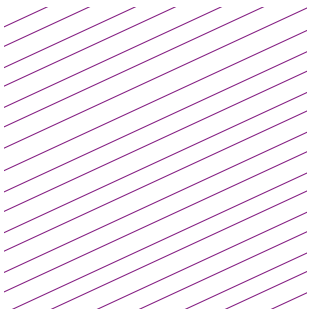
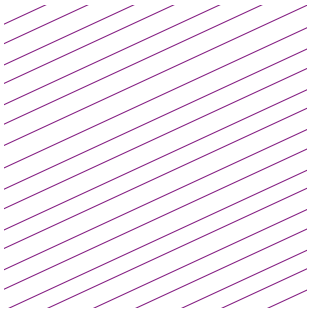




raízen

Relatório de sustentabilidade
2011-2012

Esta publicação consolida informações sobre o perfil organizacional e operações da Raízen, que teve início em 1º de junho de 2011, com o anúncio da *joint venture* entre a Royal Dutch Shell e a Cosan S.A.

O objetivo deste relatório é apresentar aos clientes, funcionários, fornecedores e acionistas da Raízen, bem como aos representantes de governos, moradores das comunidades no entorno de suas instalações e da sociedade em geral, um panorama sobre as atividades e a forma sustentável com que são desenvolvidas pela Empresa. Para nossos funcionários também será publicada uma versão resumida deste relatório, com os temas voltados para esse público.

As próximas páginas contêm as principais informações sobre os negócios da Raízen, seus princípios e regras de conduta, os destaques operacionais do primeiro ano de atuação e as principais metas nas áreas de desenvolvimento sustentável e negócios. Neste espaço também será divulgada a Política de Desenvolvimento Sustentável da Raízen, a qual formaliza o compromisso da Empresa com o desenvolvimento sustentável e a excelência na produção, distribuição e comercialização de energia.

Como parte desse compromisso, a Raízen passará a apresentar anualmente seu desempenho nas esferas econômica, social e ambiental, a partir do final da safra 2012-2013, quando será publicado o primeiro Relatório de Sustentabilidade seguindo as diretrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)*. Ao adotar este modelo, pretendemos instituir uma referência objetiva e transparente de comunicação sobre a evolução de nossas operações.

Boa leitura.

Equipe de Relações Externas e Desenvolvimento Sustentável

Índice

Mensagem do Presidente	04
Visão, Missão, Essência e Atitudes	06
Cadeia de Produção, Distribuição e Comercialização Raízen	08
Perfil da Empresa e do Setor	10
Pilares Estratégicos	22
Governança Corporativa	32
Política de Desenvolvimento Sustentável	36
Saúde e Segurança	42
Desempenho Operacional e Financeiro	44
Relacionamento com as Comunidades	54
Investimentos Ambientais	58
Informações Corporativas	66
Créditos	68

“ Apostamos em tecnologia para aumentar nossa eficiência na produção de energia sustentável, e na ampliação de nossa infraestrutura para abastecer o Brasil. ”

Vasco Dias

Presidente da Raízen

Prezados leitores,

Este é o primeiro Relatório de Sustentabilidade da Raízen, um documento que apresenta a Empresa, que hoje é a quinta maior em faturamento do Brasil, e também traz as principais conquistas da Companhia em seus primeiros meses de atuação.

A Raízen nasceu a partir da integração de negócios da Shell e Cosan, em junho de 2011, tendo como um de seus principais objetivos o de fazer do etanol uma *commodity* internacional. Em busca disso, tornou-se a primeira empresa do mundo a ter uma unidade de produção certificada pelo Bonsucro, conquista atingida tão logo a Companhia foi formada.

Outros destaques foram os registros *Environmental Protection Agency* (EPA) e *California Air Resources Board* (CARB) para as unidades produtoras de etanol da Empresa e a formação do negócio de *trading*, que trabalha fortemente para fazer com que o etanol brasileiro de cana-de-açúcar seja reconhecido como uma alternativa renovável de combustível em todo o mundo.

Ainda nestes primeiros 18 meses de atuação, a Raízen apostou na recuperação do setor sucroalcooleiro e investiu na renovação dos canaviais, a fim de elevar a produtividade, e na mecanização tanto do plantio quanto da colheita. Hoje 85,9% da colheita de cana da Raízen já está mecanizada.

Apostamos em tecnologia para aumentar nossa eficiência na produção de energia sustentável, e na ampliação de nossa infraestrutura para abastecer o Brasil. Em parceria com empresas de tecnologia de ponta, faremos mais etanol com a mesma área plantada de cana-de-açúcar.

Em Distribuição, a Raízen focou na ampliação de infraestrutura, com novos terminais e mais estrutura logística para levar combustíveis para todo o Brasil, e, em especial, com investimentos no Centro-Oeste.

Na área Comercial, destaque para os investimentos da Raízen no negócio de Aviação. Para acompanhar a evolução desse segmento e a previsão de crescimento de 50% em volume de combustível até 2017, teremos mais pontos de abastecimento e caminhões na pista. Estamos trabalhando junto com o Brasil para atender às demandas de eventos internacionais como Copa do Mundo e Olimpíadas.

No Varejo, finalizamos a união de duas forças com a transição de cerca de 1.400 postos de revenda para a marca Shell. Hoje contamos com uma rede de aproximadamente 4.700 postos de serviços.

Essas são algumas das conquistas do nosso início de operação. E temos muitos outros desafios que serão apresentados ao longo das páginas deste Relatório.

A Raízen nasceu grande e quer crescer ainda mais, junto com o Brasil. Gostaria de agradecer à dedicação dos nossos funcionários e a confiança dos nossos acionistas, clientes, fornecedores e demais parceiros, que aceleram junto conosco para fazer desta Empresa uma das maiores do país.

Visão

Ser reconhecida globalmente pela excelência no desenvolvimento, na produção e na comercialização de energia sustentável.

Missão

Prover soluções de energia sustentável por meio de tecnologia, talento e agilidade, maximizando valor para clientes, acionistas e contribuindo para a sociedade.

Essência

Nossa energia gera um futuro melhor.

Atitudes

Cinco atitudes que fazem parte da cultura da Raízen



Valorizar o cliente

A Raízen aposta em um relacionamento eficiente com seus clientes e procura soluções para satisfazê-los com os melhores produtos e serviços. Nossos funcionários têm o papel de entender a realidade de cada cliente, superar as expectativas e sempre cumprir o que prometeram.



Fazer mais e melhor a cada dia

A Raízen acredita na busca constante pela excelência operacional para que o bom resultado de hoje seja aprimorado e se torne ainda melhor amanhã. Para que isso seja uma realidade, os profissionais precisam ter uma visão do todo e agir com segurança em todas as operações, para que os recursos sejam usados com inteligência de modo a aprimorar produtos e serviços.



Pensar grande

Almejar novas soluções deve ser a conduta dos profissionais da Raízen, empreendedores incansáveis na busca por oportunidades. Para tanto, é preciso disposição para aprender coisas novas, determinação para realizar projetos e coragem para decidir e correr riscos calculados.



Ter paixão em tudo o que faz

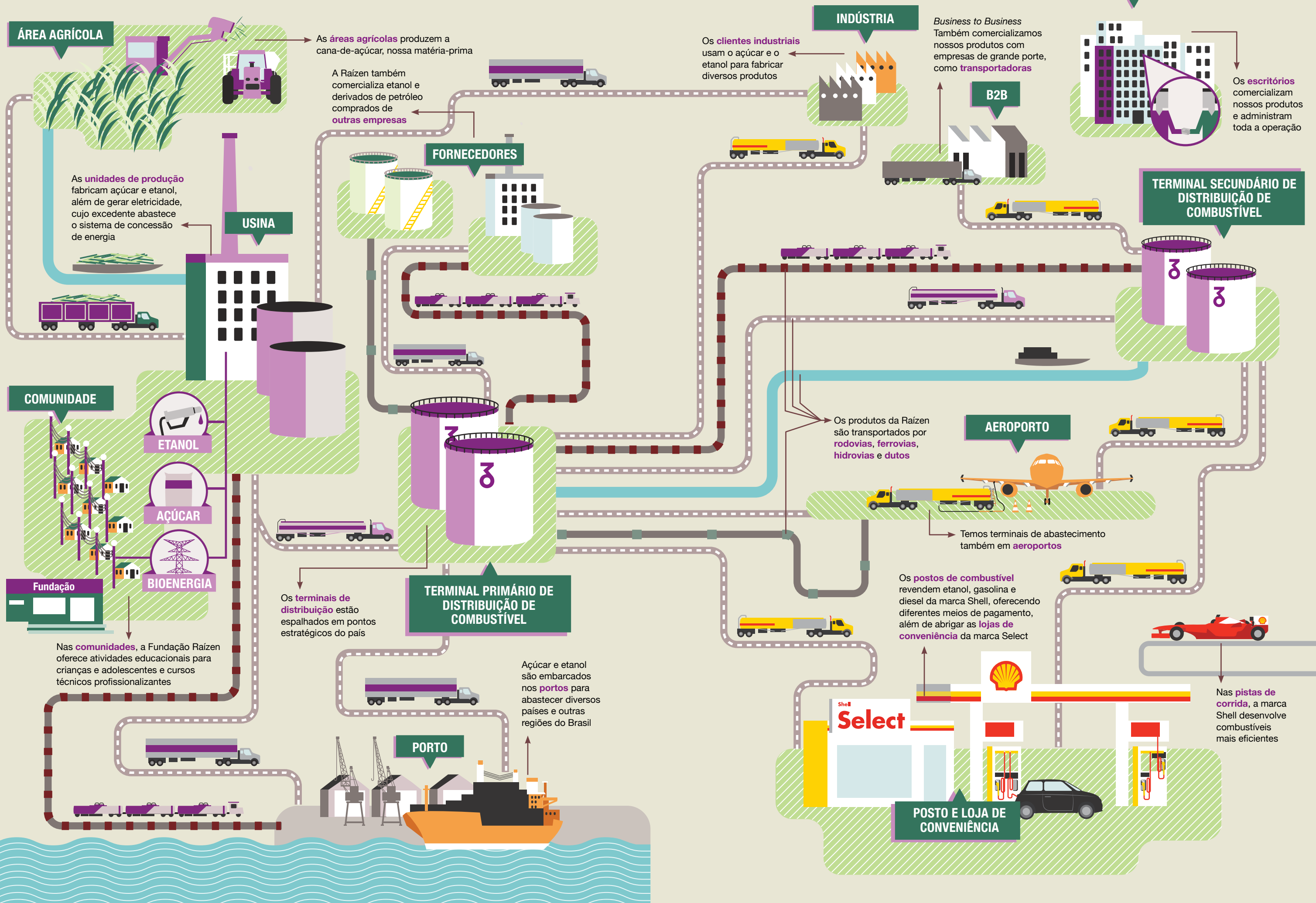
A Empresa se orgulha em fazer parte de um grupo movido pelo desejo de crescer junto. Contribuir para que esse time se desenvolva cada vez mais é o que a Raízen espera de seus funcionários. É preciso ter entusiasmo e compromisso com as ações realizadas. Celebrar as conquistas também faz parte dessa dinâmica.



Agir com ética e respeito

A Raízen reconhece o papel que exerce na sociedade e a importância de suas ações na vida das pessoas, no meio ambiente e nos negócios. Para atingir a meta da Empresa agindo com ética e respeito, as ações dos profissionais devem servir de exemplo para os demais. As críticas são bem-vindas, desde que sejam construtivas, e o bom desempenho dos funcionários deve ser devidamente reconhecido.

- Para mais detalhes sobre a construção da marca Raízen, veja o capítulo Perfil da Empresa e do Setor, na página 11.



Para crescer com o Brasil

A Raízen foi criada em junho de 2011 para impulsionar o desenvolvimento sustentável do mercado de energia. Na área de produção, sua matéria-prima é a cana-de-açúcar, uma fonte renovável que dá origem, além do próprio açúcar, ao etanol mais eficiente do mundo. A partir do bagaço dessa planta gera-se eletricidade, que move as unidades de produção e abastece o sistema de distribuição de energia elétrica. Na outra ponta da cadeia, está a distribuição de combustíveis para consumidores de todo o Brasil e de outros países. Nesse percurso, movimentam-se cargas por estradas, ferrovias, rios e oceanos. A Companhia já nasceu grande, mas quer contribuir cada vez mais para a sociedade, gerando empregos, aumentando a participação do etanol brasileiro na matriz energética mundial e aprimorando continuamente sua operação, para oferecer mais benefícios, com o uso de menos recursos.

Os dois acionistas que se uniram para formar a Raízen, cada um detentor de 50% da marca, têm grande experiência no Brasil. A Royal Dutch Shell é um grupo de energia com matriz na Holanda e presença em outros cem países. A empresa investe no Brasil desde o início do século XIX e trouxe para o novo empreendimento suas atividades no ramo de distribuição e comercialização de combustíveis em território nacional, além da participação em empresas voltadas para o desenvolvimento tecnológico e a pesquisa de biocombustíveis, representadas por empresas de tecnologia de ponta.

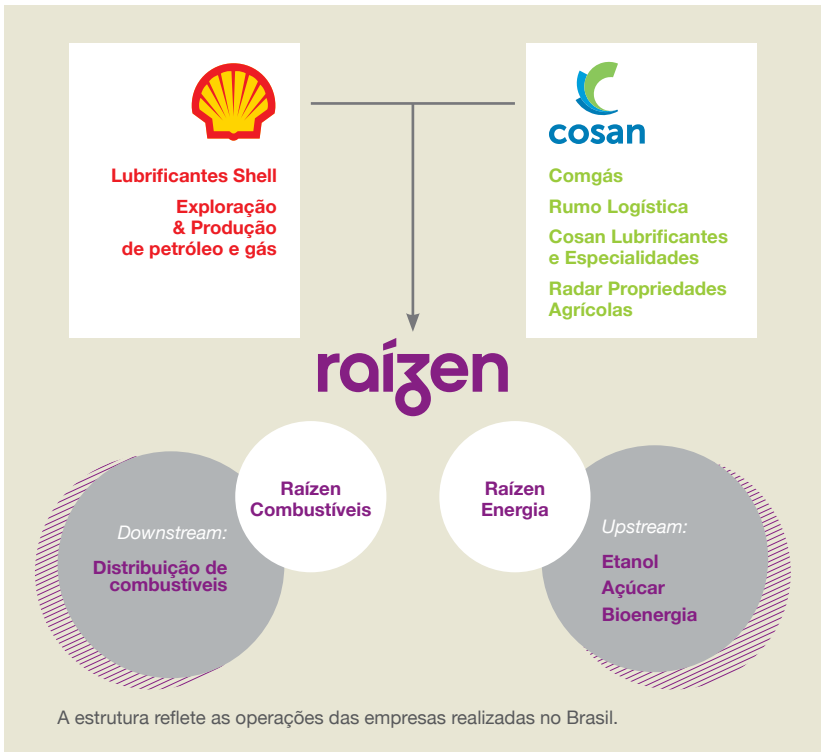
Sua sócia é a Cosan, grupo de capital nacional que hoje atua nos ramos de energia e infraestrutura. Essa acionista trouxe para

Atuação integrada em produção de energia renovável e distribuição de combustíveis promete impulsionar o desenvolvimento sustentável do país

a Raízen suas 23 unidades produtoras de açúcar e etanol – que hoje são 24 – e sua operação de distribuição de combustíveis, sob a marca Esso.

A união desses ativos fez da Raízen uma das cinco maiores empresas do Brasil em faturamento. Desde que começou a operação conjunta, a nova oferta integrada de produtos e serviços proporcionou ganhos de sinergia e de eficiência. Foram feitos investimentos significativos na renovação dos canaviais, na modernização das unidades de produção, em tecnologia, no incremento das infraestruturas logística e administrativa e no desenvolvimento dos funcionários. Os resultados atingidos no primeiro ano de atividades mostram que a empresa iniciou com sucesso sua trajetória.

sinergia



Atuação em produção e distribuição gera ganhos de eficiência



A marca Raízen

O nome “Raízen” foi formado a partir da união de duas palavras que representam os negócios da Companhia. Raiz é a parte das plantas que extrai nutrientes e água necessários para a existência de vida. Energia, por sua vez, é o fator crítico para que qualquer movimento ocorra. O nome foi escolhido para reforçar sua brasilidade e a cor roxa remete à aparência da cana-de-açúcar.

A marca representa uma proposta de valor, cuja essência é “Nossa energia gera um futuro melhor”, traduzindo o que a Empresa tem de único e inspirando um time que faz acontecer. Por sua vez, os pilares de personalidade da marca são: “inovação e confiabilidade”; “pessoas são o nosso diferencial”; “empreendedorismo”; e “soluções inteligentes”.

O discurso da marca é construído a partir de sua essência e dos pilares de personalidade, e é traduzido pelas seguintes premissas:

- somos protagonistas na busca de soluções em energia para um mundo em constante transformação;
- nosso processo é integrado, desde a raiz: plantamos, colhemos, produzimos e distribuímos energia;
- com raízes diversas, uma Empresa brasileira, com ambição global. Investimos em pesquisa e tecnologia de ponta para criar soluções mais eficientes em energia sustentável;

- nosso time é empreendedor e valoriza nossos clientes. Nossa energia gera um futuro melhor, porque criamos oportunidades para construir hoje o resultado de amanhã;
- somos energia elevada à potência máxima.

