

A nossos acionistas e funcionários:

Quando uma empresa atende a necessidades humanas vitais, ela precisa operar. Ponto final. Os mercados flutuam e as condições operacionais variam, mas o trabalho de originação, transporte, processamento e transformação de safras em alimentos, rações e produtos de energia continua a ser essencial. Portanto, a ADM precisa operar.

De 2006 a 2008, a ADM obteve alguns dos melhores desempenhos de nossos 107 anos de história. Em um mundo de economias em crescimento, aumento das expectativas por alimentos de alta qualidade, aquecimento da demanda por energia, deslocamentos de safras e volatilidade dos mercados, nossas pessoas e ativos obtiveram resultados recorde.

Mas, como demonstramos em 2009, nosso conhecimento do setor e nossa excepcional rede de ativos possibilitam que a ADM tenha bom desempenho mesmo em ambientes menos favoráveis.

Ao analisar a crise econômica global de 2008-2009, os comentaristas e economistas podem travar longos debates sobre qual foi o aspecto crucial que determinou a derrocada. Mas os resultados são indiscutíveis. O que começou no mercado de hipotecas subprime ajudou a acionar o gatilho para a dissolução de instituições financeiras e montadoras de automóveis, um profundo congelamento nos mercados de crédito globais, desordem nos mercados de ações, retrações nos setores imobiliário e de varejo e a decepção de assistir ao encolhimento, ou mesmo o desaparecimento, de planos 401K, fundos para o ensino superior, sonhos de aposentadoria e o sustento de milhões de pessoas.

Devido à profundidade e à magnitude da crise econômica, os consumidores alteraram seus hábitos alimentares e consumo de combustível. Até mesmo em uma empresa como a nossa, que muitas vezes fica imune a flutuações na economia, a crise econômica afetou os clientes e mercados que atendemos, reduziu a demanda e definiu um ambiente operacional significativamente diferente do que vínhamos vendo há anos.

Com a recuperação das economias globais, aguardamos ansiosamente pela melhoria das condições operacionais. Vemos sinais de que a demanda está voltando ao normal em nossos principais mercados e regiões geográficas, assim como indicações de uma oferta farta proveniente das safras norte-americana e européia.

### ***Desempenho operacional sólido***

No exercício de 2009, a ADM continuou realizando progressos significativos em direção à nossa meta de segurança de Zero incidente, Zero ferimento. Em relação a 2008, reduzimos a frequência de perda de dias de trabalho em 10% e nossa taxa de incidentes registráveis em 20%.

Nossos resultados financeiros foram, de certo modo, uma história em dois capítulos bem diferentes entre si. Tivemos resultados sólidos no primeiro semestre, liderados por ótimos lucros na área de sementes oleaginosas e resultados recorde no segmento de serviços agrícolas. No segundo semestre, sentimos todo o impacto da recessão. As margens do etanol continuaram

caindo e itens incomuns relacionados a participações acionárias também afetaram nosso desempenho.

No geral, o lucro líquido da ADM em 2009 situou-se em US\$ 1,7 bilhão. As receitas se mantiveram essencialmente inalteradas, em US\$ 69,2 bilhões. Aumentamos nossos dividendos e estendemos para 77 anos nosso recorde de distribuição sem interrupções.

Fortalecemos nosso balanço patrimonial e mantivemos nossa sólida classificação de crédito. Trabalhamos para minimizar a exposição ao risco das contrapartes. Em 30 de junho de 2009, a Empresa tinha US\$ 1,6 bilhão em disponibilidades financeiras e títulos comercializáveis de curto prazo e um índice de liquidez saudável, de 2,2 para 1.

Também nos concentramos na eficiência de nossas operações. E aproveitamos um conjunto diferente de oportunidades para realizar investimentos estratégicos e, assim, criar valor a longo prazo.

No geral, conseguimos ter um desempenho sólido em um ano difícil, ao mesmo tempo em que pavimentamos a estrada para um futuro brilhante — um futuro no qual continuaremos nos dedicando à nossa base de ativos global e ao talento de nossa força de trabalho para cumprir nossos compromissos com os acionistas, funcionários, clientes, parceiros de negócios e as comunidades nas quais atuamos.

