

# cosan

PERFORMANCE 2014

## ENERGIA, GÁS & LOGÍSTICA

### **ETANOL DE SEGUNDA GERAÇÃO**

Primeira planta industrial  
entra em operação

### **AUTOSSUFICIÊNCIA NA GERAÇÃO DE ENERGIA**

Cogeração como alternativa  
de fonte energética

### **ESTRATÉGIA PARA GARANTIR A QUALIDADE DO PRODUTO**

Investimentos em iniciativas  
para tornar o processo mais  
íntegro e seguro



### EDIÇÃO EXECUTIVA

Simone de Carvalho Soares  
Camila Carolina Lourenço  
Heloisa Sevilla Farras Ribeiro  
Cecília Korber Gonçalves  
Junia Mara Caldeira  
Michelle Godoy de Oliveira

### REDAÇÃO E EDIÇÃO

Report Sustentabilidade

### REVISÃO

Assertiva Produções Editoriais

### PROJETO GRÁFICO, DIAGRAMAÇÃO E PRODUÇÃO GRÁFICA

Report Sustentabilidade

### FOTOS

Acervo Cosan



Progredir em setores essenciais para o desenvolvimento do país foi a marca da Cosan em 2014. O novo posicionamento adotado pela companhia, resultado de uma reestruturação corporativa, dividiu seus negócios em três segmentos: Energia, Gás e Logística. Esse novo desenho segue a estratégia de simplificação de nosso modelo de negócios, com empresas mais independentes e foco em eficiência operacional e crescimento orgânico.

Outro ponto de destaque foi a aprovação pelos órgãos competentes da fusão entre Rumo e ALL, um passo importante para a ferrovia brasileira e para a nossa história empresarial.

Nas próximas páginas deste relatório, apresentaremos mais detalhes de projetos e conquistas dos segmentos de atuação da Cosan.

Boa leitura!

**Marcos Marinho Lutz**  
*Diretor-presidente*

**Apresentamos, nas páginas a seguir, os principais destaques da atuação da Cosan ao longo de 2014. É o segundo ano consecutivo em que a empresa elabora seu relatório de performance em forma de revista, relatando em reportagens os temas estratégicos de cada um dos negócios. Com isso, espera oferecer, a seus públicos de relacionamento, uma leitura mais agradável das informações aqui abordadas.**

4

QUEM SOMOS



8

SETORES FUNDAMENTAIS



14

VETOR PARA DESENVOLVER O PAÍS

BIOELETRICIDADE

ETANOL DE SEGUNDA GERAÇÃO

RESPONSABILIDADE E INTELIGÊNCIA DE MERCADO PARA GERIR PROPRIEDADES

ATUAÇÃO RESPONSÁVEL

PIONEIRISMO EM SOLUÇÕES DE DESCARTE



22

CENÁRIO DE OPORTUNIDADES

EXERCÍCIO DIÁRIO PARA ATENDER O CLIENTE CADA VEZ MELHOR

NOVAS TECNOLOGIAS DE RECICLAGEM

SEGURANÇA E QUALIDADE NO FORNECIMENTO DE ENERGIA

INVESTINDO EM PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS



28

DEMOCRATIZANDO A FERROVIA

NOVOS VAGÕES

ESTRATÉGIA PARA GARANTIR A QUALIDADE DO PRODUTO

ANO DOS RECORDES

SEGURANÇA DAS OPERAÇÕES





# QUEM SOMOS

A Cosan possui uma rotina de divulgação de informações que vai além das exigências da legislação societária vigente

**A** Cosan tem como estratégia progredir em setores considerados essenciais para o desenvolvimento do país. Por meio dos segmentos Energia, Gás e Logística, atua com distribuição de combustíveis e produção de açúcar e etanol; gestão de terras agrícolas; produção e distribuição de óleos lubrificantes e especialidades; distribuição de gás natural; e logística ferroviária e portuária.

Sediadas em São Paulo, a Cosan S.A. Indústria e Comércio e a Cosan Logística S.A. são sociedades anônimas de capital aberto e possuem ações no Novo Mercado, da BM&FBovespa. São controladas pela Cosan Limited (CZZ), que tem papéis listados na Bolsa de Nova York (Nyse, pela sigla em inglês).

## TRANSPARÊNCIA COMO PRIORIDADE ESTRATÉGICA

O Conselho de Administração é a principal instância do sistema de governança corporativa da Cosan. De deliberação colegiada, o órgão estabelece diretrizes e políticas gerais dos negócios, faz a supervisão da gestão dos diretores, aprova a remuneração variável dos executivos e define planos de trabalho, orçamentos anuais, investimentos e programas de expansão. Formado por sete membros, dois deles independentes, o órgão assume mandato de dois anos, sendo permitida a reeleição, e é eleito pelos acionistas em assembleias gerais.

Também faz parte da estrutura de governança a Diretoria Executiva, instância composta de três membros que responde pela condução dos negócios e por aplicar as diretrizes e estratégias estabelecidas pelo Conselho de Administração.

# COSAN LIMITED

A Cosan Limited (CZZ) foi a primeira empresa brasileira a ter ativos negociados na bolsa norte-americana e a se enquadrar nos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley (SOx). Além das diretrizes da Nyse, a controladora segue as exigências da Securities and Exchange Commission (SEC). Fazem parte da estrutura de governança corporativa da CZZ o Conselho de Administração, composto atualmente de 11 membros, e a Diretoria Executiva, formada por três membros nomeados pelo Conselho de Administração.