A Raízen em números

agosto de 2012

720 lojas

de conveniência (revendedores)

61 terminais

de distribuição de combustíveis

4,7 mil postos

de combustíveis da
marca Shell (revendedores)

54 aeroportos

atendidos

40 mil

funcionários

860 mil

hectares de área agrícola cultivada

24 unidades

de produção de açúcar,
etanol e bioenergia

5 escritórios

no Brasil

4 escritórios

no exterior (Estados Unidos,
Suíça, Inglaterra e Cingapura)

Produtos

- Açúcar (nove tipos)
- Bioeletricidade
- Etanol (seis tipos)
- Destilado alcoólico
- Shell V-Power Etanol (etanol aditivado)
- Gasolina comum
- Shell V-Power Gasolina (gasolina aditivada)
- Diesel comum
- Shell Evolux Diesel (diesel aditivado)
- Shell Evolux Arla 32
- Shell Aerojet (aviação)

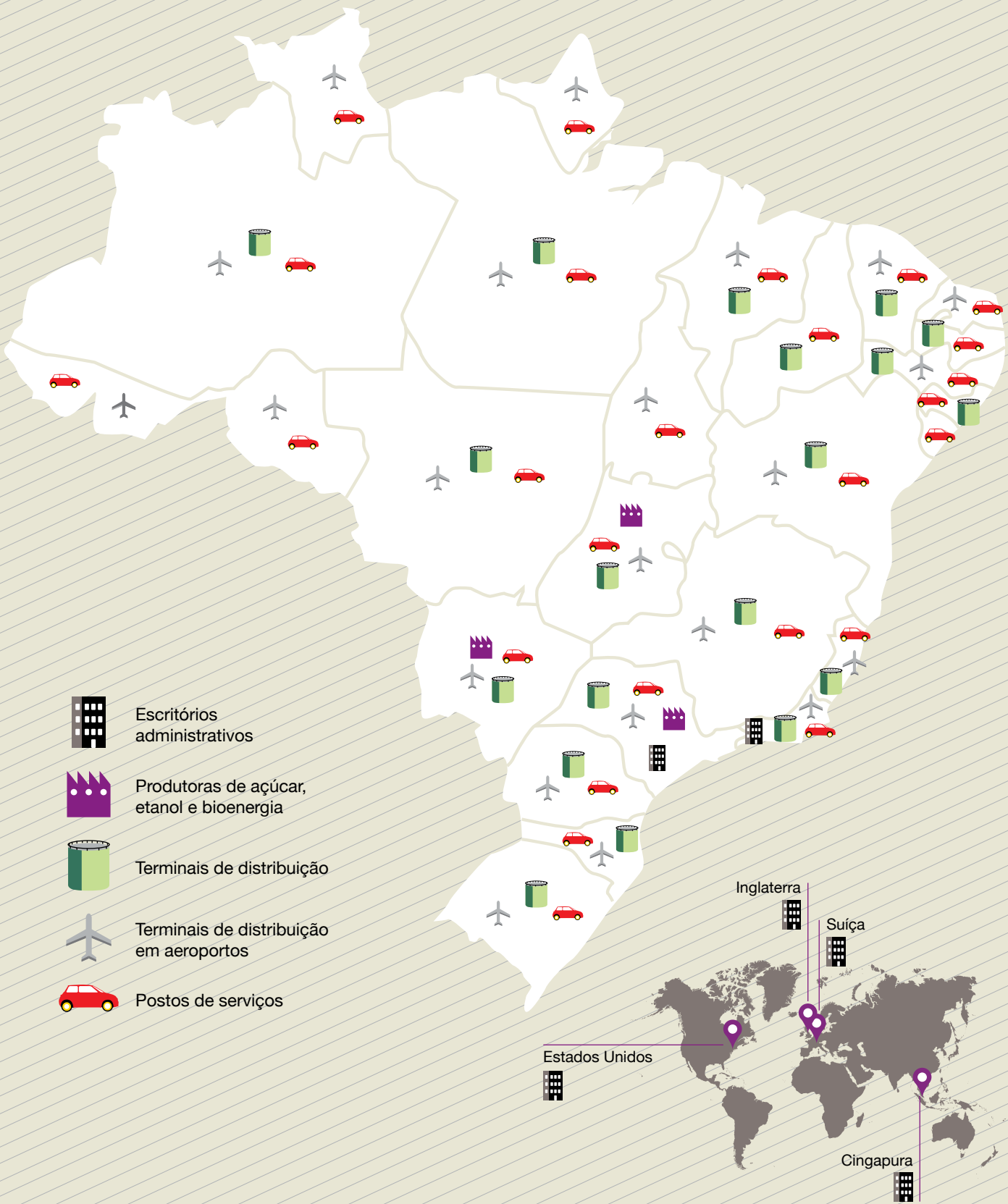
Mercados de atuação

- Distribuição de combustíveis
- Produção de etanol,
açúcar e bioeletricidade
- *Trading*

Segmentos atendidos

- Empresas de transporte
- Empresas de aviação
- Indústria química
- Indústria alimentícia
- Indústria de cosméticos e perfumaria
- Varejo de combustíveis

Abrangência geográfica



Principais metas dos negócios

2011-2012 (realizado)		2016-2017 (metas)
65	Capacidade instalada de moagem de cana-de-açúcar (milhões de toneladas)	80
4,0	Produção de açúcar (milhões de toneladas)	5,8
1,9	Produção de etanol (bilhões de litros)	3,1
1,5	Venda cogeração de energia (GWh)	2,2
21	Distribuição de combustíveis (bilhões de litros)	28

Certificações

NBR ISO 9001	Sistemas de Gestão da Qualidade.
NBR ISO 14001	Sistemas de Gestão Ambiental.
OHSAS 18001	Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho.
PDV-GMP B2	Quality Control of Feed Materials.
BONSUCRO	Certificado de sustentabilidade na produção de cana-de-açúcar e derivados.
EPA	Registro na Environmental Protection Agency (EUA).
CARB	Registro na California Air Resources Board (EUA).
FPA – SAFE	Certificado de segurança alimentar exigido pelos clientes norte-americanos de açúcar orgânico.
IBD/IFOAM	Certificado do açúcar orgânico exigido pelos clientes europeus.
IBS/USDA	Selo do Programa Nacional Orgânico exigido pelos clientes norte-americanos.
JAS (Japão)	Certificado do açúcar orgânico.
KOSHER	Certificado dado aos alimentos preparados de acordo com as leis judaicas de alimentação.
HALAL	Certificação conferida pela Federação das Associações Muçulmanas do Brasil.

Cresce a demanda mundial por energia renovável

559 milhões
de toneladas de
cana-de-açúcar
foram a produção
do Brasil na safra
2011-2012



Segundo a União da Indústria de Cana-de-Açúcar (Unica), a associação dos produtores do setor sucroalcooleiro, da qual a Raízen faz parte, a cana-de-açúcar ocupava em 2010 aproximadamente 9 milhões de hectares de área, equivalente a cerca de 2% de toda a terra arável do Brasil. **O país é o maior produtor mundial de cana-de-açúcar, tendo processado 559 milhões de toneladas da planta na safra 2011-2012.**

Essa safra foi prejudicada por fatores climáticos, o que levou à uma redução em relação ao período anterior. Os Estados do Centro-Sul do Brasil, que concentram grande parte da produção, processaram 11,4% a menos de cana-de-açúcar que na safra 2010-2011. Do total produzido, 51,6% deram origem ao etanol, enquanto 48,4% foram transformados em açúcar.

O Brasil segue como o segundo maior produtor de etanol do mundo, com 86,1 bilhões de litros em 2011, segundo o Ministério de Minas e Energia (MME). Além do uso carburante (em veículos), o etanol também é insumo das indústrias alimentícia, química e cosmética.

Por sua vez, o bagaço da cana-de-açúcar, outrora um simples resíduo do processo produtivo, atualmente é usado para a geração de bioeletricidade. De acordo com a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), em março de 2012 esse tipo de energia respondia por 5,8% da matriz elétrica do

Brasil, a partir de 348 usinas, que possuíam 7.267.988 kw de capacidade instalada. A Raízen é a maior geradora a partir de biomassa com uma capacidade instalada de 934 MW, responsável por atender o consumo próprio de energia elétrica das usinas de cana e gerar um excedente para comercialização de 1,1 GWh na safra 2011-2012. O volume total de energia a partir de biomassa comercializado pela Raízen na safra 2011-2012 corresponde a 1,5 GWh, equivalente ao consumo de 3,3 milhões de habitantes ou 828.500 residências por um ano.

Considerando suas diversas aplicações, as perspectivas futuras são animadoras. Segundo projeção do Plano Decenal de Expansão de Energia, o PDE 2021, elaborado pela Empresa de Pesquisa Energética (EPE), o crescimento médio das fontes renováveis de energia deve ser de 5,1% ao ano no Brasil, nos próximos dez anos.

No plano global, diversos estudos, como o realizado pela Royal Dutch Shell em 2012 (ver gráfico na página 17), projetam o aumento gradual da demanda por fontes renováveis de energia até 2050. De acordo com a estimativa, a participação da biomassa, entre elas a cana-de-açúcar, mais que dobrará na matriz energética em relação à porcentagem atual.



Unidade de produção da Raízen

PROJEÇÃO DA DEMANDA POTENCIAL DO ETANOL BRASILEIRO

(em bilhões de litros) *

	2013	2014	2015
Demanda doméstica por etanol carburante	31,5	36,2	40,8
Demanda doméstica por etanol não carburante	2,8	2,9	2,8
Demanda internacional	2,5	3,2	3,9
Demanda total	36,8	42,3	47,5

Fontes: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Ministério de Minas e Energia (MME) e Empresa de Pesquisa Energética (EPE) (2011).

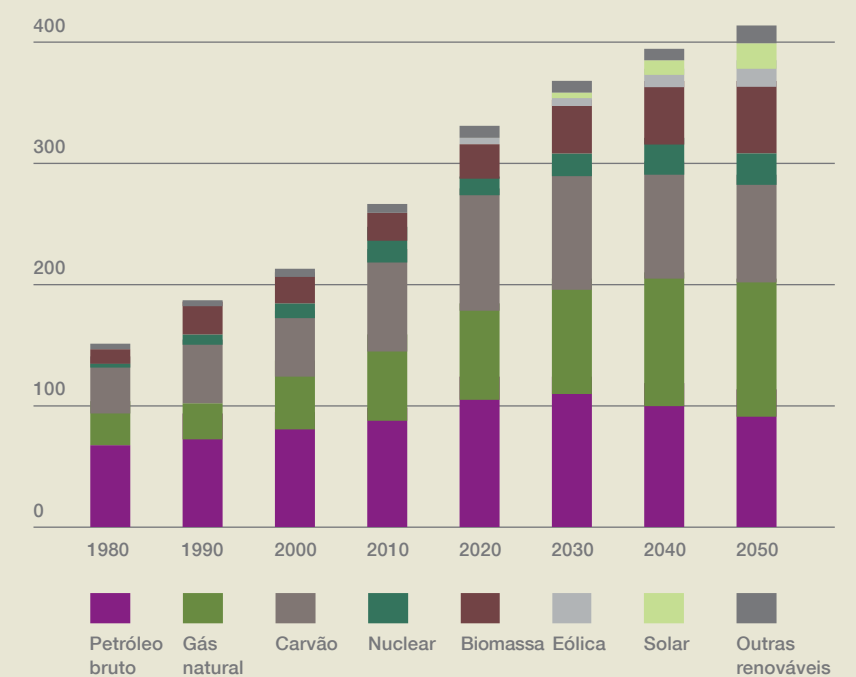
* O cenário de referência da EPE para a demanda por etanol combustível considera a mistura de etanol anidro à gasolina constante em 25%; além disso, há um cenário macroeconômico referencial no modelo da EPE, o qual contempla, entre outras variáveis para o período 2011-2015, crescimento de 5% ao ano do PIB brasileiro, 4,5% de crescimento do PIB mundial e preço de US\$ 88,1/barril do petróleo (Brent).

47,5

bilhões de litros de etanol brasileiro é a demanda projetada para 2015

PROJEÇÃO DA DEMANDA GLOBAL DE ENERGIA ATÉ 2050

milhões de barris de petróleo equivalente por dia



Fonte: Shell

Distribuição de combustíveis acompanha crescimento do Brasil

Na última década, o Brasil viveu um ciclo de crescimento econômico que o transformou em uma das seis maiores economias do mundo. O mercado de distribuição de combustíveis participa desse *boom* do país, aumentando o volume de vendas e sua presença em regiões relativamente pouco assistidas.

De acordo com dados da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), as vendas nacionais pelas distribuidoras, considerando apenas derivados de petróleo, passaram de 81,3

bilhões de litros, em 2003, para 111,3 bilhões de litros, em 2011, o que representa um aumento de 37%.

O consumo de etanol no mercado nacional de veículos atingiu um volume de 19,1 bilhões de litros em 2011, uma redução de 13,8% em relação ao ano anterior. Isso se explica pela baixa competitividade de preço em relação à gasolina, na maioria dos Estados brasileiros, durante o período. Como 50% dos veículos leves no país são *flex-fuel*, isto é, podem ser abastecidos com qualquer mistura de etanol e gasolina, o consumidor migrou temporariamente para o combustível fóssil. O etanol, que já representou 50% do mercado de combustíveis de veículos leves no país, em 2008, fechou o ano com participação de 31,68%.

Para a Unica, o setor sucroalcooleiro precisa de investimentos de R\$ 130 bilhões para retomar a participação de 50% do etanol na matriz de combustíveis do Brasil. Esses recursos seriam utilizados na construção de 100 novas usinas, para produção exclusiva do combustível.

Distribuição de combustíveis chega a todas as regiões do Brasil



R\$ 130 bilhões
é o investimento necessário, segundo a Unica, para retomar

50% de participação
de etanol na matriz de combustíveis no Brasil



A cana-de-açúcar é a alternativa mais eficiente para a produção de etanol



A marca registrada do desenvolvimento sustentável do Brasil

Por ser feito a partir de plantas cultivadas, o etanol é considerado a melhor alternativa para substituir a gasolina nos motores leves e a nafta como insumo da indústria química. Isso porque, ao crescer, a planta captura CO₂, um dos principais gases de efeito estufa, responsáveis pelo aquecimento global.

São diversas as matérias-primas possíveis para a fabricação do etanol, entre elas milho, beterraba, trigo e mandioca. Nenhuma delas, porém, pode ser comparada à cana-de-açúcar. A tecnologia brasileira, desenvolvida desde os anos 1970, faz com que o balanço energético (unidade de energia obtida x unidade de energia necessária para a produção) do combustível feito no país seja cinco vezes maior que o associado ao etanol de milho, de acordo com o *Worldwatch Institute*, uma das maiores organizações de pesquisas ambientais do mundo, sediada em Washington, EUA.

Além disso, o etanol brasileiro produzido a partir da cana-de-açúcar é o único que atende às exi-

gências do *Renewable Fuel Standard* (RFS2) para combustíveis avançados. O Programa RFS2 é um mandado federal da Agência de Proteção Ambiental dos EUA (*Environmental Protection Agency*, ou EPA). Para ser considerado avançado pela EPA o combustível deve ter capacidade de reduzir as emissões de gases causadores de efeito estufa (GEEs) em pelo menos 50% em comparação à gasolina. Segundo avaliação da mesma Agência, o etanol de cana foi considerado um combustível avançado e propicia uma redução de até 61% na emissão de gases de efeito estufa, se comparado aos combustíveis fósseis.

A produtividade no Brasil também é superior à dos concorrentes: segundo a Unica, os produtores brasileiros alcançam cerca de 6.800 litros por hectare, enquanto na Europa, a partir da beterraba, esse valor não ultrapassa 5.500 litros por hectare; e nos EUA, a cultura do milho oferece aproximadamente 3.100 litros por hectare.

Tradição de qualidade

Ao receberem os combustíveis da Raízen, os consumidores sempre encontram uma marca que conhecem muito bem. A Shell é reconhecida mundialmente, há mais de cem anos, como sinônimo de qualidade, alta tecnologia e preocupação ambiental. Os laboratórios móveis, que verificam suas especificações nos pontos de venda, também garantem a qualidade e origem dos produtos.

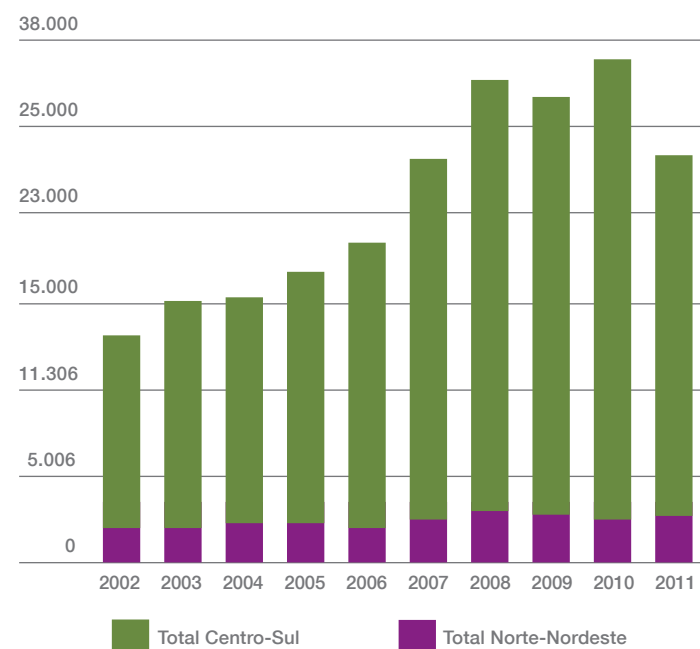
Esse mesmo perfil inovador tem permitido a criação de produtos de alta tecnologia, capazes de atender aos desafios dos mais avançados equipamentos da indústria e do mercado, como os combustíveis Shell V-Power, com tecnologia de alto poder de limpeza, que ajuda a aprimorar o desempenho e a agilidade dos veículos, ou ainda o V-Power Etanol, desenvolvido exclusivamente para o mercado brasileiro, que aplica os mesmos princípios de poder de limpeza para motores flex.

