

2010

Brasil Ecodiesel S.A.

Relações com
Investidores

[DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO - DIVULGAÇÃO EXTERNA]

O presente documento é um sumário das ações definidas pela companhia para o seu melhor posicionamento no mercado.

DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

A administração da Brasil Ecodiesel desenvolveu, ao longo das últimas semanas, uma discussão interna buscando definir seu posicionamento no mercado de biodiesel levando em consideração a escolha de um cenário de mercado de biodiesel avaliado como o mais provável. O presente texto é um resumo das conclusões desse processo e não inclui, por questões de sigilo, detalhes de prazos, valores monetários envolvidos, e tampouco nomina terceiros.

Na metodologia da elaboração do direcionamento estratégico foram definidas **a Visão** (o que se quer como futuro da empresa – projeção superior a 10 anos) e **a Missão** (o que se pretende fazer para viabilizar esse futuro – período de 5 a 10 anos) da companhia.

Visão

- *Ser a referência brasileira na eficiência produtiva e no desenvolvimento tecnológico agrícola e industrial de biocombustível.*

Missão

- *Viabilizar econômica e tecnologicamente a substituição dos combustíveis fósseis por combustíveis renováveis, respeitando recursos e potencialidades regionais, a partir de conceitos de sustentabilidade para melhorar a qualidade de vida da sociedade.*

Na seqüência, foram identificados os fatores críticos para o sucesso da companhia, destacando-se os custos de matéria prima, a localização geográfica das unidades, o desenvolvimento de produtos e processos alternativos, a busca por novos mercados, o desenvolvimento gerencial e organizacional e a evolução da regulação do setor.

CENÁRIO BASE: “Mais biodiesel, mercado livre, e maior integração na cadeia de suprimentos”

No entender da empresa, há fortes evidências de que a demanda mundial de biodiesel aumentará nos próximos anos, favorecendo a indústria nacional do produto. No âmbito doméstico, o crescimento deverá ser bastante acentuado dado o envolvimento e o comprometimento do país no uso de combustíveis renováveis.

Em paralelo, julgamos que o governo deverá implantar, gradualmente, o mercado livre, e no limite abster-se de realizar os leilões da ANP, ainda que aumentando a mistura compulsória do percentual de biodiesel no diesel distribuído nos postos de combustíveis. A consequência disso é que os produtores de biodiesel passarão a concorrer diretamente na venda e na disputa pelos clientes, principalmente os distribuidores de combustíveis e grandes consumidores. A velocidade com que se chegará a esse ambiente dependerá, em grande parte, da disposição política do governo e de quão preparadas as empresas estarão para enfrentar essa nova realidade, pois o programa de biodiesel não poderá correr o risco de fracassar.

A principal matéria prima da indústria de biodiesel, o óleo vegetal, representa mais de 80% do custo total de produção. Apesar de haver flexibilidade no processo produtivo, não se encontra em nenhum país a adoção de várias matérias primas. Salvo o uso de sebo bovino, que responde por uma parcela menor da matéria prima utilizada, todos os países baseiam sua

produção no óleo vegetal mais abundante localmente, como a canola/colza na Europa, a palma na Indonésia e Malásia, e a soja nos EUA, Argentina e Brasil.

Devido às suas características geoclimáticas, o Brasil é o país com maiores chances de obter um mix mais equilibrado de matérias-primas, o que deixaria nossa indústria menos suscetível à sazonalidade de determinadas produções ou oscilações de preços no mercado internacional, como se dá com a soja. Caso adotássemos uma diversificação, o Brasil passaria a ter uma enorme vantagem competitiva perante os demais países produtores de biodiesel, potencializando a produção e abrindo a possibilidade de explorar o mercado externo.

Em suma, a companhia definiu suas ações de curto, médio e longo prazo com base no cenário mais provável, cujas características são: aumento da demanda mundial e doméstico de biodiesel, introdução do mercado livre de biodiesel e necessidade da companhia se integrar mais na cadeia de suprimentos, buscando alternativas de matérias-primas.