## COMITÊS

Cinco comitês apoiam o Conselho de Administração:

- **Auditoria:** realiza a contratação ou destituição de auditores independentes e supervisiona as atividades desses profissionais;
- **Gestão de Riscos:** discute e propõe uma política de *hedge* da companhia;
- **Executivo de Riscos:** monitora o cenário macroeconômico e setorial e estabelece estratégias de mitigação de riscos;
- **Remuneração:** revisa a remuneração e os benefícios concedidos aos diretores e outros membros não estatutários da administração;

ÓRGÃO INDEPENDENTE, O CONSELHO FISCAL TEM COMO UMA DE SUAS PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES A ANÁLISE DAS ATIVIDADES GERENCIAIS E DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA COMPANHIA

- **Alçadas:** avalia e recomenda decisões que envolvam valores entre R\$ 15 milhões e R\$ 60 milhões.

## COSAN BUSCA APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS

Em 2014, a estrutura de governança da Cosan passou a contar com a área de Controles Internos, que mapeia os processos de todos os negócios da companhia e dá suporte ao trabalho realizado pelas equipes de Auditoria e Compliance. A Cosan Lubrificantes, a Rumo, a Radar, a Comgás e a Cosan Lubricants International (Comma) passaram a contar com pontos focais dedicados ao entendimento dos riscos, processos e controles internos.

## GARANTINDO ADERÊNCIA À LEI SARBANES-OXLEY

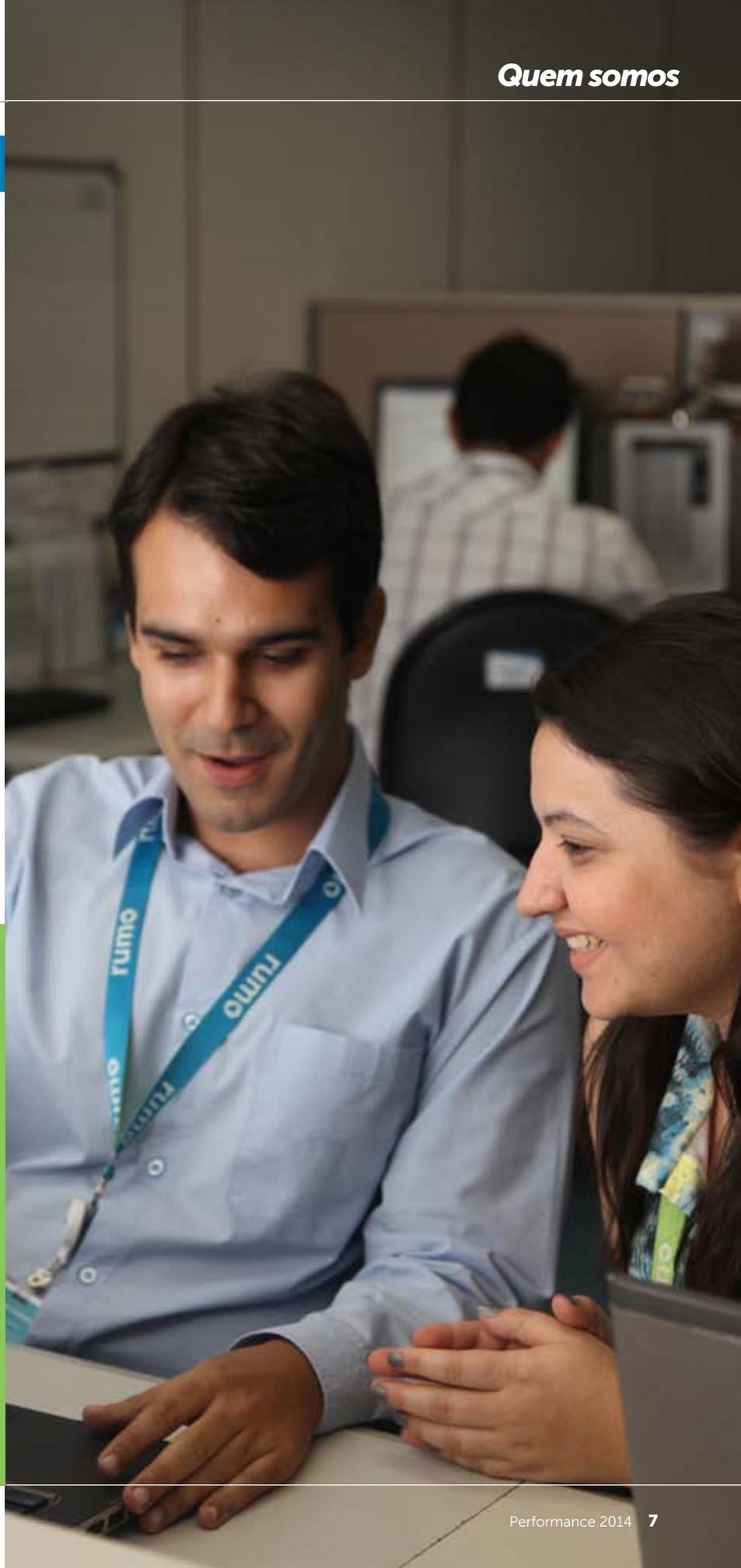
Por meio de 630 controles, a Cosan procura medir a aderência de suas práticas em vista do cumprimento da Lei Sarbanes-Oxley. Em 2014, foi registrada efetividade em 99,9% dos controles, enquanto a média do mercado é de 94%, segundo a auditoria PricewaterhouseCoopers (PwC).

## PRINCÍPIOS ÉTICOS

Por meio do Código de Conduta, a Cosan reforça o compromisso com questões relativas a direitos humanos, discriminação, trabalho escravo e infantil, conflitos de interesses, meio ambiente, saúde e segurança, entre outras. O documento reúne recomendações de comportamento a serem seguidas pelos funcionários, de qualquer nível hierárquico, fornecedores e parceiros. Esses públicos assinam um Termo de Responsabilidade e Compromisso de Adesão ao documento.