Em 2012, a inovação continuou com o lançamento do Shell Evolux Arla 32, produto criado para ajudar os veículos a diesel a reduzir em até 80% a emissão de materiais particulados e até 60% os níveis de NOx*, adequando-os à legislação ambiental. Esse novo produto se juntou ao Shell Evolux Diesel, combustível que permite consumo de diesel até 3% menor, quando comparado ao diesel comum, além de menores custos de manutenção e menor emissão de CO₂.

Além dos produtos, a Raízen também investe na oferta de serviços em postos da marca, com destaque para as iniciativas voltadas ao relacionamento entre a marca e o consumidor. Um exemplo é o relançamento do Clube Irmão Caminhoneiro Shell, sucesso dos anos 80 e 90 nos postos. Com o objetivo de contribuir para a fidelização dos clientes, o programa é voltado aos consumidores dos postos em rodovias. Esta, entre outras iniciativas, faz parte de um conjunto de ações de marketing, previstas para acontecer até março de 2013.



EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE ETANOL NO BRASIL



Fonte: ANP



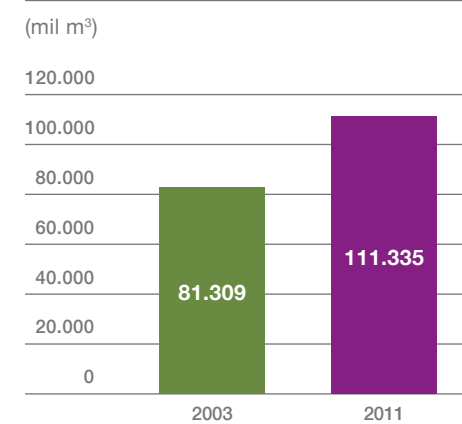
Os testes da Shell no automobilismo levam ao desenvolvimento de combustíveis mais eficientes

Pistas de testes

Em 2011, a Raízen anunciou o início de um patrocínio de três anos da marca Shell para a Stock Car, a principal categoria de automobilismo do Brasil. Todos os carros da competição rodam com o mesmo Shell V-Power Etanol disponível nos postos de combustíveis da marca no país.

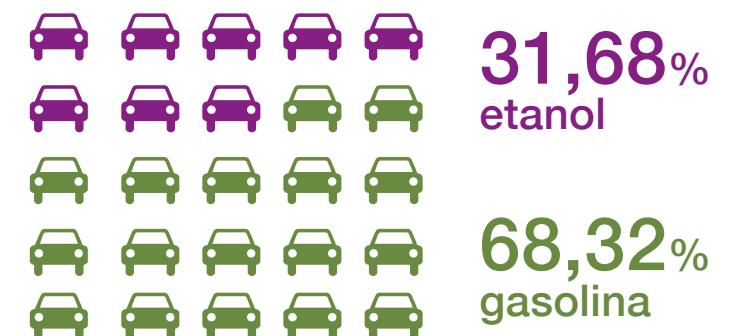
Além de divulgar os benefícios do etanol, o acordo faz parte da estratégia da marca Shell de usar o automobilismo como plataforma de desenvolvimento de combustíveis mais eficientes. A marca Shell também está presente em outras categorias de esporte a motor, como a Fórmula 1, consolidando a parceria técnica de mais de 60 anos com a Ferrari, por meio da qual é desenvolvida a tecnologia Shell V-Power; e ainda na Fórmula Indy, Nascar e Moto GP.

VENDAS DE COMBUSTÍVEIS DERIVADOS DE PETRÓLEO NO BRASIL



Fonte: ANP

VENDAS DE COMBUSTÍVEIS PARA VEÍCULOS LEVES NO BRASIL EM 2011



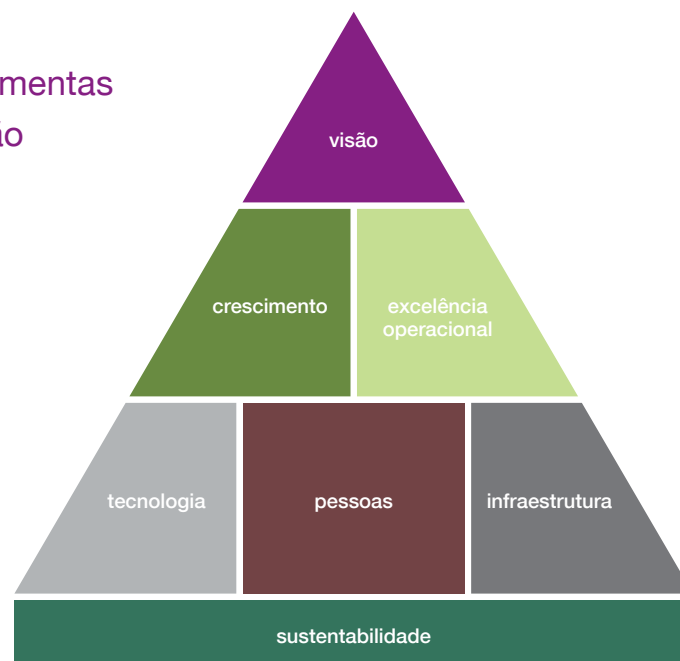
Fonte: ANP

Trajectoria sólida

Pilares estratégicos da Raízen representam as principais ferramentas para a Empresa atingir sua visão

Para atingir sua Visão, a Raízen definiu cinco pilares estratégicos de atuação. Como está representado na pirâmide (ver ao lado), a sustentabilidade é a base que alimenta esses pilares.

Acompanhe, a seguir, como a Companhia pretende evoluir e o que já foi feito em termos de tecnologia, pessoas, infraestrutura, crescimento e excelência operacional.



Estratégias da Raízen para atingir sua Visão

- Consolidar a liderança global em volume e produtividade na produção de Etanol, Açúcar e Bioenergia;
- Gerir de forma integrada os fluxos de etanol, maximizando o valor de cada molécula por meio do controle da operação desde as unidades de produção até os mercados;
- Ser a maior *trading* e operadora brasileira de etanol, desenvolvendo novos mercados no Brasil e exterior com a venda do serviço logístico associado;
- Explorar escala e capilaridade da malha de logística e distribuição, provendo maior competitividade na compra e transporte dos produtos;
- Ser a melhor empresa de *downstream* em um Brasil cada vez melhor;
- Ser reconhecida pela melhor proposta de valor entregue pelo melhor time da indústria de combustíveis.



A colheita mecanizada é um dos aspectos da modernização do setor sucroalcooleiro



A sonda oblíqua permite uma avaliação precisa sobre a qualidade da cana-de-açúcar e do processo de produção

Tecnologia

A tecnologia está presente em todas as atividades da Raízen, para tornar as operações mais seguras, ágeis e eficientes.

Na área produtiva, a automação começa no campo. O uso de máquinas para o plantio e a colheita da cana-de-açúcar crescerá ano a ano. Na safra 2011-2012, o índice de colheita mecanizada atingiu 85,9% na produção de sua cana própria.

85,9%
de colheita
mecanizada
na safra
2011-2012

O aumento da produtividade no cultivo da cana-de-açúcar, por sua vez, é crítico para que a Raízen atinja o volume de produção de 80 milhões de toneladas de matéria-prima processada até a safra 2016-2017. Internamente, a Raízen tem empreendido esforços para aprimorar o manejo da cana-de-açúcar, como o sistema de plantio de duas ruas, especialmente desenhado para a colheita mecanizada.

pesquisa

Outra estratégia nesse campo é o investimento crescente em pesquisas sobre novas variedades da cana-de-açúcar. Isso é realizado em parceria com institutos científicos e outras empresas. A Raízen faz parte do controle do Centro de Tecnologia Canavieira (CTC), que desde 1969 realiza estudos sobre o tema, e possui parcerias com outras empresas, como Bayer e Dupont. Algumas das principais linhas desses trabalhos são o desenvolvimento do etanol de segunda geração (*ver quadro ao lado*) e a aplicação da biotecnologia para criar variedades da planta que possuam um índice maior de açúcar ou que sejam resistentes a pragas, entre outros aspectos. Segundo o CTC, somente com o uso de variedades locais de alta produtividade, é possível aumentar a produtividade de um canavial de 20 a 50% em poucos anos.

Na área de distribuição de combustíveis, é fundamental que a Empresa consiga entregar seus produtos de acordo com as expectativas de seus clientes. Por isso, a Raízen trabalha para desenvolver a mais avançada plataforma de tecnologia de abastecimento, gestão de frotas e pagamento, com segurança e rapidez.

Um dos resultados práticos dessa visão foi o desenvolvimento de um *software* de gestão chamado Sistema Integrado de Comercialização e Logística do Etanol (Sicle). O Sicle foi criado para auxiliar no gerenciamento da capacidade de armazenagem da Raízen em todo o Brasil. A ferramenta

busca otimizar a comercialização e o uso da infraestrutura da Empresa, permitindo identificar a melhor maneira de alocar a produção, a partir de avaliações de desempenho em tempo real.

A área administrativa da Companhia também é cada vez mais tecnológica. Um bom exemplo disso é o CSOnline, uma plataforma virtual de autoatendimento que em seu primeiro ano de operação conquistou um índice de satisfação de clientes de 98% (*ver quadro abaixo*).

Tecnologia melhora o atendimento aos revendedores

O CSOnline é um dos principais canais de comunicação entre a Raízen e seus revendedores. Por meio do sistema, é possível realizar pedido de entrega de combustível e outras operações do dia a dia, como emissões de segunda via de boletos e de faturas com datas de pagamento diferentes, verificação de extratos de lançamentos, consultas de preços e de status de pedidos, entre outras ações. No final de 2012, a ferramenta recebia aproximadamente 210 mil acessos por mês e respondia por mais de 90% dos pedidos de combustíveis da Empresa.

Para a Raízen, o CSOnline garante maior confiabilidade e a certeza de que o pedido será atendido de acordo com a solicitação enviada. Além disso, oferece rapidez, segurança e reduz custos operacionais. Nesse último aspecto, como consequência do sucesso da plataforma virtual, o atendimento a clientes realizado pela central telefônica da Raízen caiu de 70 mil ligações por mês para 40 mil.

Investimentos crescentes em pesquisa visam à maior produtividade na fabricação do etanol



Etanol de segunda geração está em desenvolvimento

A próxima fronteira tecnológica da indústria sucroalcooleira é o etanol de segunda geração, chamado assim porque se utiliza do bagaço e da palha da cana-de-açúcar. Ao aproveitar os resíduos do processo existente hoje, a tecnologia proporcionará um aumento significativo de produtividade com o uso da mesma área de cultivo. A Raízen já dá passos largos para ser a pioneira nesse movimento e conta atualmente com participação acionária em modernas plantas-piloto e de demonstração no Canadá, e produção de etanol de segunda geração. A partir do milho e do trigo, a experiência tem apresentado resultados animadores, que projetam seu uso em escala comercial nos próximos anos.

Em 2012, a Raízen começou a enviar parte do bagaço de cana-de-açúcar de sua produção para o Canadá. A avaliação da produção de etanol de segunda geração avançará nos próximos meses, detalhando a adaptação da tecnologia para o uso dessa biomassa. Os planos da empresa são de iniciar, nos próximos três anos, a produção comercial do etanol de segunda geração no Brasil.



O capital humano representa o maior diferencial em um ambiente cada vez mais competitivo



Pessoas

Um dos primeiros grandes desafios na formação da Raízen foi realizar a integração de suas equipes de forma harmônica, retraindo talentos que vieram de seus acionistas. O sucesso nessa empreitada é evidente com a formação de times de alto potencial e desempenho.

Após esse período inicial de organização, que inclui a movimentação e realocação de muitos profissionais, a Raízen iniciou o trabalho de desenvolvimento de sua cultura própria, definindo as atitudes que estimula na condução de seus negócios (*mais detalhes na página 7*).

A meritocracia é um valor estimulado pela Companhia desde seu início, por acreditar que o reconhecimento de desempenhos individuais superiores leva à melhora da performance geral. Uma das formas de se fazer isso é o pagamento de remuneração variável atrelado ao desempenho, a partir de critérios objetivos representados por metas específicas e forma simples de definir o bônus de cada um. Além disso, após pesquisas de mercado, formou-se um pacote atrativo de remuneração e benefícios.

Outro aspecto considerado importante na organização da Raízen foi a comunicação entre seus funcionários, gestores e suas equipes. A intenção é promover um ambiente cada vez mais aberto, no qual os líderes sejam flexíveis e suas equipes se sintam confortáveis para interagir com eles.

Todas as unidades de negócio possuem um ponto focal de recursos humanos. Há, ainda, um canal de ética para que os funcionários se manifestem sobre qualquer questão, com total sigilo.

Por fim, a sustentabilidade da Raízen depende da formação contínua de líderes, com habilidades gerenciais e técnicas. A Empresa instituiu vários programas de desenvolvimento de liderança. Trata-se de módulos customizados para a liderança Raízen essenciais para a entrega e sustentabilidade de nossas estratégias de negócio. Durante a safra 2011-2012, mais de mil pessoas foram treinadas dentro desse programa.

Projetos que representam a cultura Raízen são reconhecidos

Em 2012, no Encontro de Lideranças da Raízen houve o reconhecimento de iniciativas ou projetos que melhor representam a cultura da Companhia. Conheça os ganhadores:

Atitude

1. Agir com ética e respeito
2. Pensar grande
3. Valorizar o cliente
4. Fazer mais e melhor a cada dia
5. Ter Paixão em tudo o que faz

Projeto vencedor

1. Projeto de Desenvolvimento de Sistema de Gestão SIGO Raízen
2. Parceria com a Mime, distribuidora de combustíveis, em Santa Catarina
3. CSOnline
4. Manutenção industrial nas usinas
5. *Rebranding* dos postos de combustíveis

Apoio para a requalificação profissional no campo

A mecanização nas atividades agrícolas é uma tendência irreversível, pois oferece benefícios ambientais, sociais e econômicos. Essa evolução, no entanto, tem um aspecto muito desafiador para todas as empresas do setor: a eliminação de postos de trabalho com o fim da atividade da colheita tradicional da cana-de-açúcar.

Consciente desse desafio, a Raízen investe na requalificação dos trabalhadores que exercem essa atividade atualmente. O objetivo é ajudá-los na preparação para o mercado de trabalho, seja na própria indústria sucroalcooleira, seja em outros setores da economia.

Por meio do Programa Brotar, foram realizados treinamentos durante a safra 2011-2012 para que os trabalhadores exerçam

funções como operação de máquinas e colhedoras, manutenção automotiva e aplicação de herbicidas. Por outro lado, a Fundação Raízen promoveu cinco cursos de formação que atingiram 430 pessoas das comunidades no entorno das usinas da Companhia (*mais detalhes na página 54*).

Programa
Brotar
capacita para o
mercado de trabalho

A infraestrutura da Raízen inclui terminais de distribuição de combustíveis e bases em portos e aeroportos



Infraestrutura

Entre a área produtiva e o consumidor final de seus produtos, a Raízen realiza uma série de atividades que dependem de infraestrutura logística. A Raízen quer ser cada vez mais competitiva e oferecer a melhor estrutura e suporte logístico em todos os locais de atuação. Isso significa disponibilizar bases de operação 24 horas por dia durante os 7 dias da semana, utilizando a melhor opção de modal de transporte.

Há décadas no Brasil se investe insuficientemente nessa área, o que tornam a movimentação e o armazenamento de cargas mais caros e demorados. Os resultados da pesquisa Custos Logísticos 2011, do Instituto de Logística e Supply Chain, são uma boa amostra das dificuldades vividas pelo setor. Apenas com logística, o Brasil gastou R\$ 391 bilhões em 2010, valor equivalente a 10,6% do seu Produto Interno Bruto (PIB). No país, o custo com logística representa, em média, 8,5% da receita líquida das empresas, enquanto nos EUA, por exemplo, esse percentual é de 7,7%. Isso quer dizer que, na competição global, o Brasil sai perdendo.

A situação dos modais também é crítica. Segundo o Ministério dos Transportes, cer-

ca de 60% de todo o transporte de carga é feito por rodovias, 25% segue por ferrovias e 15% é feito por água (rios e mar). As distâncias e as condições ruins das estradas tornam o panorama muito difícil.

Considerando esse cenário, a Raízen definiu como estratégico para seu crescimento antecipar-se ao avanço da infraestrutura brasileira. A Companhia destinará um total de R\$ 600 milhões para investimentos nessa área até o final de 2013. Os recursos envolvem a construção de novos terminais, ampliação e remodelação de unidades existentes, melhorias na tancagem (armazenamento de líquidos em tanques) e no escoamento por ferrovias e hidrovias.