Diante deste cenário, a Brasil Ecodiesel identifica quatro elementos que se destacam e que passam a ser parte da estratégia norteadora da companhia: a necessidade de um investimento na cadeia de suprimentos, a otimização logística em relação à matéria-prima e às empresas distribuidoras de combustível, a busca permanente da eficiência no processo produtivo e o aproveitamento de oportunidades de crescimento e/ou consolidação via fusões e aquisições.

MEDIDAS

As medidas deliberadas e que estão sendo anunciadas foram classificadas, segundo seu caráter, da seguinte forma: Estratégicas, Operacionais, e Desinvestimentos - Ativos Ociosos.

➤ **ESTRATÉGICAS**

1. Busca por alternativas de matéria prima

Na busca por alternativas de matéria prima, a empresa entende que precisa investir naquilo que se denomina de integração com a cadeia de suprimentos, originando parte da matéria-prima necessária para a produção de biodiesel. Serão estudadas todas as alternativas viáveis, sendo que a oleaginosa que receberá mais atenção e que deverá ter investimentos para seu plantio é o pinhão manso (*Jatropha curcas*), que tem um enorme potencial a ser explorado. Essa decisão leva em conta que é necessário se reduzir, de forma gradual e contínua, a dependência que hoje a companhia tem com o óleo de soja. As ações a serem adotadas são:

i. Estudo de viabilidade para o plantio de Pinhão Manso na BA, MS e em outras localidades

Dentre as alternativas hoje existentes, o pinhão manso se apresenta como a oleaginosa que melhor se encaixa na estratégia definida pela companhia. Dada a experiência bem sucedida do plantio próprio nas terras que a companhia dispõe na Bahia, decidiu-se estudar a viabilidade de se aumentar o plantio para a obtenção de escala. Além disso, estudar-se-á a possibilidade de desenvolver plantios (próprios ou com parcerias) em outras localidades, notadamente no Mato Grosso

do Sul, dadas as suas vantagens em termos de logística e condições geoclimáticas.

ii. Busca de parcerias para o desenvolvimento de P&D na área agrícola

São inúmeros os estudos que estão em andamento no País na busca por alternativas de matérias primas para a produção de biodiesel, tanto em órgãos oficiais de pesquisa, quanto nas universidades e institutos privados. Pelas suas características, a maturação de P&D agrícola é relativamente lenta, e por conta disso é importante que a empresa esteja envolvida, diretamente ou por meio de parcerias, nas pesquisas relacionadas a modificações genéticas, oleaginosas e/ou matérias primas alternativas, etc.

2. Busca de parcerias para o suprimento de matéria-prima no curto e médio prazo

Dada a importância e preponderância do óleo de soja como matéria prima, é fundamental se buscar parcerias agrícolas/comerciais visando reduzir os impactos da sazonalidade da oferta e da volatilidade do preço desta commodity. Concomitantemente, dada a flexibilidade existente das plantas da companhia, serão estudadas várias possibilidades de parcerias para outras matérias primas.

3. Reestruturação corporativa – Física e Organizacional

A companhia decidiu concentrar toda a Gestão Corporativa (aquilo que é compreendido pelas atividades desenvolvidas em sua sede no Rio de Janeiro e no escritório de Fortaleza) na cidade de São Paulo. Os principais motivos que levaram a direção da companhia a essa decisão foram: melhoria na fluidez e nas tomadas de decisão, melhoria dos processos de gestão, integração de toda a administração, ganhos com sinergias, e a proximidade com os acionistas. Como um exemplo da necessidade de uma reestruturação organizacional, podemos citar a área agrícola que, por conta da nova estratégia, exigirá uma adequação e uma reestruturação do staff que atua nessa atividade.

4. Recomposição da Imagem Corporativa

Entende-se que nesse processo de retomada e para o cumprimento das ações propostas é necessário um investimento na sua imagem corporativa. Uma melhora da imagem da companhia terá papel positivo quando da instituição do mercado livre. Não há no país empresa privada “*Top of Mind*” no setor de bioenergia e a Brasil Ecodiesel pode tornar-se essa referência, o que traria um valor extraordinário para a companhia e seus acionistas.