Para denúncias de violação ao código, a Cosan disponibiliza o Canal de Ética. Confidencial, o meio é gerido por uma empresa independente, e as situações relatadas são encaminhadas ao Comitê de Ética, que analisa cada caso e adota as medidas necessárias.

RESPEITO, ÉTICA  
E TRANSPARÊNCIA  
SÃO VALORES  
QUE NORTEIAM  
AS ATIVIDADES  
DA COMPANHIA  
E OS RELACIONAMENTOS  
QUE MANTÉM  
COM TODOS  
OS PÚBLICOS  
DE INTERESSE





# SETORES FUNDAMENTAIS

**A** Cosan identificou a necessidade de estabelecer papéis claros sobre as atividades de suas empresas. Para tanto, em 2014 iniciou um processo de reestruturação corporativa, com o objetivo de garantir eficiência operacional e entrega de resultados, dar mais independência aos negócios e potencializar o crescimento orgânico.

Com atuação em setores estratégicos para o desenvolvimento do país, três segmentos fazem parte da estrutura societária da Cosan: Energia, Gás e Logística.

A reestruturação possibilitará maior foco nas particularidades dos negócios, sem perder a cultura e o jeito de operar da Cosan. O desafio é criar um modelo de atuação que consiga gerir todas as operações com mais simplicidade e eficiência. Neste momento, é fundamental dar mais independência para cada negócio, inclusive do ponto de vista de seu autofinanciamento, para que as empresas possuam riscos segregados e deem resultados que não impactem uns nos outros.

Além disso, acionistas poderão realizar investimentos em todas as empresas que compõem o segmento de Energia, incluindo Raízen, que não tem ações listadas na bolsa de valores.

Com a reestruturação de seus negócios, a Cosan espera garantir o foco e a qualidade na gestão das empresas do portfólio, com equipes dedicadas às suas especialidades, aumentando a responsabilidade pela entrega de resultados



## RAÍZEN

A empresa vê oportunidades com a Raízen para melhoria operacional e maximização do uso da biomassa, além do crescimento em cogeração, trading e etanol de segunda geração. A empresa é uma *joint venture* formada em junho de 2011 entre a Cosan e a Shell.

- Cultiva, colhe e processa a cana-de-açúcar, principal matéria-prima utilizada na produção de açúcar e etanol, em 24 unidades de produção
- Produz mais de 2 bilhões de litros de etanol por ano para atendimento do mercado interno e externo
- Possui capacidade instalada de produção de energia elétrica a partir do bagaço da cana de 940 MW
- Atua por meio de 63 terminais espalhados pelo Brasil no segmento de distribuição de combustíveis e está presente em 58 aeroportos no negócio de combustíveis de aviação
- Conta com 900 lojas de conveniência Shell Select e atende uma rede de mais de 5.400 postos com a marca Shell
- Construção da primeira planta de etanol de segunda geração
- Em 2014, a Raízen Combustíveis registrou R\$ 2,2 bilhões de Ebitda e, no quarto trimestre de 2014, a Raízen Energia registrou R\$ 2,5 bilhões
- Atingiu volume recorde de combustíveis vendidos, de 25 bilhões de litros, em 2015

A RAÍZEN POSSUI 900 LOJAS DE CONVENIÊNCIA E 58 TERMINAIS DE DISTRIBUIÇÃO E ESTÁ PRESENTE EM 55 AEROPORTOS NO NEGÓCIO DE COMBUSTÍVEIS DE AVIAÇÃO

## RADAR

Gestora de propriedades agrícolas, a Radar tem capacidade para investir em ativos com alto potencial produtivo no Brasil. A empresa adquire e arrenda terras para grandes produtores do setor.

- Faz a administração de terras no país por meio de um sistema de geomonitoramento via satélite
- Gere 246,7 mil hectares, em mais de 470 propriedades – nos estados de São Paulo, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Maranhão, Bahia, Tocantins e Piauí
- Registrou R\$ 85 milhões em vendas de propriedades em 2014

### COSAN LUBRIFICANTES

A Cosan Lubrificantes buscará maximizar receitas e a oferta de produtos de maior tecnologia e *performance*, que são alvo de demanda crescente em virtude de requerimentos legais e ambientais.

- Está presente, por meio da marca Mobil, no Brasil e em três países da América do Sul (Bolívia, Uruguai e Paraguai)
- Importa e distribui os óleos básicos da ExxonMobil
- Atua no Reino Unido desde 2012, após aquisição da Comma Oil & Chemicals, com a produção e distribuição de óleos lubrificantes e produtos automotivos complementares para Europa e Ásia e, ainda, produtos Mobil no Reino Unido
- Distribui óleos básicos da marca Ultra-S no Brasil, resultado de uma parceria formada em 2012 com a empresa sul-coreana S-Oil
- Atua no projeto da Novvi, *joint venture* com a Amyris, para pesquisar e desenvolver óleos básicos sintéticos renováveis, feitos a partir da cana-de-açúcar
- Produz e distribui produtos *premium* nos seus mercados de atuação, oferecendo soluções que garantem eficiência, menor impacto ambiental e maior competitividade para nossos clientes



## CASE

# FOCO EM RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

**E**m 2014, a Cosan deu continuidade aos projetos relativos à gestão corporativa responsável e à identificação de riscos socioambientais em todos os negócios. Essas ações foram iniciadas em 2012, quando a companhia realizou seu processo de materialidade e criou o modelo de gestão de sustentabilidade.