Na safra 2011-2012, a Empresa iniciou novas operações de armazenagem e distribuição em Guamaré (RN), Campos (RJ), Vitória (ES), São Luís (MA) e Alto Taquari (MT), além de ter adquirido ativos em Guarulhos (SP), Barueri (SP), Paulínia (SP) e Rondonópolis (MT). Também foi dado início à ampliação do Terminal Exportador de Alcool de Santos (TEAS), do qual a Raízen é acionista. Na safra 2012-2013, a companhia adquiriu ativo em Esteio (RS) e iniciará operações em Palmas (TO) e Ourinhos (SP).

R\$ 600 milhões
serão investidos
em infraestrutura

Outra frente de atuação é a melhor utilização da infraestrutura já existente. Uma das formas de se fazer isso é a inclusão do transporte associado à venda dos produtos da Raízen, o que ocorre em cerca de 40% das transações. Como a produção de etanol está dispersa em 24 unidades produtoras, busca-se centralizar parte dessa produção em polos de distribuição, promovendo ganhos de escala.

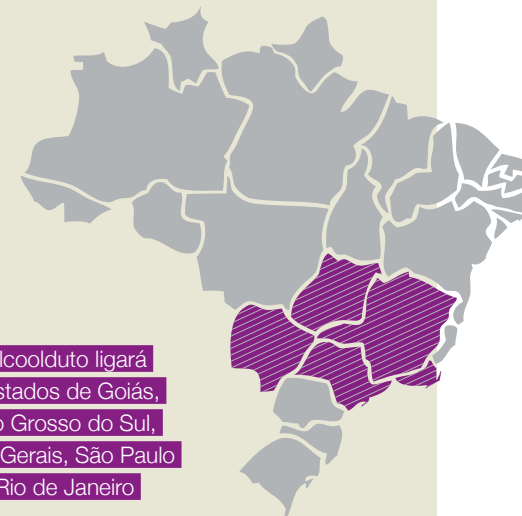
Novo sistema melhorará a distribuição do etanol

Hoje, cerca de 80% da produção do etanol está concentrada nos Estados de São Paulo, Goiás, Mato Grosso e Paraná, o que demanda movimentos rodoviários de mais de 1,5 mil km para suprimentos das Regiões Sul, Norte e Nordeste. Por isso, o desenvolvimento de outros modais é importante para o escoamento da produção.

A Raízen detém participação na Logum, empresa de logística que implantará um alcoolduto que ligará os Estados de Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro.

O sistema logístico de transporte de etanol a ser implantado abrange 1,3 mil km de dutos, com capacidade de transporte de 20,8 milhões de metros cúbicos por ano, e dez terminais de armazenamento de etanol. O sistema ligará as principais regiões produtoras aos centros consumidores da Grande São Paulo e do Rio de

O alcoolduto ligará os Estados de Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro



Janeiro, assim como aos terminais marítimos de Ilha D'Água (RJ) e Caraguatatuba (SP), de onde o produto poderá ser distribuído para os demais centros consumidores do país e para outros mercados internacionais por meio da cabotagem.

A união entre dutos e navios formará um modelo de transporte rápido, de menor custo e menos poluente.

Combate à adulteração dos combustíveis

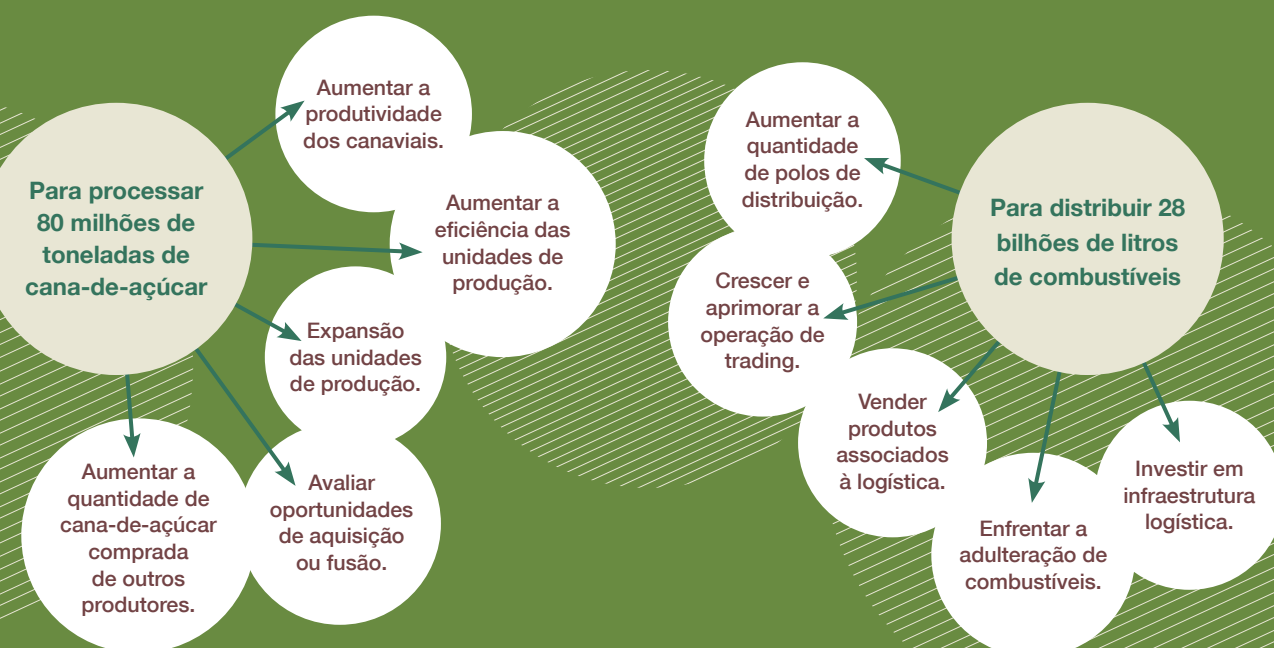
A adulteração de combustíveis é uma ameaça à sustentabilidade de mercado, por constituir uma competição irregular e desleal. Essa prática, além de lesar as marcas das companhias de distribuição, dá prejuízo para os usuários dos veículos e para o meio ambiente, pois interfere no pleno funcionamento dos motores e aumenta a poluição. Apesar de já ter sido mais frequente, a prática persiste no mercado.

A Raízen coíbe a adulteração por meio do relacionamento com revendedores e pela rescisão do vínculo contratual com os comerciantes reincidentes. A fiscalização de combate a essa prática é realizada pela ANP, com o apoio do Ministério Público, Polícias Federal e Civil, com a cooperação do Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes (Sindicom).

Crescimento

A Raízen foi formada com um projeto claro de crescimento. Naturalmente, são muitos os desafios que se colocam para que se atinja esse objetivo. Seu desempenho no primeiro ano de operação demonstra que a Companhia possui um plano realista, que já começou a se concretizar.

Como a Raízen pretende atingir suas metas para 2016-2017



Fortalecer a cadeia de fornecedores

A Raízen orienta sobre as melhores práticas e estabelece padrões de excelência junto à sua cadeia de valores, com foco na promoção da qualidade da gestão e na produtividade dos seus fornecedores de cana-de-açúcar. Nesse sentido, certificações podem ser um importante aliado. Investindo nesses resultados, por meio de uma parceria com a Bayer CropScience, a Raízen implementou um projeto já aplicado com sucesso em culturas de uva e milho: o programa de certificação Valore.

A iniciativa, em sua fase inicial, envolveu oito fornecedores

da Raízen na região de Piracicaba (SP), somando cerca de 8 mil hectares de área plantada certificada pelo Valore. O projeto-piloto inclui metodologias como sistema de gestão integrado, adoção de boas práticas agrícolas, preocupação com o meio ambiente e com o bem-estar dos trabalhadores, além do atendimento rigoroso à legislação brasileira em relação à produção agrícola. Essa iniciativa representa o início de um trabalho sistemático de engajamento dos fornecedores às boas práticas, assim como de apoio à preparação para a conquista de certificações globais.

Excelência operacional

A excelência operacional foi um dos princípios que direcionou a criação da Raízen. Seus acionistas acreditam que unidos conseguem oferecer melhores produtos e serviços a partir da complementaridade dos ativos e das experiências acumuladas.

Durante a safra 2011-2012 muitos ganhos já foram obtidos no processo de integração, que era a prioridade. A meta de captura de sinergias foi superada, sustentada pela qualidade, pelo engajamento das equipes e pelo planejamento de ponta. Uma vez superada essa etapa, o foco agora passa a ser a eficiência e a redução de custos.

Na área administrativa, entre os principais aspectos desse trabalho, estão projetos de internalização de serviços e de redução de custos de viagem e telefonia. Outra frente é a renegociação com fornecedores, a partir do aumento da escala da operação. Na linha de eficiência, um bom exemplo do que foi realizado é o CSOnline, uma plataforma virtual de autoatendimento que reduziu o custo da central de atendimento telefônico (*mais detalhes na página 24*). Outra ação de destaque foi a inauguração do novo *data center* corporativo em Piracicaba (SP), que passou a centralizar todos os sistemas da Empresa.

Nas unidades de produção, muitas ações já foram feitas para tornar a operação mais eficiente. Uma delas resultou na mudança da estrutura organizacional, conferindo aos gerentes de polo responsabilidade tanto pela área industrial quanto pela atividade agrícola. Com isso, os líderes conseguem ganhos a partir da visão integrada do negócio.

Como a Raízen pretende atingir a excelência operacional

- Investimentos em saúde, segurança e meio ambiente
- Eficiência de produção
- Redução de custos
- Otimização da área administrativa
- Foco em processo
- Sustentabilidade corporativa

Houve, ainda, a melhoria de processos e controles, entre eles, os relacionados à certificação Bonsucro, que deverá ser estendida a todas as unidades de produção da Raízen.

Em logística, o grande impacto da sinergia vem da maior escala, que confere melhores condições de negociação, melhor operação nos terminais e, consequentemente, menor custo unitário.

A rede de postos de combustíveis também oferece diversas oportunidades de melhorias. Um passo importante foi a adoção da Shell como marca única e a consequente padronização de produtos, processos e serviços, o que ainda gerará muitos ganhos, para a Empresa e o consumidor. Superada essa etapa, a Companhia investirá ainda mais na oferta padrão da rede, inclusive em treinamento dos revendedores, para aprimorar ainda mais o atendimento.

Administração profissional

Estruturas decisórias e administrativas, princípios de conduta e processos de controle garantem a busca adequada dos objetivos de negócio



Ao ser formada, a Raízen herdou dos seus acionistas uma sólida estrutura de governança corporativa, em constante aprimoramento desde então, incluindo o desenvolvimento de novos processos e sistemas adequados para suportar seu funcionamento.

Os objetivos do negócio estão claramente estabelecidos, aprovados, comunicados e desdobrados aos níveis adequados. No dia a dia da operação, ocorre um processo de identificação e análise periódica dos riscos que possam impactar esses objetivos, além de políticas e procedimentos para garantir que eles sejam minimizados.

Todas as transações da Empresa são executadas em conformidade com o Manual de Delegação de Autoridades (MoA), o qual abrange as principais atividades do negócio, define claramente os níveis de autoridades, e é regularmente atualizado e divulgado para todos os níveis da Companhia.

Outras boas práticas da governança corporativa da Raízen são: autonomia dos executivos dentro de seus mandatos; Política de Dividendos bem-definida; Políticas de Tesouraria e *Trading e Compliance*.

Compliance

O *Compliance* tem por objetivo disseminar os Princípios de Negócios e o Código de Conduta da Raízen, bem como oferecer treinamento a determinados grupos sobre temas relacionados a esses princípios e ao cumprimento da legislação aplicável, de acordo com suas respectivas áreas de atuação. É responsável, ainda, pelo Canal de Ética, por meio do qual são recebidas denúncias e solicitação de esclarecimento de dúvidas relacionadas ao Código de Conduta. Os relatos são tratados de forma confidencial e o anonimato do denunciante é assegurado.

O Código de Conduta, que é divulgado constantemente, visa facilitar a compreensão de funcionários, parceiros comerciais, clientes, fornecedores, governo e sociedade a respeito da firmeza, propósito e alcance dos valores da Companhia. O documento formaliza regras comportamentais, princípios, valores e atitudes que definem a cultura organizacional da Companhia de buscar seus objetivos empresariais de forma ética, honesta, sustentável e com fiel observância à legislação em vigor.

Todo funcionário é responsável pelo cumprimento do Código de Conduta e é papel de cada gestor promover de forma ativa a importância de manter comportamentos com altos padrões éticos em todas as situações.

Relatórios financeiros

A Raízen definiu processos específicos para garantir um adequado ambiente de controles financeiros e contábeis.

As Demonstrações Financeiras são preparadas com precisão, refletem as transações e operações da Companhia, estão em conformidade aos padrões contábeis e às regras de órgãos reguladores e fiscais. Nenhum serviço de consultoria é realizado pelo auditor externo sem a aprovação formal do vice-presidente de finanças.

Os ativos da Empresa têm sido protegidos contra danos, perda e uso indevido.

Existem controles para prevenir contra a aquisição ou descarte não autorizados de ativos, perda ou destruição de registros/documentos e acessos não autorizados a ativos.

Já os controles internos são capazes de monitorar o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis, além de ativamente identificar as mudanças em tais leis e regulamentos.

As políticas de Tesouraria, aprovadas pelo Conselho de Administração da Companhia, abrangem todos os negócios e empresas

da Raízen. Os instrumentos de derivativos limitam-se àqueles aprovados na política de Tesouraria e *Trading*.

A administração é responsável por estabelecer e manter controles internos adequados sobre relatórios financeiros, conforme definido na Lei *Sarbanes-Oxley* de 30 de julho de 2002. No final da safra 2011-2012, a administração conduziu uma avaliação de eficiência dos controles internos baseada nos critérios estabelecidos na Estrutura Integrada de Controle Interno emitida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO – organização sem fins lucrativos, dedicada a melhoria dos relatórios financeiros). Baseado nessa avaliação e critérios, concluiu-se que os controles internos dos relatórios financeiros encontravam-se eficientes na ocasião.

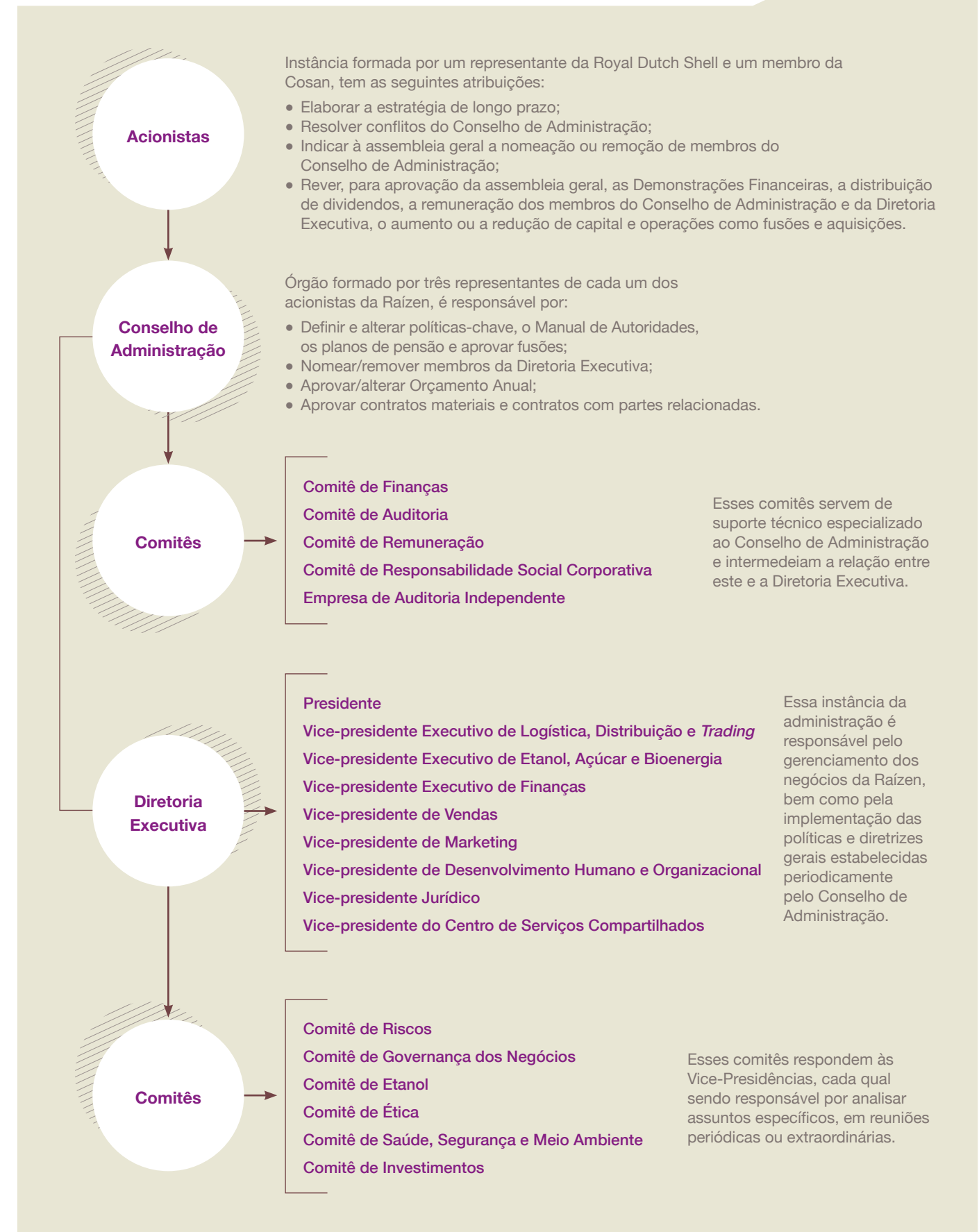
Gestão de riscos

Cada área de negócio possui uma Matriz de Risco completa, incluindo registro detalhado de riscos e planos de ação. Semestralmente, essas matrizes são atualizadas pelas respectivas vice-presidências, em conjunto com um representante da área de Finanças. Essa atualização é encaminhada à área de Controles Corporativos.