### ***Progresso estratégico***

Nossa estratégia é expandir o tamanho e o alcance global de nosso modelo principal; expandir o volume e a abrangência das safras que originamos e processamos e aumentar o volume e a diversidade de nosso portfólio de produtos.

No negócio de processamento de sementes oleaginosas, continuamos nosso trabalho para seguir essa estratégia com a expansão de nossa capacidade de originação de safras nas principais regiões de cultivo do mundo e o crescimento de nossas operações de processamento em mercados que apresentam tendência de crescimento do consumo. Na América do Sul, uma das principais regiões de cultivo, aumentamos nossa capacidade de originação e nossa frota de barças. Em nosso complexo de esmagamento de sementes oleaginosas de Rondonópolis, Brasil, expandimos a capacidade de produção de biodiesel, o que nos permite obter maior valor do óleo vegetal que produzimos. Aumentamos nossa capacidade de mistura de fertilizantes para ampliar nossos programas de originação de soja com os produtores locais. Adquirimos uma planta de envase de óleo no Peru para chegar ao mercado de produtos acabados, que oferece margens mais elevadas. No sudeste da Alemanha, adquirimos uma planta de processamento de colza para melhorar nosso acesso ao crescente mercado do leste europeu. E, por meio de nossa joint venture norte-americana de óleo embalado, a Stratas Foods, LLC, combinamos as eficientes operações de originação, processamento e refino da ADM com a competência em vendas da Associated British Foods, plc.

No negócio de processamento de milho, estamos reduzindo os custos operacionais e aumentando o valor de nossas operações com a expansão de nosso portfólio de produtos. Nossas duas novas instalações de cogeração ajudarão a reduzir os custos de energia de nossas operações

em dois grandes complexos de processamento de milho. A primeira usina, em Clinton, Iowa, entrou em operação no quarto trimestre. e prevemos que a segunda instalação, em Columbus, Nebraska, comece a operar ainda neste ano-calendário. Também estamos acrescentando grandes moinhos de milho seco nas adjacências dos moinhos de milho molhado que a ADM já tem. Esses moinhos de milho seco em Columbus, Nebraska, e Cedar Rapids, Iowa, devem entrar em operação ainda neste ano-calendário e no segundo semestre do próximo ano civil, respectivamente, e ampliarão nossa infraestrutura atual de transporte e energia, produzindo etanol de baixo custo para atender às crescentes exigências de combustíveis renováveis dos E.U.A. Em Decatur, concluímos a primeira fase de nossa usina de glicol, que proporcionará outro uso para o amido proveniente de nosso moinho de milho molhado ou a glicerina oriunda de nossas usinas de biodiesel. O propilenoglicol e o etilenoglicol fabricados nessa instalação serão produtos econômicos de substituição direta para clientes em uma ampla variedade de mercados. E nossa planta de produção de PHA, um plástico renovável, deve entrar em produção ainda neste ano-calendário.

De acordo com a estratégia de diversificação das safras que originamos, acrescentamos cana-de-açúcar à nossa base de culturas, em parceria com o Grupo Cabrera, para construir e operar duas usinas de açúcar e etanol, que atenderão ao crescente mercado brasileiro para esses produtos. Nossa parceria de pesquisa de combustíveis renováveis com a ConocoPhillips atingiu resultados significativos e, com isso, logo começaremos a construção de uma fábrica-piloto para a conversão de fibra de milho em um bio-óleo que pode ser processado para se transformar em gasolina e uma variedade de outros produtos em refinarias tradicionais. Também avançamos em nossos esforços com a Deere & Co. e a Monsanto para explorar formas de colher de forma sustentável sabugos, espigas e folhas de milho para utilização como cultura de biocombustível, rações animais e biomassa, que pode ser queimada para gerar vapor e eletricidade no processo.

No negócio de serviços agrícolas, expandimos nossa base de originação e rede de transportes, aumentando as opções de originação de colheitas e a agilidade operacional. Ampliamos nossas operações de silos nos E.U.A. para apoiar o aumento da atividade de originação de milho, trigo, milho, soja e canola. Também adquirimos embarcações oceânicas, que permitirão à ADM embarcar grãos para portos em todo o mundo de forma mais econômica.