O processo de materialidade contou com uma abrangente consulta aos principais públicos de interesse e uma análise de documentos e estudos setoriais e de mídia. Em 2014, uma nova consulta foi realizada, com clientes, fornecedores e parceiros es-

tratégicos. Os principais resultados foram considerados para a definição de indicadores de monitoramento, disponíveis no Caderno GRI, e dos conteúdos a serem reportados nesta revista. O processo identificou 14 temas, que foram hierarquizados por prioridade e relevância.

Cada um dos temas e indicadores foi validado pela Diretoria Executiva da empresa. A Raízen não participa do processo de materialidade realizado pela Cosan. A empresa conta com um modelo de gestão da sustentabilidade próprio e reporta suas ações de forma independente.

### TEMAS ESTRATÉGICOS

#### COMGÁS

- Ambiente institucional-regulatório
- Segurança
- Relacionamento com clientes
- Gestão de fornecedores

#### RUMO

- Segurança
- Integridade do produto
- Questões ambientais e sociais
- Ambiente institucional-regulatório

#### RADAR

- Gestão do portfólio: riscos sociais e ambientais
- Gestão reputacional

#### COSAN LUBRIFICANTES

- Gestão reputacional
- Gestão na cadeia de valor

### COMGÁS

A Comgás está preparada para atender ao aumento da oferta doméstica de gás natural para os próximos anos. Esse movimento resulta, principalmente, das reservas do pré-sal e do aumento da participação do gás natural como fonte de energia em São Paulo, dos atuais 6,9% em 2005 para 10,3% em 2035. A empresa também está focada no desenvolvimento de novas aplicações para o setor energético.

- Maior distribuidora de gás natural canalizado do país
- Possui rede de mais de 12 mil quilômetros, levando gás natural para mais de 1,4 milhão de consumidores, nos segmentos residencial, comercial e industrial, em 76 cidades do estado
- Área de concessão abriga 27% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, abrangendo 177 municípios das regiões metropolitanas de São Paulo e Campinas, além da Baixada Santista e do Vale do Paraíba
- Está preparada para atender ao aumento da oferta doméstica de gás natural para os próximos anos, como reflexo das reservas do pré-sal
- Recorde de crescimento de clientes e de assentamento de rede em 2014

### RUMO

Com uma estratégia de negócios focada na eficiência operacional, na expansão da capacidade e em ganhos de escala, a Rumo é responsável por oferecer soluções de logística integrada para exportação de açúcar e outras *commo-*

## NO RELATÓRIO DE PERFORMANCE 2014, A COSAN OPTOU POR REPORTAR OS INDICADORES GRI, VERSÃO G4, EM FORMA DE BALANÇO, DISPONÍVEIS NO CADERNO GRI

*dities* agrícolas, com serviços de transporte, armazenagem e elevação portuária.

- Conta com plataforma integrada, que abrange transporte multimodal, armazenagem e elevação portuária
- Tem capacidade para embarcar mais de 16 milhões de toneladas de carga por ano no Porto de Santos
- Volume de elevação recorde, com 11 milhões de toneladas, crescimento de 22% sobre 2013
- Transporte ferroviário de 6 milhões de toneladas, crescimento de 15% sobre 2013



# VETOR PARA DESENVOLVER O PAÍS

Em 2014, a receita líquida da Raízen Combustíveis foi de R\$ 55,7 bilhões, um crescimento de 14,8% em relação a 2013

**M**esmo com os desafios macroeconômicos apresentados em 2014, há um grande progresso no setor sucroenergético, principalmente em decorrência dos avanços em alta tecnologia. Por ser um combustível limpo e autossustentável, o etanol, que vem de uma fonte renovável de energia – a cana-de-açúcar –, passa a ser uma das alternativas mais eficientes e competitivas para o país no longo prazo. Nesse contexto, a perspectiva é que o Brasil passe a ser referência para outros países em utilização de energias renováveis.

Daí a oportunidade para a Cosan de ajudar a alavancar, por meio da Raízen, a produtividade do setor, principalmente investindo em pesquisa e desenvolvimento que viabilizem a infraestrutura necessária para a produção de etanol de segunda geração.

Com a Raízen Energia, a companhia espera aumentar a produtividade e maximizar o uso de biomassa a partir do bagaço da cana, além de crescer no segmento de cogeração e etanol de segunda geração, com disciplina na alocação dos investimentos. Já a estratégia de curto prazo da Raízen Combustíveis envolve a conversão

de postos bandeira branca, o crescimento de mais de 200 lojas de conveniência para o ano de 2015 e a excelência operacional. No longo prazo, a perspectiva é investir em *trading* e em infraestrutura logística, desenvolver ofertas de postos de rodovia e oferecer um portfólio de produtos diferenciados.

Outra frente de atuação da Cosan é o segmento de terras agrícolas. Por meio da Radar, a expectativa é fazer com que a empresa deixe de ser proprietária de terras e se transforme exclusivamente em gestora de propriedades agrícolas.

A companhia atua, ainda, na produção e distribuição de lubrificantes e especialidades, pela Cosan Lubrificantes. Com a empresa, vislumbra oportunidades como a maximização das receitas *non-fuels*, a crescente demanda por lubrificantes de maior *performance* e as melhorias operacionais.

No caso da Cosan Lubrificantes, algumas tendências de mercado irão garantir vantagem competitiva e maior extração de valor, como a regulamentação para a redução de emissões, o desenvolvimento de motores mais eficientes e a especialização em lubrificantes *premium*, além das novas demandas para o mercado de óleo básico.

## TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

A Raízen, que ocupa a liderança brasileira em moagem de cana-de-açúcar e na produção de etanol e bioeletricidade com base em coprodutos dessa matéria-prima, é uma das primeiras empresas no mundo a investir em etanol de segunda geração, produzido a partir do bagaço da cana-de-açúcar. Para ser reconhecida globalmente pela excelência em desenvolvimento, produção e comercialização de energia sustentável, a empresa adota uma estratégia apoiada em cinco pilares: tecnologia, pessoas, infraestrutura, crescimento e excelência operacional.

Com base no pilar da tecnologia e impactando os demais, a Raízen investe em inovação de processos e produtos. Em 2014, lançou, por exemplo, a gasolina Shell V-Power Nitro+, que substituiu a gasolina aditivada Shell V-Power. Desenvolvido em parceria com a Scuderia e testado pelo Instituto Mauá, o combustível possui tecnologias desenvolvidas para melhor desempenho e proteção do motor. Sua composição reduz o atrito entre peças móveis, aumenta a vida útil do combustível e impede o depósito de resíduos no motor, assim como retira os resíduos acumulados.

O sistema inteligente de logística desenvolvido pela companhia permite que os combustíveis cheguem a todas as regiões do país, inclusive as mais remotas. Essa estrutura possibilita movimentar os 25 bilhões de litros de combustível por ano, além de apoiar os excelentes resultados da empresa. As metas são ampliar a capacidade e a moagem de cana-de-açúcar nos próximos anos, tornar-se a melhor empresa de distribuição de combustíveis do país e fazer com que a cogeração de energia acompanhe essa expansão.

## ÚNICO PLAYER INTEGRADO NO SETOR

A Raízen é atualmente o único player integrado no setor, pois atua desde o cultivo da cana-de-açúcar até a distribuição e comercialização de combustíveis, passando pela produção de etanol, açúcar e bioeletricidade. Essas atividades se dividem entre duas empresas: Raízen Combustíveis S.A., que abrange as operações de Logística, Distribuição & Trading (LD&T) e Comercial; e Raízen Energia S.A., responsável pela área de negócio de Etanol, Açúcar e Bioenergia (EAB).

Fruto da *joint venture* entre as empresas Cosan e Shell, a Raízen distribui combustíveis para empresas de diversos setores (B2B) e para milhões de consumidores por meio dos postos com a marca Shell. Com um portfólio de produtos abrangente, anualmente produz cerca de 4,5 milhões de toneladas de açúcar e 2 bilhões de litros de etanol, que são vendidos a empresas de diversos segmentos. Possui, ainda, capacidade de 940 MW de potência, que produzem e comercializam cerca de 2,1 milhões de MWh de bioeletricidade (a partir do bagaço de cana), sendo a maior geradora de energia renovável a partir dessa matéria-prima no Brasil.

Com um cenário macroeconômico favorável, em que o mercado de distribuição de combustíveis registrou em 2013 crescimento de 5,68% na participação no PIB brasileiro, e com a retomada da competitividade do etanol, decorrente da moagem recorde de cana-de-açúcar associada ao recuo da demanda internacional por açúcar e etanol, a Raízen se posiciona, atualmente, entre as mais

## 57 milhões de toneladas de cana-de-açúcar

foram moídas na safra em 2014

## 60 terminais

de distribuição contribuem para a eficiência logística nas operações

competitivas no setor sucroenergético global e entre as três maiores distribuidoras de combustíveis no país.

Os setores em que atua – sucroenergético e de distribuição e comercialização de combustíveis – vivenciam há alguns anos o aumento nos volumes produzidos e comercializados.

Essa expansão, contudo, tem sido acompanhada por desafios relacionados à infraestrutura e à logística do país, além de dificuldades para manter sua competitividade e equilibrar investimentos e fluxo financeiro, cenário que persiste desde 2008. As dificuldades ficam evidentes, por exemplo, pela redução na geração de divisas por conta da exportação de açúcar e etanol e do crescente número de unidades produtoras que encerraram suas atividades.

Para que esse segmento se mantenha como um dos propulsores do crescimento econômico brasileiro nos próximos anos, é preciso ampliar o apoio ao desenvolvimento de pesquisas para a produção com mais tecnologia e menores custos, a capacidade de exportação e a competitividade da bioeletricidade no mercado energético nacional.

CASE

# BIOELE- TRICIDADE

**A** Raízen ocupa a liderança na geração de bioeletricidade no país, que consiste no aproveitamento dos coprodutos da cana (bagaço e palha), também chamados de biomassa e gerados a partir da produção de açúcar e etanol. O uso dessas fontes renováveis na matriz elétrica brasileira contribui para a redução das emissões de gases de efeito estufa e da dependência de combustíveis fósseis. Associadas às unidades produtoras, as usinas de cogeração – 13, no total – comercializam cerca de 2,1 milhões de MWh de bioeletricidade. Esse volume de energia renovável é suficiente para suprir a demanda das operações e vender o excedente ao mercado. Com ampla oferta de biomassa, resultado dos cerca de 25 milhões de toneladas de cana por ano/safra, a geração de bioeletricidade representa uma importante alternativa para o setor energético do Brasil, pois complementa a produção hidrelétrica do país. O período da colheita da cana e da produção de bioeletricidade é o mesmo em que a vazão dos reservatórios está em baixa.

A RAÍZEN VÊ OPORTUNIDADES PARA MELHORIA OPERACIONAL E MAXIMIZAÇÃO DO USO DA BIOMASSA A PARTIR DO BAGAÇO E DA PALHA DA CANA E CRESCIMENTO EM COGERAÇÃO, TRADING E ETANOL DE SEGUNDA GERAÇÃO

## RAÍZEN REGISTRA AVANÇOS NO DESEMPENHO FINANCEIRO

Em 2014, a receita líquida da Raízen Combustíveis foi de R\$ 55,7 bilhões, crescimento de 14,8% em relação a 2013, e o volume total vendido cresceu 7,8%, atingindo 25 bilhões de litros. A rede de postos revendedores Shell encerrou o ano de 2014 com 5.356 postos e 944 lojas de conveniência, totalizando uma adição de 496 postos e 94 lojas ao longo de 2014.