A Matriz de Riscos consolidada é, então, discutida pelo Time de Liderança de Finanças (incluindo a Auditoria), para, em seguida, ser discutida e aprovada pelo Comitê Executivo e pelo Comitê de Auditoria.

Uma vez aprovado, o documento passa a ser utilizado pelas áreas de negócio como um mapa de prioridades, para a análise e a mitigação de riscos.

Estruturas decisórias e administrativas



Mais rigor e equilíbrio

Diretrizes para tornar a operação mais eficiente, segura e inclusiva são formalizadas na Política de Desenvolvimento Sustentável da Raízen

Ao ser criada, a Raízen definiu que a perenidade de seus negócios depende de uma atuação equilibrada nas três esferas da sustentabilidade – econômica, social e ambiental. Esse compromisso deve se traduzir, portanto, em todas as suas atividades, desde o plantio da cana-de-açúcar até a distribuição de combustíveis. Tornar o etanol brasileiro uma *commodity* internacional, fator decisivo para diminuir a emissão global de gases de efeito estufa, complementará sua contribuição para a sociedade e aproximará a Companhia de sua essência: “nossa energia gera um futuro melhor”.

De outro lado, a Empresa busca entender as necessidades de seus principais públicos, tanto os funcionários quanto fornecedores, clientes, comunidades vizinhas, governos e outros grupos interessados nas atividades da Raízen. A partir disso, a intenção é traçar uma estratégia de engajamento desses públicos, envolvendo-os, de forma sistemática, na condução dos negócios. Uma das iniciativas nesse sentido é a publicação anual de um Relatório de Sustentabilidade. Este primeiro exercício gerou uma matriz de materialidade que auxiliará na priorização de assuntos críticos a serem tratados pela empresa (ver *mais detalhes na página 41*).

Para aprimorar suas operações, a Empresa buscou identificar os principais impactos relacionados às suas operações. Na área ambiental, a Raízen considera temas críticos o uso da terra, fator potencializado pela necessidade de expansão da produção agrícola, e da água, pelo seu uso intensivo na lavagem da cana-de-açúcar. Além disso, as emissões de gases de efeito estufa, principalmente no transporte de cargas, é uma preocupação central.

Outro trabalho importante no relacionamento com os públicos de interesse é realizado pela Fundação Raízen, antiga Fundação Cosan, que realiza projetos de educação e qualificação para o mercado de trabalho em comunidades no entorno das unidades de produção de açúcar e álcool (ver *mais detalhes na página 54*).

Internamente, a Raízen conta com uma estrutura de governança dedicada à sustentabilidade e à segurança do trabalho (ver *mais detalhes na página 40*). O principal objetivo dessa iniciativa é disseminar critérios de sustentabilidade em todos os níveis da Organização, desde a tomada de decisões estratégicas a operações e relacionamentos cotidianos.

Já como um resultado prático desses esforços, a Raízen formalizou sua Política de Desenvolvimento Sustentável em dezembro de 2012. O documento define três princípios que devem guiar as estratégias e a atuação da Empresa: relacionamento com *stakeholders* internos e externos;

práticas e processos sustentáveis; e geração de valor para os acionistas. O próximo passo será definir indicadores-chave para a implementação dessa política, além de um sistema de monitoramento. Quando houver uma série histórica desses indicadores, serão estabelecidas metas específicas de desempenho, tanto corporativas como individuais de cada funcionário – neste caso, fazendo parte dos seus planos de remuneração variável.

US\$ 350 milhões
serão investidos pela Raízen em ações de Desenvolvimento Sustentável e Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) até a safra 2016-2017



Política de Desenvolvimento Sustentável

A Raízen busca a excelência na produção, distribuição e comercialização de etanol, açúcar, combustível e na cogeração de energia. Para isso, nosso negócio deve ser conduzido com comprometimento e responsabilidade, de modo a fornecer soluções sustentáveis em todos os processos envolvidos nessas atividades. Através da implantação de novas tecnologias, busca e retenção de talentos e aplicação de ações, de curto e longo prazos, buscamos os mais altos padrões socioambientais em nossa cadeia de valor. Entendemos que a sustentabilidade do nosso negócio deve direcionar nossa estratégia e processo de tomada de decisões, de acordo com os seguintes princípios:

Relacionamento com públicos internos e externos

- respeito aos interesses e às necessidades de nossos funcionários, terceiros, fornecedores, comunidades vizinhas.

Práticas e Processos Sustentáveis

- avaliação, monitoramento e mitigação dos riscos e impactos socioambientais de nossas operações e de toda a cadeia de valor, inclusive de nossos fornecedores e clientes.

Geração de Valor para os Acionistas

- perenidade do negócio através das práticas acima com a maximização de valor.

Na nossa visão, a excelência na gestão dos temas de sustentabilidade promove a eficiência na utilização dos recursos naturais, garante a licença de operação hoje e no futuro, atrai e retém talentos, viabiliza o acesso a fontes de capital de baixo custo, identifica e potencializa oportunidades de negócio e otimiza a gestão de riscos. Por isso, nós sempre buscamos desempenhar um papel de liderança na adoção e promoção das melhores práticas em nosso setor.

Objetivo

Por meio dessa Política de Desenvolvimento Sustentável, estabelecemos nossos compromissos com o tema, definindo as bases para o estabelecimento das metas, comunicando à sociedade o nosso posicionamento.

Os compromissos desta Política devem ser pautados em diretrizes estratégicas da Raízen, de forma a respeitar as necessidades e expectativas dos nossos funcionários, clientes, fornecedores, comunidades vizinhas, instituições da sociedade civil, governos, acionistas e demais públicos interessados.

Essa política utilizou como base o Código de Conduta, Acordo de Acionistas, indicador IFC, Bonsucro, ISO 14001, OHSAS 18001 e práticas de mercado.

Abrangência

Essa Política é aplicável às unidades sob controle operacional da Raízen em todos os países onde operamos e demandamos nossos fornecedores, clientes e parceiros comerciais a adoção de nossa política ou de política semelhante.

Diretrizes

Nós promovemos uma cultura organizacional para que todos funcionários compartilhem os compromissos com a sustentabilidade definidos nesta Política. Tais compromissos devem ser gerenciados com o mesmo empenho e responsabilidade com que são tratados os assuntos relativos à produção, distribuição e comercialização de etanol e açúcar, distribuição de combustível e cogeração de energia.

A Política de Desenvolvimento Sustentável da Raízen estabelece os seguintes compromissos:

1. Atuar com ética e respeito às pessoas e à sociedade, estando sempre aberta ao diálogo, com nossos públicos internos e externos, em conformidade com os nossos valores organizacionais;
2. Competir no mercado de forma ética e transparente e conduzir nossas atividades em conformidade com as leis e regulamentações dos países onde atuamos;
3. Garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável para os nossos funcionários, contratados e fornecedores;
4. Oferecer oportunidades iguais a todos os funcionários e candidatos a emprego, promover a diversidade e garantir que não ocorra discriminação ou constrangimento de qualquer natureza;
5. Implementar e manter os sistemas SIGO e Alerta! em todas as nossas unidades, além de obter e manter a certificação das nossas unidades de produção de acordo com o padrão internacional Bonsucro; e em todas as unidades de distribuição nos padrões estabelecidos pela ISO 14001 e OHSAS 18001;
6. Identificar e avaliar de forma integrada os riscos e impactos socioambientais de nossas operações atuais e futuras; monitorá-las e gerenciá-las de forma a evitar, reduzir, mitigar e compensar eventuais efeitos negativos;
7. Gerir os processos operacionais com metas que visem o uso eficiente dos recursos naturais com redução dos impactos ambientais, além de buscar implementação de tecnologias ecoeficientes;
8. Maximizar a geração de valor para os acionistas, buscando vantagens competitivas, parcerias de longo prazo e otimização do fluxo de caixa, para assegurar a sustentabilidade financeira do negócio;
9. Promover a integração com nossa cadeia de valor e capacitá-la na implementação desta Política, visando alinhamento nas melhores práticas de sustentabilidade;
10. Sistemáticamente avaliar nosso desempenho em relação aos compromissos assumidos nesta Política e divulgar essas informações à sociedade e aos nossos públicos de interesse de forma precisa e compreensível.



A governança de sustentabilidade

Desde o início de suas atividades, a Raízen estabeleceu estruturas dedicadas a definir e implantar estratégias relativas aos temas da sustentabilidade em sua governança. Com uma equipe voltada integralmente às questões de sustentabilidade, a companhia desenvolveu um mecanismo que permite o fluxo entre a tomada de decisões, a partir de um comitê dos acionistas, e a implantação de iniciativas e ferramentas no dia a dia das operações.

Essa governança tem início no CSR (*Corporate Social Responsibility Committee* – Comitê de Responsabilidade Social Corporativa), que conta com a participação de três representantes de cada acionista (Cosan e Shell). Cabe ao CSR definir estratégias, prover recursos e acompanhar o desempenho da gestão sustentável na Raízen.

Os compromissos e padrões de sustentabilidade da Companhia foram definidos no documento Política de Desenvolvimento Sustentável (*ver página 38*) da Raízen, que tem como base normas internacionais como a OHSAS 18001, Bonsucro e ISO 14001, entre outras, que direcionam os processos de tomada de decisão em relação aos seguintes princípios fundamentais:

- Relacionamento com públicos internos e externos.
- Práticas e Processos Sustentáveis.
- Geração de Valor para os Acionistas.

Essa estrutura de governança busca permitir que todas as operações da Raízen desenvolvam no futuro compromissos claros e específicos de desempenho em diversas áreas afins, tais como: meio ambiente, saúde e segurança e o gerenciamento de partes interessadas.

O monitoramento da adesão desta política será feito via um sistema computacional e os indicadores são acompanhados nos diversos comitês executivos, de forma a garantir a correta aplicação da política.

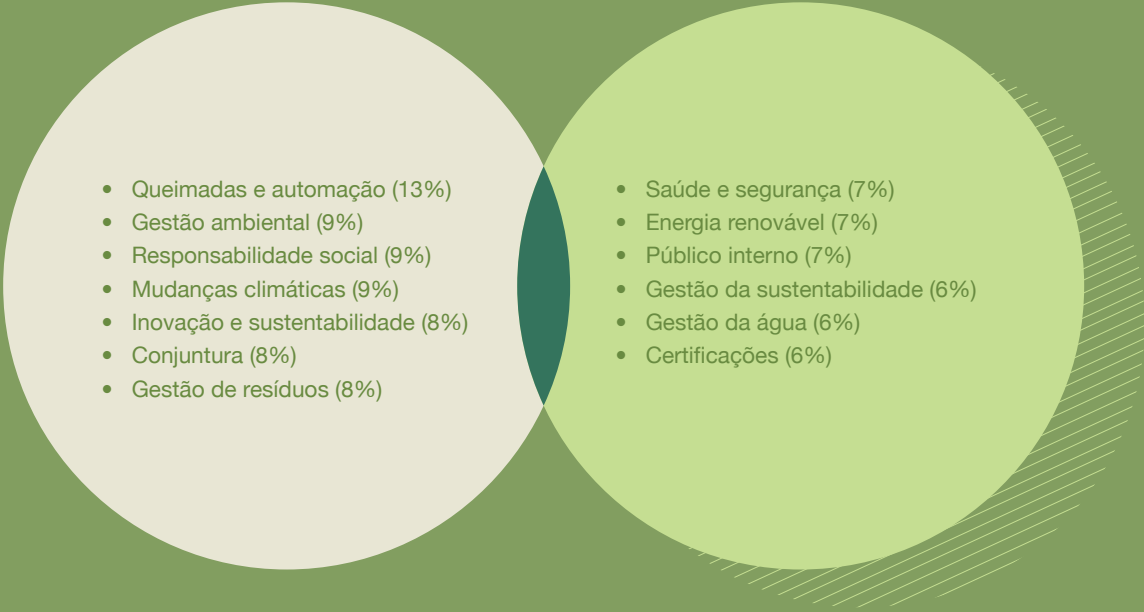
O relato da sustentabilidade e a definição da materialidade

A Raízen iniciou em 2012 um amplo movimento de capacitação de funcionários, levantamento de informações padronizadas e implantação de um *software* para a gestão dos indicadores que fazem parte da estrutura de relatórios de sustentabilidade no modelo proposto pela *Global Reporting Initiative* (GRI). Entre as atividades desenvolvidas para a estruturação do 1º Relatório de Sustentabilidade no padrão GRI, que a Raízen lançará em 2013, está a elaboração de sua matriz de materialidade. Para identificar os temas materiais que deverão orientar o relatório, foram realizadas no segundo semestre de 2012 quatro etapas:

- 1ª Análise do material de comunicação da Raízen e planejamento estratégico da Companhia para a safra 2012-2013

- 2ª Pesquisa on-line, com a participação de 189 pessoas, sendo 136 funcionários, 28 fornecedores, 9 clientes, 8 representantes de imprensa, 5 de academia, 1 de Governo, 1 de ONG e 1 de comunidade
- 3ª Entrevistas com os vice-presidentes da Raízen que apontaram até cinco temas relevantes para a publicação
- 4ª Consolidação final da materialidade, que considerou pesos diferentes para cada uma das etapas anteriores, padronizando os temas relevantes.

Como resultado final da materialidade, a Raízen obteve 13 temas que orientarão o conteúdo e escopo de seu Relatório de Sustentabilidade, que trará ainda os indicadores GRI referentes às safras 2011-2012 e 2012-2013. Os 13 temas materiais são:



Segurança do trabalho é a prioridade máxima

Raízen obtém redução de 49% no Índice de Acidentes com Afastamento no Trabalho (LTIF) e de 25% no Índice de Acidentes com Lesão a Pessoas, em relação ao ano-safra anterior

Como a maioria das atividades produtivas, as operações da Raízen têm seus riscos mapeados e gerenciados de forma estruturada para garantir a segurança de seus funcionários e contratados.

Na safra 2011-2012, o índice de acidentes com afastamento foi de 1,93 (eventos por milhões de horas trabalhadas). Em comparação com a safra anterior, houve uma redução de 49% no Índice de Acidentes com Afastamento no Trabalho (LTIF) e de 25% no Índice de Acidentes com Lesão a Pessoas. O objetivo da Raízen é atingir um índice zero de acidente.

Para isso, a Empresa realiza campanhas de conscientização – cujo lema é “Se não for seguro, não faça!” – e trabalhou no ano safra 2011-2012 para a uniformização do sistema gestão Sistema Integrado de Gestão das Operações (SIGO) em todas as linhas de negócio. **Esse sistema é composto de procedimentos que contém um ciclo de melhoria contínua e tem como pilar fundamental o total comprometimento da alta gerência da Companhia na gestão de Segurança, Saúde e Meio Ambiente.**

Uma das principais ações desenvolvida pela Raízen para orientar os comportamentos e procedimentos de saúde e segurança é o Sistema Alerta!, que faz parte dos requisitos do SIGO quanto à prática de um “Sistema de Segurança Comportamental”. O Alerta!, que tem como ferramenta fundamental a Auto Avaliação de Segurança (AAS), foi implantada em todos os terminais de distribuição e nas operações de aeroportos. O sistema também está, de forma pioneira, em fase avançada de implantação na área de açúcar e etanol, nas regionais de Araraquara e Jaú, buscando treinar mais de 8.000 funcionários.

melhoria contínua



O Sistema de Gestão de SSMA (SIGO) padronizou os procedimentos de segurança do trabalho nas atividades da Raízen



Controle permanente e campanhas de conscientização garantem bons resultados

Na área produtiva, houve um grande esforço para atingir a padronização de procedimentos nas 24 unidades de produção de etanol da Raízen. Ao mesmo tempo, foram implementados controles mais rígidos. O processo de obtenção da certificação Bonsucro (ver mais detalhes na página 46), concluído em sete unidades de produção, vem auxiliando nesse trabalho.

Na área de distribuição de combustíveis, a Empresa intensificou os controles no transporte de cargas e nas operações nos Ter-

minais de distribuição, para resguardar a segurança dos funcionários e contratados. A Companhia certificou 21 Terminais nas normas ISO 14001, de gestão ambiental, e OHSAS 18001, de gestão de saúde e segurança do trabalho.