Em Hazleton, Pennsylvania, implementamos a primeira fase de uma nova usina de processamento de cacau que aumentará a eficiência de nossas operações norte-americanas e ampliará nossa linha de produtos de chocolate acabados e semiacabados. Na Europa, adquirimos a fabricante de chocolates Schokinag, o que nos dá acesso ao mercado europeu de chocolates industriais de valor agregado. E em Kumasi, Gana, concluímos a construção e iniciamos as operações de uma usina de processamento de cacau que nos proporciona maior presença em uma importante área de cultivo de cacau.

Tomadas como um todo, nossas ações este ano ajudarão a formar a capacidade e os recursos da ADM, em um momento no qual o mundo volta os olhos para a agricultura para atender cada vez mais suas necessidades. Acreditamos que, no futuro, uma base de culturas mais diversificada, maior abrangência geográfica e mix mais amplo de produtos renováveis proporcionará a nossa Empresa novas oportunidades e vantagens competitivas.

## ***Resultados mensuráveis das principais Prioridades Corporativas***

Para formar nossa capacidade organizacional e atingir esses objetivos estratégicos, a ADM se concentra em quatro Prioridades Corporativas: segurança, desempenho, gestão de custos e sustentabilidade. Em 2009, fizemos progressos substanciais em cada um deles.

Além das melhorias na segurança observadas anteriormente, começamos a lançar, em toda a Empresa, nosso programa Segurança Baseada em Valores (VBS). O programa VBS incentiva o comportamento seguro no local de trabalho, ao treinar funcionários e prestadores de serviços para fazer observações práticas e construtivas de comportamentos de segurança de seus colegas e fornecer feedback sobre esses comportamentos de forma colaborativa e educativa. Acreditamos que o programa tem enorme potencial para nos ajudar a atingir melhorias adicionais em segurança nos próximos meses e anos.

Para melhorar ainda mais o desempenho em toda a Empresa, a ADM revisou a estrutura salarial e implementou um novo programa de metas profissionais e planos de desenvolvimento, que se alinhará melhor com os esforços dos colegas em relação a estratégia e prioridades corporativas. Para fortalecer a posição da ADM como produtora de baixo custo, demos novos passos no sentido de reduzir os custos operacionais. Vemos oportunidades para reduzi-los ainda mais e estamos trabalhando para melhorar significativamente a gestão de custos na organização como um todo.

Também fizemos progressos notáveis na sustentabilidade de nossos processos de negócios. Concluimos a primeira fase de uma análise global de água, que é a base de um esforço para desenvolver e instituir diretrizes de gestão de água para todas as unidades da ADM, no mundo inteiro. Em Decatur, Illinois, demos início a um projeto para armazenar no subsolo o dióxido de carbono emitido por nossa produção de etanol, reduzindo as emissões totais de dióxido de carbono. Fechamos uma parceria com organizações não-governamentais de destaque para tratar de importantes problemas enfrentados por comunidades agrícolas em todo o mundo. Além disso, intensificamos nosso compromisso com a moratória do cultivo de soja em regiões recém-desmatadas do Bioma Amazônico.

## ***Contemplando o futuro***

Todas essas realizações foram possíveis graças aos nossos 28.000 colegas, que, com grande conhecimento do setor e enorme dedicação, ajudaram a ADM a enfrentar a recessão global e nos posicionar para a continuidade do sucesso. Implementamos uma estrutura organizacional sólida, porém ágil, para nos ajudar a responder de forma rápida e significativa às novas oportunidades e às mudanças nas necessidades dos clientes. E estamos enfatizando a prestação de contas clara quanto aos resultados e o planejamento de talentos, que assegurará que tenhamos as pessoas certas nos lugares certos por muitos anos.

Neste momento, indicadores importantes sugerem que o pior para a economia global pode já ter passado. Com as medidas estratégicas que adotamos para fortalecer nosso balanço patrimonial e criar capacidade para o futuro, estamos bem posicionados para responder a oportunidades novas e emergentes na recuperação dos mercados globais.

A partir de 2010, manteremos nosso foco estável em atingir os resultados corretos da maneira correta, para benefício de nossos acionistas, funcionários, clientes e comunidades. Continuaremos a atender às necessidades vitais de alimentos e energia. E continuaremos a operar como uma empresa precisa fazê-lo quando seu objetivo é tão vital para o mundo.

Patricia A. Woertz  
Presidente do Conselho, Diretora Geral e Presidente