Em 2014 o custo dos produtos vendidos foi de R\$ 52,9 bilhões, aumento de 15,0% em relação a 2013. Esse incremento está em linha com o crescimento do volume vendido e em função do aumento de preços praticados pela Petrobras no diesel e na gasolina.

O lucro bruto foi de R\$ 2,8 bilhões, 11,5% maior que em 2013. E as despesas com vendas foram de R\$ 1.150,5 milhões, 7,1% maior que em 2013. No mesmo período, as despesas gerais e administrativas cresceram 2,3%, alcançando R\$ 387,3 milhões.

Já o Ebitda foi de R\$ 2,2 bilhões, crescimento de 11,7% em relação a 2013. E, em relação aos investimentos, no ano o total (Capex) foi de R\$ 794,5 milhões, valor 4,8% inferior ao verificado em 2013.

No caso da Raízen Energia, a receita operacional líquida totalizou R\$ 2,6 bilhões no 4T14, superior em 24,3% ao valor reportado no 4T13, que foi de R\$ 2,1 bilhões, principalmente em função da maior concentração de vendas naquele trimestre. Os principais responsáveis pelo aumento da receita líquida no período foram os maiores volumes vendidos tanto de açúcar quanto de etanol, bem como o maior preço médio de etanol e cogeração de energia praticado no mercado.

## CASE

# ETANOL DE SEGUNDA GERAÇÃO

**E**m novembro de 2014, entrou em operação a primeira planta industrial para a fabricação de etanol de segunda geração em escala comercial. Finalizada em tempo recorde – já que sua construção teve início em 2012 –, está localizada em Piracicaba, na unidade Costa Pinto (COPI), e permitirá produzir cerca de 42 milhões de litros de etanol celulósico a mais por ano.

Tal modelo de produção é fruto da *joint venture* estabelecida, em 2012, entre a Raízen e a Logen Corporation, líder no desenvolvimento de biocombustíveis celulósicos. Juntas, formaram a Logen Energy, detentora da tecnologia necessária para o desenvolvimento do etanol celulósico, outra denominação dada ao biocombustível. As enzimas utilizadas no processo são fornecidas pela dinamarquesa Novozymes.

O etanol de segunda geração é elaborado a partir de fontes

renováveis e mais sustentáveis, como o bagaço e a palha da cana-de-açúcar. Essa inovação incrementa a produção anual do biocombustível sem precisar aumentar a área cultivada. Pioneira no desenvolvimento dessa tecnologia, a Raízen, ao longo de anos de estudo e planejamento, investiu, com ajuda do BNDES, R\$ 237 milhões em pesquisa, desenvolvimento e infraestrutura. Boa parte dos estudos para obtenção do biocombustível foi desenvolvida, a partir de 2009, em uma planta-teste de etanol celulósico que a Logen possui em Ottawa, no Canadá.

Essa nova tecnologia, que também atende aos esforços globais de redução das emissões de carbono, representa a chave para tornar o etanol ainda mais competitivo e atender à crescente demanda por biocombustíveis no Brasil e no mundo.



## RADAR: RESPONSABILIDADE E INTELIGÊNCIA DE MERCADO PARA GERIR PROPRIEDADES

A terra é o principal ativo sob gestão da Radar. Cerca de 246,7 mil hectares dedicados ao plantio de cana-de-açúcar, soja, algodão e milho, entre outros, divididos em mais de 470 propriedades nos estados de São Paulo, Maranhão, Mato Grosso, Bahia, Minas Gerais, Goiás, Piauí e Tocantins, estavam sob gestão da Radar no encerramento de 2014.

A estratégia de longo prazo, em linha com a natureza do ativo, é o que permite atrair investimentos seguros. Com uma estrutura organizacional eficiente e enxuta, que conta com a *expertise* de profissionais reconhecidos do setor, a Radar tem o recurso adequado para seguir os Princípios para Investimento Responsável em Terras, guia para investidores institucionais, desenvolvido em 2011 pela ONU. O manejo sustentável da terra, o respeito aos direitos humanos e trabalhistas, o respeito à propriedade, o alto padrão de ética e o reporte das operações são o que sustenta a visão estratégica da Radar.

Como gestora de propriedades agrícolas, os negócios da empresa abrangem desde a compra e adequação de propriedades rurais com potencial produtivo e de valorização até a venda desses ativos, passando pelo arrendamento das terras a operadores do setor.

A condução dos negócios tem uma grande aliada: a tecnologia. Isso lhe permite reunir todas as informações sobre a propriedade a ser adquirida, desde o índice pluviométrico da região e a composição do solo, passando pelo atendimento à legislação ambiental, até a existência de eventuais pendências jurídicas.

A Radar realiza um processo abrangente de análise para conhecer o histórico das propriedades que pretende adquirir. Passivos ambientais, trabalhistas ou de qualquer outra natureza são avaliados e, quando há a constatação de questões graves, a empresa opta por não concluir a compra. Nos contratos de arrendamento, constam cláusulas com as obrigações que os arrendatários devem seguir durante a vigência do acordo. Mesmo que a responsabilidade pela área, no período, seja do arrendatário, algumas irregularidades encontradas poderão também ser atribuídas à Radar, gestora da propriedade. Por isso, este é um desafio constante para a empresa: aprimorar o relacionamento que tem com sua cadeia de valor – os operadores agrícolas – e investir na gestão eficiente e responsável da terra. Para endossar esse compromisso, foi desenvolvida a Política Ambiental da Radar, que deve ser seguida pelos arrendatários, com base no modelo de corresponsabilidade. Entre os temas incluídos no documento estão os relacionados a manejo adequado do solo, uso eficiente da água e conservação da biodiversidade.