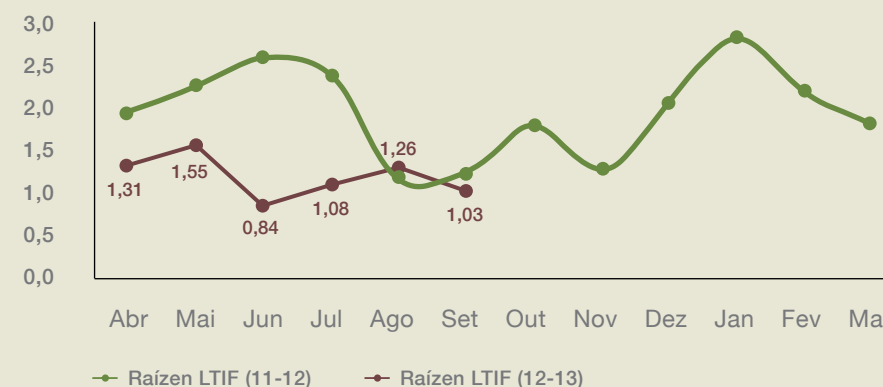
A Empresa ainda desenvolve campanhas de acordo com o perfil de cada negócio da Raízen, o que tem gerado a correta compreensão e adesão sobre as políticas e gestão da saúde e segurança no ambiente de trabalho, com bons resultados.

É o caso, por exemplo, da campanha intitulada “Eu Pratico AAS”, na qual o público foi estimulado não só a pensar nos riscos existentes no ambiente de trabalho, como também a desenvolver uma forma mais eficiente de mitigá-los.

O grande mote utilizado foi “Você não pode perder momentos como este”, em que o público era levado a refletir sobre a importância de retornar para as suas casas com saúde e em segurança, não perdendo momentos importantes com a família.

ÍNDICE DE ACIDENTES COM AFASTAMENTO

(LTIF : Eventos / Mh)



Sucesso inicial

Em meio à integração de equipes e processos, a Raízen colhe bons resultados em todas as suas áreas de atuação, realizando investimentos e registrando crescimento

Em 1º de junho de 2012, a Raízen encerrou o seu primeiro ano de operação. Foi um período de muitos desafios e grandes realizações.

A primeira grande tarefa, cumprida com muito sucesso, foi a de integrar equipes e processos advindos da Shell e da Cosan, capturando sinergias com a operação conjunta. Isso envolveu movimentação dos funcionários, simplificação das atividades e padronização de procedimentos, com a manutenção da qualidade dos serviços e produtos.

Em meio a esse esforço, a Companhia começou a desenvolver sua própria cultura organizacional, formada a partir de duas heranças sólidas. A liderança da Empresa se reuniu para discutir quais os valores que deveriam ser referências para a condução dos negócios. O primeiro resultado disso foi a formalização das atitudes valorizadas pela Raízen (mais detalhes na página 7).

A sustentabilidade e a segurança do trabalho são dois valores fundamentais da cultura da nova Empresa. Por isso, a Raízen tem investido para disseminar esses princípios entre funcionários e demais *stakeholders*, o que já gera resultados, como a redução de 49% no Índice de Acidentes com Afastamento e de 25% no Índice de Acidentes com Lesão a Pessoas (TRC). A meritocracia, por sua vez, cujo exercício envolve a definição de critérios objetivos para a remuneração por desempenho, estimula o engajamento dos funcionários (mais detalhes na página 26).

heranças sólidas

Do ponto de vista dos investimentos, as prioridades foram as áreas de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), a renovação dos canais e o incremento da infraestrutura logística. A visão integrada do negócio permitiu que se obtivesse um maior valor agregado dos produtos da Raízen. Exemplo disso foi a atuação conjunta da área produtiva com a comercial, o que permitiu o equilíbrio ideal entre abastecimento do mercado interno e as exportações, otimizando os resultados financeiros para a Companhia. Do mesmo modo, a Empresa fez movimento de importação do produto no momento adequado, gerando ganhos financeiros.



A integração das equipes foi realizada com sucesso



Rumo à internacionalização

Apesar de sua prioridade ser o abastecimento do mercado doméstico, a Raízen anunciou, em sua formação, a intenção de aumentar a presença do etanol brasileiro no exterior. Um passo importante nesse caminho foi dado no primeiro ano de operação, com a abertura de sua empresa de *trading offshore*, que conta com ativos na Suíça, Cingapura, Inglaterra e Estados Unidos. A área atua na compra e venda do etanol de terceiros em qualquer lugar do mundo, além de comercializar o etanol produzido em suas unidades de produção. Atualmente,

passam pelas mesas de *trading* da Raízen, no Brasil e no exterior, aproximadamente 7 bilhões de litros do combustível renovável por ano.

Com essa nova estrutura, a Raízen fortalece suas estratégias para a abertura de novos mercados no exterior. Como parte disso, foram ampliados acordos de tancagem (armazenamento de líquidos em tanques) em Houston (EUA) e Roterdã (Holanda). Além disso, a Empresa firmou contratos e operações nas Filipinas, na Ásia. Para exportar aos EUA, o maior mercado de biocombustíveis do mundo, as 22 unidades de produção de etanol da Raízen estão registradas na Agência de Proteção Ambiental (*Environmental Protection Agency – EPA*) daquele país. Dessa forma, a Empresa se habilita a aproveitar a oportunidade aberta com o fim da tarifa de importação norte-americana ao etanol brasileiro, que deixou de ser renovada após 31 anos de protecionismo.

Outro destaque na atuação internacional foi a exportação do primeiro carregamento de etanol da Raízen para a Europa, com certificação Bonsucro, que totalizou 3.000 metros cúbicos, em agosto de 2012 (mais detalhes na página 46).

Mercado reconhece a boa política financeira da Raízen

As três principais agências de classificação de risco de crédito — Moody's, Standard & Poor's e Fitch — atribuíram à Raízen, em julho de 2012, grau de investimento na escala global e notas máximas na escala nacional. Essa foi uma demonstração da confiança que o mercado possui na política financeira da Companhia e na sua capacidade de geração de resultados. Para crescer com sustentabilidade, a Raízen busca manter uma estrutura de capital eficien-

te, com um sólido balanço. Assim, é política da Companhia ter um endividamento no máximo equivalente a duas vezes o EBITDA. Além disso, a forte e perene geração de caixa na empresa de *downstream* (distribuição) complementa a volatilidade das receitas da empresa de *upstream* (produção). Com isso, é possível manter um fluxo contínuo de dividendos para os acionistas e o plano de investimentos em manutenção e crescimento.

Premiações em comunicação, TI, SSMA e pesquisa

Em seu primeiro ano de operação, a Raízen obteve reconhecimento importantes do mercado pela qualidade de sua atuação. A revista Negócios da Comunicação elegeu a Raízen como uma das ganhadoras do Prêmio Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas 2012, na categoria Biocombustíveis e Energia Limpa. Para chegar ao resultado, a premiação realizou pesquisa com 25 mil jornalistas de todo o Brasil.

Na área de tecnologia, o projeto de reforma nas instalações administrativas da unidade Costa Pinto recebeu o prêmio Green IT da Furukawa, fabricante de componentes de infraestrutura de telecomunicações e TI. O diferencial foi a prática de reciclagem e reaproveitamento de cabos de rede existentes, que além de evitar o consumo de novos cabos, permitiu uma economia financeira. Segundo cálculos da fabricante, com essa ação dentro do processo produtivo, foi possível evitar que cerca de 600 quilos de materiais pe-

sados fossem depositados em aterros industriais, mais de cem toneladas de minério de cobre fossem extraídos e mais de 11.000 KWh fossem consumidos, energia suficiente para abastecer 76 residências durante um mês.

O Prêmio MasterCana, por sua vez, atribuiu à área de produção da Raízen destaque em saúde, segurança e meio ambiente. O reconhecimento é reflexo do trabalho consistente na tentativa de eliminar acidentes de trabalho.

Por fim, a parceria da Empresa com a Iveco, FPT Industrial e Bosch no desenvolvimento de um protótipo que permite a redução no consumo de óleo diesel por meio da adoção do etanol foi premiada pelo 2º Top Etanol, promovido pela União da Indústria de Cana-de-Açúcar (Unica). O projeto foi o vencedor da Modalidade Inovação Tecnológica, dentro da categoria Transportes, por possibilitar a substituição do diesel pelo etanol em taxas variáveis de acordo com a utilização do caminhão, podendo chegar a 85% em certos regimes.

Pioneira mundial em certificar a sustentabilidade na produção

Em junho de 2011, a Raízen se tornou a primeira Empresa do setor sucroenergético no mundo a certificar uma unidade de produção, a Unidade Maracá (Maracá/SP), com o selo de sustentabilidade Bonsucro™ (*Better Sugarcane Initiative*). Ainda na safra 2011-2012, a Empresa incluiu na iniciativa outras três unidades: Costa Pinto (Piracicaba/SP), Bom Retiro (Capivari/SP) e Jataí (Jataí/GO). Para exportar etanol e açúcar para a Europa, um dos mercados mais exigentes do mundo, uma empresa deve, além de certificar suas unidades de produção, estender a certificação a toda a cadeia de fornecedores sob sua custódia. No final de 2012, sete unidades da Raízen estão certificadas, incluindo Bonfim (Guariba/SP), Gasa (Andradina/SP) e Univa-

Crescimento e eficiência na área produtiva

A área produtiva, ou de *upstream*, administra as operações agrícola, de cultivo de cana-de-açúcar, e industrial, composta por 24 unidades de produção de açúcar, etanol e bioenergia. No campo, aproximadamente 3.800 parceiros fornecem 50% da matéria-prima processada. Na indústria, a capacidade instalada da Raízen é de moagem de 65 milhões de toneladas anuais de cana-de-açúcar.

Durante a safra 2011-2012, a Empresa investiu no plantio e na renovação dos canaviais, o que deve apresentar resultados nos próximos anos, e na elevação do percentual de mecanização da colheita — na produção de sua cana própria, o índice chegou a 85,9%.

Assim como em toda a Raízen, houve grande avanço, também, em termos de gestão, com a padronização de procedimentos, a simplificação de processos e o aprimoramento dos controles. Um exemplo foi a unificação das áreas agrícola e industrial na Diretoria de Produção, medida que garante a gestão integrada de todos os processos.

A gestão de pessoas complementa esses esforços, promovendo uma verdadeira transformação na Empresa. Por isso, a Raízen investiu na capacitação e formação de quase 5 mil profissionais da área produtiva, incluindo o desenvolvimento de programas para preparar e atualizar os mais de 1.200 gestores da área.

Os índices de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) demonstram que esses esforços já estão gerando resultados. **A taxa de frequência de acidentes foi reduzida em 49%, se comparada ao exercício anterior.**

A meta, no entanto, é atingir índice zero de acidentes.

Apesar das condições climáticas desfavoráveis, que comprometeram a colheita, a Raízen encerrou a safra 2011-2012 com um volume de 53 milhões de toneladas de cana-de-açúcar processadas, elevando de 9,8% para 10,7% sua participação de mercado no Centro-Sul, principal região produtora do país. Houve aumento, ainda, da sua presença no mercado de açúcar e etanol, que passaram, respectivamente, de 11,7% para 12,7%, e de 8,7% para 9,3%.

49%
de redução
de acidentes

A operação industrial fechou o exercício com um índice de eficiência de 88,9%, resultado superior ao realizado na safra anterior — que foi de 88,4% — e significativamente acima da média de outras empresas do setor.

Esse conjunto de iniciativas levou a área produtiva ao aumento de 13,4% na receita líquida e de 4,9% no EBITDA na safra 2011-2012, se comparados à safra anterior.

lem (Valparaíso/SP), e são responsáveis por cerca de 22% do total de cana-de-açúcar moída pela Empresa, e de lá saem aproximadamente 448 mil metros cúbicos de etanol. Com sede em Londres, a Bonsucro é uma organização sem fins lucrativos com 63 membros de diversos países e setores, entre produtores agrícolas, usinas, consumidores e ONGs. Ela foi criada para medir, por meio de indicadores, o desempenho ambiental, social e econômico da atividade sucroenergética. Com validade de três anos, que pode ser renovada, a certificação exige que as empresas sigam pelo menos cinco princípios essenciais: cumprimento da lei; respeito aos direitos humanos e trabalhistas; aumento da sustentabilidade (gerenciando com eficiência insumos, produção e processamento); gerenciamento ativo da biodiversidade e serviços do ecossistema; e melhoramento constante das áreas-chave do negócio.

Para fortalecer sua posição de liderança no setor, como indutora de práticas de sustentabilidade, a Raízen, além de ter se tornado membro do Conselho Executivo da Bonsucro, iniciou esforços para promover boas práticas entre seus fornecedores de cana-de-açúcar. Por meio de uma parceria

com a Fundação Solidaridad, uma organização internacional sem fins lucrativos especializada no desenvolvimento de cadeias de produção sustentáveis, a Raízen elaborou um guia de autoavaliação para produtores de cana.

A publicação tem por objetivo auxiliar os produtores de cana-de-açúcar a pensarem sobre as práticas adotadas em suas propriedades, identificando os pontos onde precisam ser aprimorados. Dividido em temas econômicos, sociais e ambientais, o questionário é preenchido individualmente pelos produtores. As respostas são encaminhadas para a Fundação Solidaridad, que as processa e as mantém em sigilo. Como resultado desse levantamento, a Solidaridad elaborou um relatório com o balanço das práticas de produção e gestão apresentadas, comparadas com as práticas de outros produtores da região. Ao final do processo, o produtor receberá também orientações para um melhor planejamento da sua propriedade de acordo com a legislação e com padrões internacionais de sustentabilidade.

BONSUCRO®

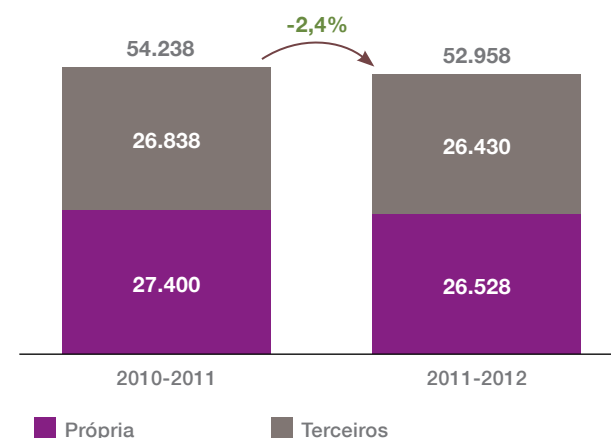
Raízen Energia

(produção e comercialização de etanol, açúcar e bioeletricidade)

Safra 2011-2012

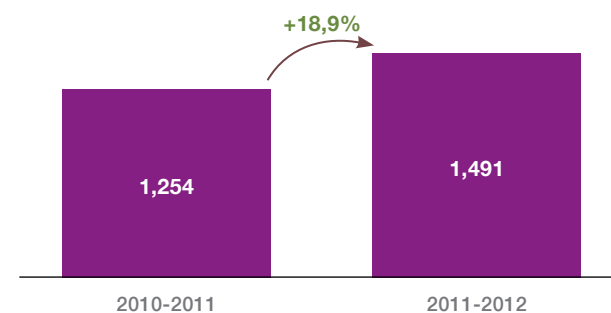
CANA MOÍDA

(Mil ton)



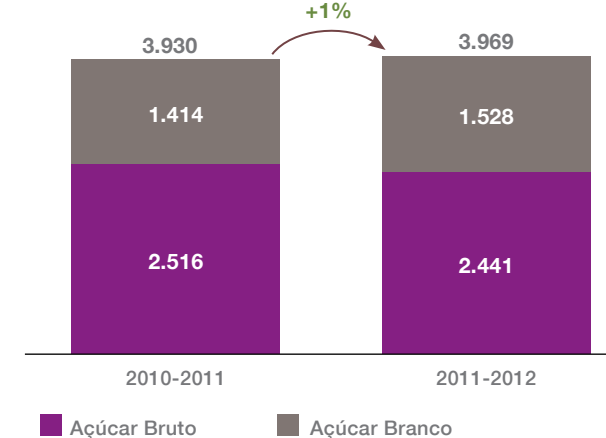
COGERAÇÃO

(Mil GWh)



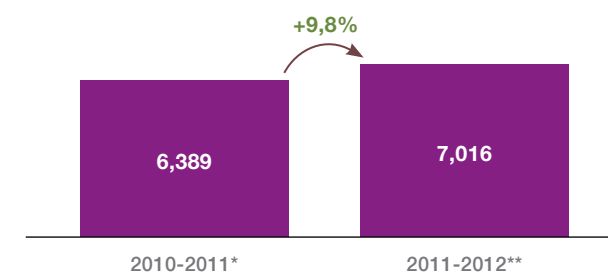
PRODUÇÃO DE AÇÚCAR

(Mil ton)



RECEITA LÍQUIDA

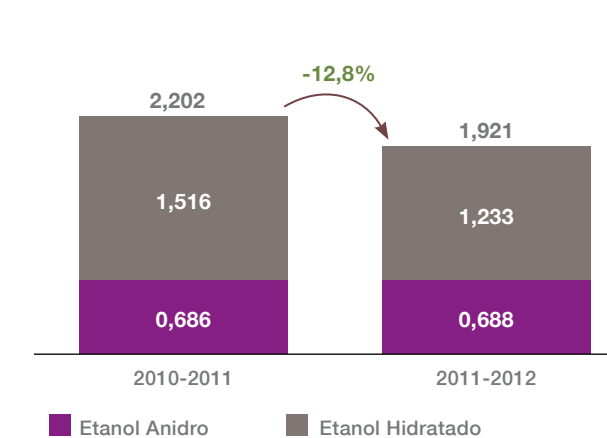
(R\$ Bi)