5. Criação do P&D industrial na companhia

Apesar da produção de biodiesel ser uma tecnologia conhecida, ainda há espaço para seu aprimoramento. Com o objetivo de estar à frente na adoção de novas tecnologias no processo industrial, será criada uma área de P&D que contribua para o aumento da eficiência na produção de biodiesel.

6. Mapeamento do mercado das oportunidades de Fusões e Aquisições

A indústria nacional de biodiesel, por conta da pulverização e da necessidade de se tornar mais eficiente, deverá passar por um processo de consolidação, colocando novos desafios à companhia. A empresa buscará e aproveitará toda e qualquer oportunidade de fusão/aquisição/*joint-venture* que esteja associada a ganho de escala, incorporação de tecnologia (agrícola/industrial), aumento do *market-share* e maiores margens operacionais.

➤ OPERACIONAIS

Dentre as decisões de âmbito operacional, foi definida a desativação das usinas de Floriano e Crateús, medida antecipada e anunciada em dezembro último.

1. Realocação dos ativos das usinas de Floriano e Crateús e dos equipamentos de extração química de óleo situados na usina de Porto Nacional

Os ativos das usinas desativadas de Floriano e Crateús e os equipamentos ociosos de extração química de óleo que estão em Porto Nacional serão utilizados para aumentar a capacidade produtiva. O local a ser definido levará em conta não só questões logísticas e de mercado como estará alinhado com os investimentos a serem feitos objetivando a maior integração com a cadeia de matéria prima.

2. Viabilizar o funcionamento das unidades esmagadoras de Iraquara e São Luiz Gonzaga

A companhia dispõe de duas esmagadoras completas em São Luiz Gonzaga e Iraquara, atualmente ociosas. A decisão de colocar em funcionamento estas esmagadoras implicará numa verticalização, com eventual necessidade de aquisição de grãos para o seu beneficiamento e/ou acordos com parceiros de forma a garantir um provimento de óleo vegetal.

3. Projeto de melhoria da eficiência industrial

A busca contínua de uma maior eficiência no processo industrial é fundamental para propiciar à companhia vantagem competitiva quando do estabelecimento do mercado livre. O projeto contempla investimentos que permitirão a empresa utilizar óleos vegetais com maior teor de acidez e, conseqüentemente, mais baratos.

4. Cumprimento do Selo Combustível Social priorizando o trabalho com formas mais avançadas de organização de Agricultura Familiar

Por conta da malograda experiência anterior, a qual priorizou o trabalho com agricultores individuais, a empresa passará a trabalhar com formas mais avançadas de organização da Agricultura Familiar, como as cooperativas, desenvolvendo formas de operação/cooperação de longo prazo para a aquisição de matéria prima. Em regiões propícias ao desenvolvimento de matérias primas alternativas, a companhia incentivará a criação de cooperativas e o desenvolvimento de uma rede de fornecedores de Agricultura Familiar visando a obtenção de matéria prima para o cumprimento das normas do Selo Combustível Social;

5. Busca de financiamento de longo prazo

As várias medidas decorrentes do planejamento estratégico demandarão investimentos de longo prazo e uma adequada estrutura de capital. Um exemplo dos investimentos necessários é o da área agrícola. A companhia buscará linhas de crédito que permitam implantar seu plano de investimentos, como o Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste - FCO.

➤ **DESINVESTIMENTOS – ATIVOS OCIOSOS**

No processo de planejamento, foram identificados vários ativos que não se enquadram nas novas necessidades da companhia, alguns deles ociosos há muitos anos. Listamos abaixo as ações definidas nesse bloco de medidas:

1. Venda das fazendas nos Estados do Piauí, Ceará e Minas Gerais

Dadas as suas características geoclimáticas, a companhia decidiu se desfazer das fazendas que possui nos Estados do Piauí, Ceará e Minas Gerais, totalizando uma área de 23.232 ha.

2. Venda dos ativos de esmagamento de Crateús

A companhia decidiu vender os equipamentos de sua esmagadora em Crateús, pois a mesma é obsoleta e se encontra ociosa.