A Radar foi criada em 2008, motivada pela crescente demanda por alimentos e biocombustíveis. Desde então, já foram investidos aproximadamente R\$ 5,5 bilhões em terras e, hoje, o portfólio sob gestão está avaliado em R\$ 2,7 bilhões.

### Quatro novas regionais

Em 2014, a Radar estabeleceu quatro novas regionais, localizadas em Piracicaba (SP), Balsas (MA), Jaú (SP) e Diamantino (MT). O objetivo é acompanhar mais de perto as propriedades e a atuação dos arrendatários. Os escritórios receberam infraestrutura completa para facilitar a interação com o público-alvo da empresa. Até então, a Radar tinha apenas um ponto focal fora da cidade de São Paulo, no município de Rafard (SP).

### Casa onde viveu Tarsila do Amaral

Trinta e três hectares da Fazenda São Bernardo, no município de Rafard (SP), onde morou a pintora modernista Tarsila do Amaral, foram doados em 2014 pela Radar à Abaçai, uma organização social (OS) sem fins lucrativos, cujo objetivo é desenvolver programas com foco no melhor aproveitamento da cultura popular de São Paulo e do Brasil. No local – que tem grande importância histórica para a região –, há uma colônia tombada pelo Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico Arqueológico, Artístico e Turístico (Condephaat). A Abaçai captará recursos para a construção de um complexo cultural, reformando as edificações da colônia que fazem parte da área tombada.

### Desempenho econômico-financeiro da Radar

Em 2014, a receita líquida totalizou R\$ 157,6 milhões, impactada principalmente pelo maior volume de vendas de propriedades. Os contratos de arrendamento possuem indexadores relacionados aos preços das *commodities* agrícolas das respectivas áreas arrendadas.

Os custos dos produtos vendidos foram de R\$ 60,6 milhões e o lucro bruto foi de R\$ 96,9 milhões, 51,3% superior a 2013, que totalizou R\$ 64,1 milhões.

As despesas gerais e administrativas totalizaram R\$ 36,5 milhões, contra R\$ 23,2 milhões em 2013.

No ano de 2014, o Ebitda foi de R\$ 193,0 milhões, 15,2% inferior ao de 2013, em virtude da menor valorização do portfólio de terras próprias no período.

**COSAN LUBRIFICANTES APRESENTA EVOLUÇÃO EM VENDAS**

Em 2014, a receita líquida cresceu 3,8% e atingiu R\$ 1,6 bilhão, também justificado pelo crescimento de 1,3% no volume vendido e pela maior receita unitária, que aumentou 2,5%.

Os custos de produtos e serviços foram de R\$ 1,2 bilhão, e o custo médio unitário, de R\$ 3.901/m<sup>3</sup>.

No ano, o lucro bruto foi de R\$ 354,4 milhões, com margem bruta de 22,1%.

O Ebitda foi de R\$ 103,4 milhões, redução de 26,2% em relação a 2013, em decorrência, principalmente, do aumento dos custos de produtos em virtude da variação cambial.

**ATUAÇÃO RESPONSÁVEL**

Como fabricante de produtos de alto padrão de qualidade e tecnologia agregada para todos os tipos de veículos, a Cosan Lubrificantes está atenta à demanda crescente por produtos *premium*, de maior *performance*. Também oferece produtos cujas fórmulas atendem os mais variados segmentos industriais, levando eficiência e produtividade – e, conseqüentemente, menores

custos e geração de resíduos, além de competitividade – para clientes de diversos ramos de negócios.

Um diferencial da atuação da companhia são as parcerias estratégicas firmadas com distribuidores, fornecedores e clientes. Com os distribuidores, responsáveis por levar os produtos da empresa a todas as regiões do país, a Cosan Lubrificantes busca estimular a profissionalização da gestão, instituindo processos estruturados de recursos humanos.

Também fomenta um alinhamento às suas práticas e políticas, que visam assegurar os altos padrões de qualidade e segurança na oferta dos produtos.

Para os fornecedores que atuam nas diferentes etapas do processo produtivo (transportadores, fornecedores de óleos básicos e terceiros, entre outros), são oferecidos treinamentos sobre temas socioambientais relevantes às atividades.

CASE

# PIONEIRISMO EM SOLUÇÕES DE DESCARTE

**P**ara reduzir o impacto ambiental e conscientizar os clientes ao correto descarte de embalagens de seus produtos, a Cosan Lubrificantes conta com dois programas: Troca Inteligente, que evita o descarte inadequado das embalagens de lubrificante e dos resíduos da troca de óleo, e Jogue Limpo, que trabalha a logística reversa de embalagens plásticas de lubrificantes pós-consumo.

• **Troca Inteligente.** Solução que oferece, ao consumidor, a possibilidade de comprar lubrificante na quantidade necessária ao seu veículo, sem desperdício nem descarte de embalagem. Para isso, a empresa disponibiliza minitanques nos postos de abastecimento, nos quais os consumidores podem adquirir o produto na quantidade exata para veículos de passeio, motos ou caminhões. Criada em 2006 pela Cosan Lubrificantes, a Troca Inteligente é pioneira nesse formato, que também atende o segmento agrícola. Representantes da marca Mobil instalam minitanques com mangueira, filtro e medidor de vazão nas fazendas ou cooperativas para o

reabastecimento do lubrificante de motor. Isso permite aos clientes um melhor controle do estoque de lubrificantes, otimiza o espaço de armazenagem e elimina o descarte de embalagens e resíduos no meio ambiente, aliando tecnologia e sustentabilidade também no campo.