* Proforma ** Abril e maio proforma

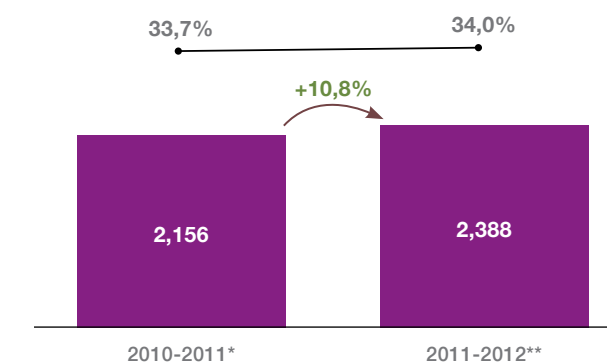
PRODUÇÃO DE ETANOL

(Bilhões de litros)



EBITDA

(R\$ Bi)



→ Margem EBITDA

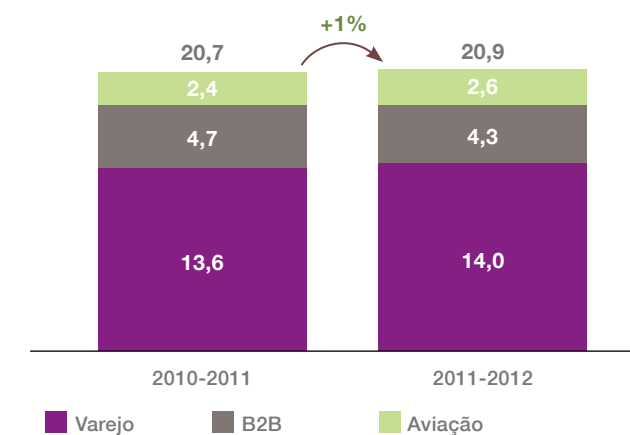
* Proforma ** Abril e maio proforma

Raízen Combustíveis (distribuição e comercialização)

Safra 2011-2012

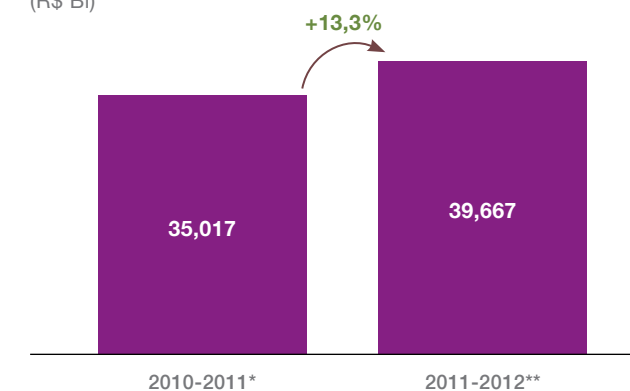
VOLUME COMERCIAL

(Bilhões de litros)



RECEITA LÍQUIDA

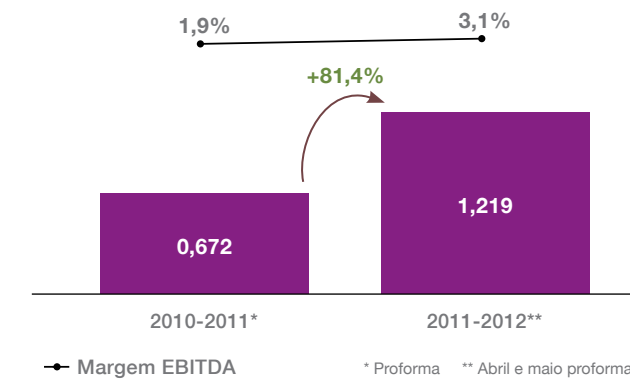
(R\$ Bi)



* Proforma ** Abril e maio proforma

EBITDA

(R\$ Bi)



Rebranding: marca Shell em todos os postos

No primeiro ano de atuação da Raízen, as redes Shell e Esso foram integradas com sucesso, partindo do princípio de adoção das melhores práticas de ambos os lados. Nos aspectos em que as duas redes eram complementares, houve melhorias para os clientes. Além disso, muitas sinergias foram capturadas, promovendo ganhos de escala e eficiência da operação.

Por motivos estratégicos, a Empresa decidiu adotar a marca Shell como sua única marca nos postos, o que motivou a troca de bandeira dos cerca de 1.400 postos Esso. A rede unificada ficou mais forte e eficiente, trazendo benefícios para os revendedores, que passaram a contar com o melhor pacote de produtos e serviços, além de fazer parte de uma marca com maior capilaridade no país.

A Empresa também conquistou bons resultados com a rede de conveniência, promovendo a contratação de novas, ampliando sua rede de lojas e atingindo a maior venda por metro quadrado da indústria. No final de 2012, são mais de 700 lojas Select em todas as regiões do país.

maior oferta de
**produtos e
serviços**

Redes integradas na distribuição de combustíveis

A empresa de combustíveis da Raízen é a responsável pela distribuição e comercialização desse produto, no Brasil e no exterior. Isso representa a gestão da movimentação e do armazenamento de cargas fora das unidades da empresa de produção, o relacionamento com postos de combustíveis revendedores e o abastecimento de indústrias e empresas de transporte, incluindo o segmento de aviação.

Em seu primeiro ano de operação, o principal desafio da empresa foi o de realizar a integração dos sistemas e processos de contratação de crédito, atendimento ao cliente e entregas de mercadorias, entre outros.

O segmento de varejo é um bom exemplo para ilustrar os desafios e benefícios da formação da Raízen. Em janeiro de 2012, a Raízen se associou à Mime Distribuidora de Petróleo, uma das empresas mais importantes do Sul do país, para desenvolver o mercado de combustíveis em Santa Catarina. Com a união dos ativos de distribuição das duas empresas naquele Estado, foi formada uma rede de aproximadamente 270 postos, 70 lojas de conveniência e 5 terminais de distribuição, em um negócio que movimentará mais de 700 milhões de litros de combustível por ano.

A operação é estratégica para a Raízen, já que a associação permite que sejam atingidos mercados complementares para as duas empresas. **O consumidor já pode contar com maior número de postos com a união das duas redes, com maior oferta de produtos e serviços de alta qualidade.** E os revendedores contam com a proximidade de uma distribuidora local e com serviços e produtos de classe mundial.

A Mime tem histórico de relações comerciais com as acionistas da Raízen. Ao se associar ao grupo catarinense, a empresa aumenta sua presença em um Estado em que possuía participação de mercado abaixo de sua média no Brasil.



Antes de chegar aos postos revendedores e aeroportos, combustíveis são armazenados em bases de distribuição

Ainda dentro do varejo, no segmento de aviação, foram fechados importantes contratos de abastecimento, que juntos somaram 11 milhões de litros adicionais, por mês, para essa linha de negócio. Para aproveitar o ciclo de grande expansão da aviação no Brasil, a Raízen põe foco na abertura de novos pontos de operação, no crescimento das operações com seus principais clientes e no mercado de aviação executiva.

Os esforços no segmento de indústria e empresas de transporte, por sua vez, tiveram como foco a centralização da gestão de preços e a redução da base de custos, entre outras medidas de impacto que alavancaram os resultados financeiros. Um dos destaques do ano foi o lançamento de um sistema próprio de gestão de frotas, o Expers, em parceria com a Ecofrotas. Com o sistema, a Raízen auxilia seus clientes a controlar o consumo de combustíveis e, consequentemente, a emissão de poluentes.

Outro destaque durante a safra 2011-2012 foi a formação da única mesa integrada de *trading* de combustíveis do Brasil, o que gera uma vantagem competitiva na venda de etanol, gasolina, diesel e serviços logísticos associados.

Por trás de todas as iniciativas de comercialização e atendimento aos clientes está a rede logística da Raízen, com bases de distribuição espalhadas pelo país, além de terminais de exportação. O investimento na melhoria dessa infraestrutura é estratégico para a sustentabilidade dos negócios, por isso, existe um plano de destinar R\$ 600 milhões nessa área até o final da safra 2012-2013. Apenas no primeiro ano de operação, a Empresa iniciou novas operações de armazenagem e distribuição em Guamaré (RN), Campos (RJ), Vitória (ES), São Luís (MA) e Alto Taquari (MT), além de ter adquirido ativos em Guarulhos (SP), Barueri (SP), Paulínia (SP) e Rondonópolis (MT). Também foi dado início à ampliação do Terminal Exportador de Alcool de Santos (TEAS), do qual a Raízen é acionista. Na safra 2012-2013, a companhia adquiriu ativo em Esteio (RS) e iniciará operações em Palmas (TO) e Ourinhos (SP). Uma nova planta também foi inaugurada em Araucária (PR), para o envase de Shell Evolux Arla 32, um agente redutor de resíduos usado para novos motores movidos a diesel.

Os resultados atingidos no final do exercício demonstram que a operação de distribuição foi bem-sucedida, mesmo em meio ao processo de integração. Houve aumento de vendas de 5,5% no volume de combustível de aviação e 19,1% no volume de gasolina, contribuindo para um volume total de 20,9 bilhões de litros de combustíveis distribuídos, gerando uma receita de R\$ 39,7 bilhões.

Presença maior

Fundação Raízen expande as atividades de responsabilidade social nas comunidades, com gestão profissionalizada e soluções criativas

A Raízen está presente em todas as regiões do Brasil, com escritórios, terminais de combustíveis e unidades de produção de açúcar e álcool. Essa capilaridade aumenta a responsabilidade da Companhia junto às comunidades em que possui atividades.

Por meio de parcerias com instituições educacionais, a Empresa busca potencializar sua contribuição social.

Os investimentos da Raízen nas comunidades são feitos, basicamente, de duas formas. A primeira é por meio da Fundação Raízen, atual nome da antiga Fundação Cosan, que desde 2002 já beneficiou mais de 500 mil pessoas em suas ações comunitárias. Essa atuação se dá por meio de programas contínuos de educação e qualificação profissional, realizados nos seis núcleos da instituição, localizados nos municípios paulistas de Piracicaba, Barra Bonita, Dois Córregos, Jaú e Valparaíso, além de Jataí, em Goiás – localidades que possuem unidades de produção de açúcar, etanol e bioenergia. Atualmente, cerca de 90 mil pessoas participam de suas atividades, todos os anos.



Fundação Raízen soma cerca de 90 mil beneficiados em suas atividades por ano

A Raízen também realiza investimentos pontuais em ações culturais, campanhas de arrecadação de alimentos e presentes. A política de patrocínios culturais está integrada ao seu planejamento estratégico e, principalmente, aos seus valores. Para a Raízen, as artes cênicas, a música e as artes plásticas têm o objetivo de promover a integração entre comunidade, cultura e educação, e ainda resgatar a memória histórica e a identidade de cada região.

Durante o ano-safra 2011-2012, por exemplo, a Empresa promoveu uma campanha de doações de sangue em Jaú, Barra Bonita e Dois Córregos, realizou apresentações de teatro nas redes municipal e estadual de ensino nas cidades de Ipaussu, Tarumã, Maracá e Paraguaçu Paulista, arrecadou brinquedos em Barra Bonita, para encaminhar a instituições beneficentes, e doou presentes para a Campanha de Natal para crianças carentes. Atividades de educação ambiental, por sua vez, foram realizadas em diversos municípios.



Entre as atividades estão ensino complementar e profissionalizante



90 mil
pessoas
participam das
atividades

Fundação Raízen

No ano safra 2011-2012, a Fundação Raízen avançou na consolidação de mudanças na sua forma de atuar que já estavam em curso há cerca de três anos, ainda sob a gestão da Cosan. Elas consistem, basicamente, na profissionalização de sua administração e no foco de sua atuação na área de formação profissionalizante. Outro destaque do exercício foi a inauguração de novos núcleos em Jataí, Igarapu Paulista e Valparaíso, e do seu núcleo móvel (*ver quadro*), que vai potencializar o alcance das iniciativas educacionais.

Outra alteração importante deu-se na governança da Fundação, que até dezembro de 2011 tinha um caráter familiar. Ao ser formada, a Raízen entendeu que o Conselho de Administração da entidade deveria refletir o conselho da Empresa, com executivos originários dos acionistas, além de possuir um membro independente (*ver organograma*). Atualmente, são realizadas reuniões trimestrais da diretoria e, semestralmente, uma prestação de contas. Esses são passos importantes, também, para que a Fundação se torne uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), um objetivo em desenvolvimento.

Fundação Raízen – estrutura diretiva



Por sua vez, a escolha da formação profissionalizante como foco de atuação prioritário é um movimento estratégico. O setor sucroenergético sofre com a carência de profissionais qualificados, seja para a operação agrícola, cada vez mais automatizada, seja na operação industrial. Nesse contexto, é importante formar profissionais atualizados de acordo com as necessidades do setor produtivo, seja para ocupar postos na Raízen ou em outras empresas.

Durante a safra 2011-2012, 430 alunos participaram dos cursos profissionalizantes, abertos para pessoas de até 30 anos e realizados em parceria com instituições de renome, como o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai). Entre as formações oferecidas estão as relacionadas ao próprio setor, como operador de máquinas, atividades mais generalistas, como administrativas, recursos humanos e atendimento ao cliente, e carreiras de outros setores. Nesse último caso, a Raízen recebeu como demanda da cidade de Jataí, que possui forte atividade turística, solicitação para formação de camareiras. Foram capacitadas 40 pessoas nessa função.

A outra linha de atuação realizada nos núcleos da Fundação é a complementação do ensino formal para estudantes de até 16 anos. Entre as disciplinas oferecidas estão ética, cidadania e educação ambiental. Durante a safra 2011-2012, 440 estudantes participaram desses programas, que acontecem no horário inverso das aulas nas escolas.

Formação itinerante

Em agosto de 2012, a Raízen inaugurou o primeiro núcleo móvel de sua Fundação, instalado em uma carreta. Com estrutura para realizar uma oferta de mais de 30 cursos profissionalizantes, dentro do escopo de manutenção, elétrica e automação, a unidade deve atender cerca de 100 pessoas ao ano.

O objetivo do projeto é levar as ações sociais da Companhia para as cidades que ainda não são atendidas pela Fundação, atendendo às demandas de qualificação profissional das comunidades locais, capacitando-as para cargos dentro da própria Raízen e de outras empresas da região.

A carreta que abriga a unidade móvel possui 15 metros de comprimento por 4,3 metros de altura e 2,7 metros de largura. O espaço terá capacidade de atender até 24 alunos por curso, com uma estrutura moderna e equipamentos de última geração. Um grande diferencial da unidade é sua total acessibilidade às pessoas com deficiência e mobilidade reduzida.



Para a construção, a Companhia contou com investimentos de R\$ 1 milhão, feitos em parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), além do apoio das empresas parceiras Frato, Luitex, Sense, Siemens, SKF, Weg e Bray.

As unidades móveis permitem a ampliação do alcance das iniciativas sociais



complementação do ensino

Cursos requalificam cortadores de cana-de-açúcar

As atividades de formação profissionalizante da Fundação Raízen contribuem para que seja enfrentado um dos seus principais desafios sociais: a requalificação da mão de obra de cortadores de cana-de-açúcar.

Por isso, o foco dos cursos profissionalizantes está em cinco atividades: formação de operadores de colhedora, formação de auxiliares de manutenção automotiva, operador mantenedor, capacitação de mecânicos e escola de líderes. Na safra 2011-2012, a Raízen formou 312 profissionais, para atuar como operadores de colhedora, dos quais entre eles 128 trabalhadores

rurais do corte de cana. O curso possui carga horária teórica de 60 horas e 320 horas de prática, com acompanhamento. Essa formação é realizada 100% interna, por multiplicadores de treinamento, visando valorizar o conhecimento dos profissionais da Companhia.

Em outro curso elaborado junto com o Senai, cerca de 300 jovens de comunidades próximas às instalações da Empresa aprendem a desempenhar a função de auxiliares mecânicos de manutenção agrícola, lidando diretamente com a rotina de conservação das máquinas colhedoras.

Além da cana-de-açúcar

Mais do que produzir a partir de uma matéria-prima renovável, a Raízen quer ser referência ambiental em todas as suas atividades

Por seus diversos benefícios ambientais, o uso da cana-de-açúcar como matéria-prima é uma vantagem competitiva importante para a Raízen. A intenção da Companhia de aumentar a produção representa, também, uma contribuição para a sociedade no aumento das fontes renováveis na matriz energética mundial.

A busca pela excelência operacional, um dos pilares estratégicos da Empresa, impõe alguns desafios para a gestão ambiental das operações da Raízen.

Na área produtiva, a principal preocupação ambiental reside no uso eficiente da água e do solo. Outros aspectos gerenciados com cuidado são o uso de herbicidas e fertilizantes, a gestão de resíduos e a queima da cana-de-açúcar para a colheita manual. Atualmente, cerca de 660 hectares de florestas nativas, matas ciliares, rios e córregos recebem os cuidados e a atenção da Empresa.

Na área de distribuição de combustíveis, os principais impactos ambientais estão nas emissões de gases de efeito estufa, por causa da extensa movimentação de cargas que a Companhia realiza.

Na safra 2011-2012, a Companhia atingiu uma redução de 30% no índice de derrame/vazamento de produto e de 15% no índice de contaminação do produto em descargas em clientes.

A Raízen também elaborou seu primeiro inventário de emissões de gases de efeito estufa, cujos resultados servirão de base para identificar oportunidades de melhoria em todas as suas atividades.

Outros destaques do ano foram as ações de educação ambiental em comunidades do entorno das unidades de produção, a rotação de cultura com soja e sorgo sacarina, e a geração de créditos de carbono por meio de um projeto do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL).



