar a criar um conjunto de líderes para o futuro.

## *Contemplando o futuro*

Em 2017, continuaremos trabalhando para ampliar nossa cadeia de valores e capturar margens de diversas maneiras:

- Continuaremos em contato com os clientes, avançando nos negócios de venda direcionada da Ag Services;
- Aumentaremos nossa capacidade de processamento em regiões onde a demanda de ingredientes de alimentos e rações esteja aumentando;
- Continuaremos capturando sinergias e vendas de linhas principais em nossa unidade WFSI de ingredientes especializados na medida em que aumentamos nossos recursos e expandimos o portfólio.

Este ano, passaremos a comercializar produtos de duas novas fábricas de ingredientes de valor agregado — uma unidade de produção de fibra solúvel em Tianjin, China, e um complexo de proteínas especiais em Campo Grande, Brasil — além de outros investimentos menores em áreas virgens. Acreditamos que, juntas, essas iniciativas farão importantes contribuições para os ganhos futuros.

Ao mesmo tempo, continuaremos nos concentrando em reduzir custos e capital investido e em gerar receitas a partir de novas aquisições e projetos de alta visibilidade. Especificamente, estamos estimando um adicional de US\$ 225 milhões em economia de custos com run-rate, US\$ 300 milhões em ativos monetizados e mais US\$ 500 milhões em receitas de certos investimentos recentes.

Conforme avançamos em nossa estratégia, somos estimulados pelas prioridades da nova administração dos EUA, como uma reforma fiscal e regulatória e investimento em infraestrutura. Também estamos otimistas sobre o potencial de modernização dos acordos de livre comércio existentes. Hoje, os EUA exportam mais de US\$ 130 bilhões em produtos agrícolas todos os anos. Essas exportações geram um adicional de US\$ 170 bilhões em atividades econômicas domésticas e sustentam em torno de 1,2 milhões de empregos nos EUA. Por isso, poucos problemas são tão importantes para o nosso setor como a saúde e a prosperidade do comércio livre e justo na agricultura.

Em suma, estamos seguros de nossas perspectivas para um desempenho financeiro altamente aprimorado em 2017. Nossa experiência ao trabalhar com os desafios de 2015 e do primeiro semestre de 2016 deixou claro que alguns dos capacitadores mais importantes do desempenho futuro estão em nossas próprias mãos. Continuaremos gerando eficiência, economia e excelência ao cliente. Esperamos mais contribuições das novas instalações e projetos na medida em que eles surgirem no decorrer do ano. E estamos otimistas de que o nosso trabalho para aumentar e diversificar nossa ocupação geográfica, gerenciar o portfólio de negócios, expandir ofertas de produtos e adicionar negócios adjacentes quando apropriado trará benefícios aos nossos clientes e acionistas hoje e no futuro.

Atenciosamente,



Juan Luciano  
Presidente do Conselho de Administração, Diretora Geral e Presidente

\* Esta carta se refere a medidas financeiras não GAAP, ou “ajustadas”, que excluem certos itens da medida GAAP comparável. Para uma reconciliação desses itens não GAAP em GAAP, consulte o Anexo A da declaração outorgada anexada e a página 32 do Formulário Form 10-K anexado.