Benefícios ambientais da cana-de-açúcar

O uso da cana-de-açúcar como fonte de energia oferece diversas vantagens do ponto de vista ambiental, em relação a fontes como o carvão e o petróleo.

Em primeiro lugar, assim como outras plantas, é renovável, isto é, não exaure os recursos da natureza. Além disso, ao crescer, a cana-de-açúcar captura CO₂, compensando em parte o mesmo gás que será liberado na queima do etanol como combustível veicular. Segundo um estudo da Agência de Proteção Ambiental dos EUA (*Environmental Protection Agency*, ou EPA), o etanol é capaz de propiciar a redução da emissão de gases de efeito estufa em até 61%, se comparado aos combustíveis fósseis.

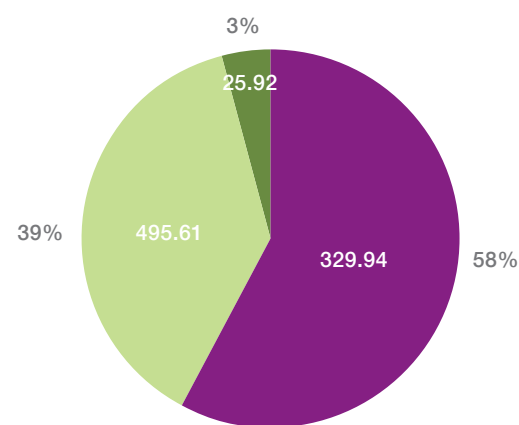
Ainda, o cultivo da cana-de-açúcar praticamente não requer água, pois a quantidade de chuva no Centro-Sul, principal área produtora no Brasil, é suficiente. O uso da água acontece na fase industrial, para a limpeza da matéria-prima e outras fases do processamento. Segundo a Unica, as indústrias têm sido cada vez mais eficientes nesse quesito, passando de cerca de 5 metros cúbicos por tonelada para cerca de 1 metro cúbico por tonelada processada.



Outra grande vantagem do processo de fabricação do etanol brasileiro é que a maioria das unidades de produção é autossuficiente em matéria de eletricidade. Isso ocorre porque o bagaço da cana-de-açúcar, após o processamento da planta, é queimado, em um processo chamado cogeração, no qual ocorre a produção de energia térmica que é ao mesmo tempo transformada em eletricidade. Muitas unidades ainda fornecem o excedente de sua produção de energia para o sistema público de distribuição de eletricidade. Como pode ser conferido no gráfico abaixo, a oferta de terra disponível para a agricultura no Brasil é farta.

POTENCIAL MUITO GRANDE PARA EXPANSÃO SUSTENTÁVEL DA CANA-DE-AÇÚCAR

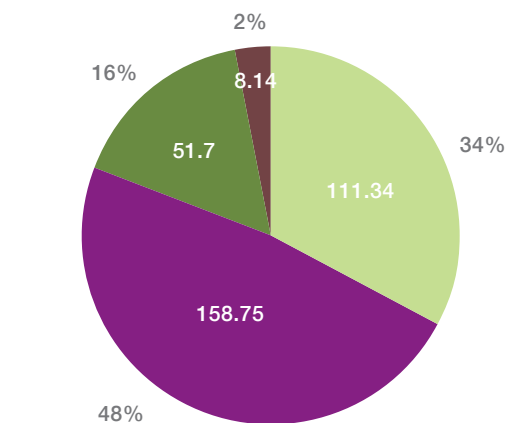
(milhões de ha)



Protegida / Nativa
Área Arável
Outros

DISTRIBUIÇÃO DA ÁREA ARÁVEL NO BRASIL

(milhões de ha)



Disponível
Pasto
Agricultura
Cana-de-açúcar

Protocolo Agroambiental

A Raízen, anteriormente representada pelo seu acionista Cosan, foi o primeiro grupo a aderir ao Protocolo Agroambiental. Esse documento estabelece uma série de princípios e diretrizes técnicas de natureza ambiental, para promover as boas práticas na indústria sucroenergética.

O principal compromisso é em relação ao fim da queima da palha da cana-de-açúcar, processo necessário para a colheita manual, pelo método tradicional. Isso implica,

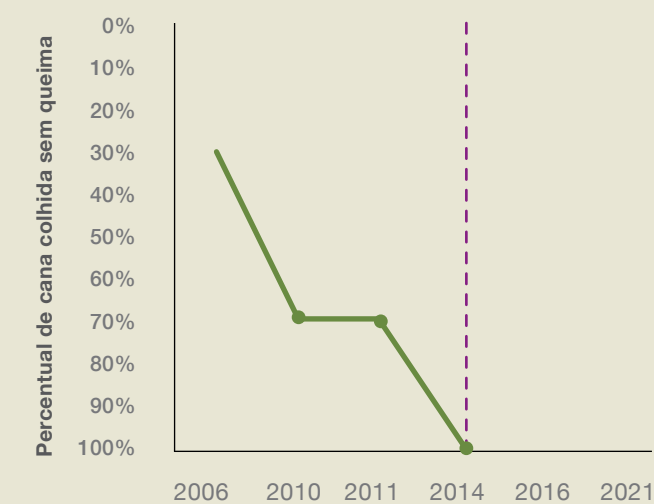
necessariamente, adoção da colheita mecanizada. A Raízen, portanto, eliminará a queima, de forma gradativa, até 2017 (ver o gráfico abaixo). No final da safra 2011-2012, a Empresa já se encontrava em estágio avançado de cumprimento do Protocolo, pois usava colheita mecanizada em 85,9% na produção de sua cana própria.

Outros aspectos que contêm compromissos no Protocolo Agroambiental são: conservação do solo e dos recursos hídricos, proteção de matas ciliares, recuperação de nascentes, redução de emissões atmosféricas e cuidados no uso de defensivos agrícolas.

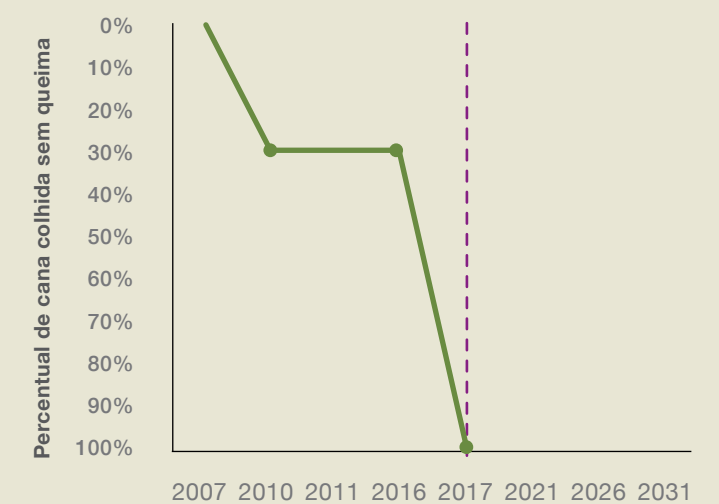
compromisso

PRAZO PARA A ELIMINAÇÃO DA QUEIMA DA PALHA DA CANA NO ESTADO DE SÃO PAULO

áreas mecanizáveis



áreas não mecanizáveis



Protocolo Agroambiental

Nota: os pontos destacados nas linhas do gráfico mostram os anos específicos citados no Protocolo

Elaborado pela Unica



A eletricidade excedente gerada nas unidades de produção é fornecida ao sistema de distribuição de energia

Raízen conquista créditos de carbono pelo MDL

A unidade Serra, uma das 24 unidades de produção de açúcar, etanol e bioenergia da Raízen, localizada em Ibaté (SP), gerou créditos de carbono a partir da cogeração de energia elétrica. O projeto foi aprovado pela Organização das Nações Unidas (ONU) nos moldes do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL).

Atualmente, as unidades de produção da Raízen, em seu conjunto, são autossuficientes em eletricidade e possuem 934 MW de capacidade nominal instalada, o equivalente às necessidades residenciais de uma cidade de cerca de cinco milhões de habitantes.

Durante o ano-safra 2011-2012, a Raízen realizou investimentos em três usinas para ampliar a cogeração de energia elétrica,

aumentando em 400 mil MWh o volume excedente de energia produzida a partir da biomassa de cana-de-açúcar.

Além da unidade Barra, as outras modernizadas foram a Univalem e a Ipaussu, que receberam caldeiras de alta pressão (100 bar) e alta temperatura que geram mais energia térmica a partir da biomassa processada. Com o aumento da eficiência, no seu primeiro ano de operação a Raízen comercializou 1,5 GWh de eletricidade.



Expers: uma solução para o transporte sustentável

EXPERS

uma solução



Para a Raízen, a sustentabilidade faz parte de todas as etapas de seus negócios e por isso promove iniciativas que envolvem todos os seus fornecedores nesse processo. Nesse sentido, uma das questões relevantes é a indução de transportes mais eficientes e sustentáveis. Além de realizar o levantamento das emissões em suas atividades, a Raízen foi atrás de uma solução capaz de gerar ganhos em escala, com redução no consumo de combustíveis pela frota e consequentemente das emissões de CO2 de seus fornecedores.

Em outubro de 2011, em parceria com a EcoFrotas, lançou uma ferramenta inovadora de gerenciamento de frota, que permite às empresas transportadoras terem acesso on-line, em tempo real, a todas as informações de abastecimento de cada veículo de sua frota. Por meio de uma plataforma modular de serviços, aplicada conforme a necessidade de cada cliente, a Expers se traduz em uma solução eficiente e segura, que possibilita o monitoramento e, consequentemente, a melhoria na gestão da frota.

Com o sistema, a empresa transportadora faz o levantamento de suas necessidades e estabelece a melhor solução, quais áreas atacar para ter o melhor resultado em redução de consumo, emissões e custos. O abastecimento é feito via cartão, nos postos da rede Shell, que permitem o pagamento pelos condutores e o controle de combustível por unidade da frota e/ou por motorista, de acordo com a distância percorrida. Como os padrões de consumo e emissões de cada veículo e de cada motorista são monitorados, a Expers pode ainda gerar, para cada transportadora, um relatório de emissões, certificado pela empresa global de auditoria, KPMG.

Com a solução oferecida pela Expers, as empresas transportadoras têm também mais um elemento no seu ciclo de serviços sustentáveis. Os postos onde abastecem a frota contam ainda com a linha Shell Evolux, de diesel mais eficiente, o que garante melhor desempenho do motor e, consequentemente, menor consumo e emissões de poluentes na atmosfera. No primeiro ano de funcionamento, a Expers já conquistou vários clientes, entre eles, fornecedores diretos da Raízen.

Controle biológico de pragas

Como em qualquer cultura agrícola, a cana-de-açúcar é alvo de pragas, como a broca-da-cana (*Diatraea saccharalis*) e a cigarrinha-da-raiz (*Mahanarva fimbriolata*), que podem provocar uma queda significativa na produtividade.

Para evitar que isso aconteça em suas plantações, a Raízen aposta no controle biológico, forma de combate às pragas que dispensa o uso de defensivos químicos. A Cosan, uma das companhias que criaram a Raízen, construiu, em 1973, o primeiro laboratório particular de controle biológico de pragas do Brasil.

Hoje, cinco laboratórios da Raízen produzem mensalmente cerca de 130 milhões de vespas *Cotesia flavipes*, que combatem a larva broca-da-cana. Dos outros 3 saem 13 toneladas de esporos do fungo *Metharizium anisoplaea*, organismo que controla naturalmente a cigarrinha-da-raiz.



Reaproveitamento de subprodutos

Os subprodutos resultantes das atividades de produção de açúcar e etanol nas unidades de produção da Raízen possuem destino certo, para reduzir seu impacto ambiental. Veja quais são:

- A vinhaça, proveniente da destilação do álcool, e a água usada na lavagem da cana-de-açúcar são utilizadas na lavoura para irrigação da planta, em processo conhecido como fertirrigação;
- A torta de filtro, proveniente da filtragem do caldo da cana-de-açúcar, e a cinza das caldeiras, originada na queima do bagaço, são utilizadas na lavoura como fertilizantes orgânicos;
- O bagaço da cana-de-açúcar, obtido após a moagem, é utilizado para a cogeração de energia.



A vinhaça, um subproduto do processo de fabricação de etanol, é utilizada na irrigação

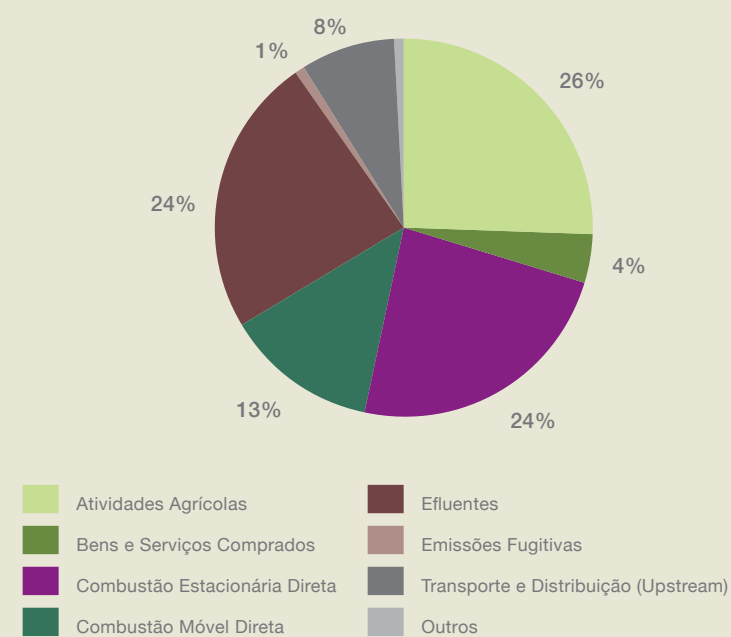
Raízen realiza seu primeiro inventário de emissões

No intuito de mapear as emissões de gases de efeito estufa de suas operações, a Raízen realizou seu primeiro Inventário de Emissões. O estudo mostra a parcela de responsabilidade de cada processo no total de emissões da Companhia, auxiliando a gestão sobre o tema.

Verificou-se, por exemplo, que o uso de corretivos e de fertilizantes para o solo no plantio da cana-de-açúcar contribui com 26% no total de gases emitidos pela Empresa. A chamada “combustão estacionária”, por sua vez, relativa à queima do bagaço da planta nas caldeiras das usinas, representa cerca de 24% das emissões de gases de efeito estufa (GEEs). Esse resultado levou a Raízen a planejar investimentos em queimadores e lavadores de gases mais eficientes.

O inventário recebeu a classificação Ouro em qualidade de elaboração, reconhecimento máximo do Programa Brasileiro GHG Protocol, que conta com o apoio técnico da Fundação Getúlio Vargas (FGV) para a adaptação da metodologia à realidade nacional.

EMISSIONES DE GASES DE EFEITO ESTUFA PELA RAÍZEN (2011)*



*Segundo o Inventário Corporativo de Gases de Efeito Estufa 2011.

Sede

Avenida Juscelino Kubitschek, 1327 — 7º andar
Itaim Bibi — São Paulo — SP
CEP 04543-011
Tel.: (11) 2344-6200

Escritório de vendas

Rua Joaquim Floriano, 1052 — 1º andar
Itaim Bibi — São Paulo — SP
CEP 04534-004
Tel.: (11) 3074-3800

Escritório administrativo

Rodovia Hermínio Petrin (SP 308), KM 175
Costa Pinto — Piracicaba — SP
CEP 13411-900
Tel.: (19) 3403-2000

Escritório administrativo

Rua Cezira Giovanoni Moretti, 900
Fazenda Santa Rosa — Piracicaba — SP
CEP: 13414-155
Tel.: (19) 3423-8000

Escritório administrativo

Av. das Américas, 4200 — Bloco 5 — 3º andar
Barra da Tijuca — Rio de Janeiro — RJ
CEP 22640-102
Tel.: (21) 2145-9000

www.raizen.com.br

Coordenação geral**Raízen — Equipe de Relações Externas e Desenvolvimento Sustentável**

Claudio Borges T. Gaspar Oliveira
Davi Alencar de Araújo
Catarina Salgado da Costa Amaral
Adriana Pinto Ortolani

Comunicação Externa

Regina Maia Lopes da Cruz

Comunicação Interna

Giselle Innecco Valdevez Castro
Andréa Melissa Pereira
Francis Teixeira de Sousa

Marca & Mídia

Bruna Croce

Concepção e Realização

Elos Comunicação
(www.eloscomunicacao.com.br)

Coordenação

Chris Marin
Talita Bats

Consultoria e edição

Cilene Marcondes

Texto**Entrevistas e redação**

Gustavo Magaldi

Revisão

Jô Santucci

Arte**Direção de arte**

Adriana Lago
Débora Murakami

Design

Débora Murakami
Fernanda Prupest

Fotos

André Amaral, Gilberto Prado,
José Luiz Pederneiras, Lila Batista,
Paulo Rodrigues, Sérgio Carvalho,
Tulio Vidal, banco de imagem Raízen

Ilustrações

Niege Borges

Impressão

D'Lippi.Print – Gráfica certificada FSC

Tiragem

500 unidades

Agradecemos a todos os colaboradores Raízen — especialmente aos que participaram diretamente no fornecimento de informações, dados e fotos — pela contribuição e pelo apoio na realização deste Relatório de Sustentabilidade Raízen 2011-2012.

raízen

www.raizen.com.br