A partir da fábrica, no Rio de Janeiro, os lubrificantes são transportados diretamente para os distribuidores de cada região – em caminhões com compartimentos dedicados a cada tipo de produto, evitando contaminação – e armazenados em tanques que atendem a rigorosas normas de segurança. A Cosan Lubrificantes possui 17 bases de armazenagem dos produtos em granel, que atendem todas as regiões do país e agilizam o processo logístico, otimizando a entrega dos produtos aos clientes. Além disso, auxiliam no controle da segurança dos transportadores, fundamentais nas operações da companhia.

• **Instituto Jogue Limpo.** Criado pelo Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes (Sin-

dicom), consiste na coleta e destinação das embalagens de lubrificantes para recicladoras. O material é transformado em matéria-prima de novas embalagens e outros produtos plásticos, retornando à cadeia de produção. Abrange também o cadastramento de pontos de recebimento de embalagens e o transporte do material para essas centrais.

Os custos para viabilizar a logística reversa das embalagens são absorvidos pelas empresas patrocinadoras da iniciativa, entre as quais está a Cosan Lubrificantes.

Em 2014, o Jogue Limpo foi estendido para o Nordeste, nos estados de Ceará, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Paraíba, e no Norte, atendendo dez municípios da Região Metropolitana de Natal. Com isso, passou a abranger 70% dos municípios e, até 2016, deve estar presente em todo o território brasileiro. Desde a criação da iniciativa, em 2005, mais de 360 milhões de embalagens de lubrificantes foram recicladas. Se esse material fosse depositado no meio ambiente, a degradação do resíduo levaria cerca de 400 anos.



# CENÁRIO DE OPORTUNIDADES

O atual cenário macroeconômico impõe grande potencial de crescimento para o mercado de gás natural no Brasil, considerando fatores como a expectativa de duplicação da oferta doméstica para os próximos anos, o incentivo a novas aplicações a gás natural em todo o mundo, as oportunidades de expansão geográfica da rede de distribuição e a perspectiva de aumento da participação de fontes renováveis de suprimento de gás.

Três políticas estaduais sustentam essas previsões. A Ambiental estabelece a redução de 25% nas emissões até 2020 (com base nos dados de 2005), meta que só será atingida a partir da utilização de gás natural e etanol. A Energética irá impulsionar o crescimento na matriz de gás, de 6,9% em 2005 para mais de 10% até 2035. E a Política de Gás, divulgada em 10/2014, preza pela universalização do serviço e pela redução da dependência de um único fornecedor, em São Paulo, com incentivo para a utilização do gás natural do pré-sal e do biogás.

Esses três vetores impulsionarão o crescimento da demanda por gás no estado – que, além de ser um grande importador de energia, tem grande potencial de atuação nos mercados de biomassa e biogás. A área de concessão da Comgás abrange 177 municípios de São Paulo, estado que representa mais de 33% do PIB brasileiro. Há um grande caminho pela frente, com oportunidades como a instalação de indústrias em municípios menores. Além disso, por possuir uma área de concessão localizada no

entroncamento dos três principais gasodutos – Rio de Janeiro, Bolívia e Bacia de Santos –, há boas perspectivas de negócio em decorrência da proximidade da Bacia de Santos, das novas descobertas do pré-sal e do pós-sal e da alta densidade demográfica.

## MAIOR DISTRIBUIDORA DE GÁS CANALIZADO DO PAÍS

A Comgás atende os segmentos residencial, comercial, industrial e veicular. Também atua com fornecimento a usinas termelétricas, plantas de cogeração e geração distribuída. Seu papel, contudo, vai além da universalização do insumo por meio de sua rede de distribuição. Desempenha a função de disseminadora da cultura desse insumo, de forma a conscientizar seus públicos quanto ao gás como alternativa viável para o meio ambiente, por emitir menos poluentes em comparação aos combustíveis fósseis e, conseqüentemente, para o desenvolvimento sustentável do país.



## CONCLUSÃO DO TERCEIRO CICLO TARIFÁRIO

A Comgás opera no regime de concessão, por meio de contrato firmado em 1999 com a Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo (Arsesp). Esse acordo se estende até 2029, com possibilidade de concessão por mais 20 anos. No período compreendido entre 2009 e 2014, a Comgás conectou mais de 560 mil clientes à rede de distribuição, superando em 26% o índice acordado com o regulador. Também construiu 5.591 quilômetros de rede, valor 13% acima do estabelecido pela Arsesp para o ciclo. Outra meta superada foi a renovação da antiga rede de ferro fundido. A companhia renovou 305 quilômetros de rede, valor 8% acima dos 282 quilômetros previstos no plano.

O planejamento para o próximo ciclo tarifário está aguardando o início do processo de revisão pela Arsesp.

Um exemplo, nesse aspecto, é a expansão acelerada que a companhia tem perseguido no segmento comercial, que em 2014 foi responsável por 2% do volume total de gás distribuído no ano, de 5,5 bilhões de metros cúbicos. A Comgás reduziu o tempo de conexão dos novos clientes, com foco em estabelecimentos de menor porte, em especial do ramo de gastronomia. Também tem desenvolvido novas aplicações para o gás natural, possibilitando que seja utilizado, entre outras alternativas, em lavanderias coletivas, fornos de pizza e refrigeração comercial.

No segmento industrial, o mais significativo em termos de volume comercializado – responsável por 67% do total distribuído no ano –, a estratégia da companhia prevê a manutenção, a fidelização e o incremento da demanda, também por meio do desenvolvimento de novas aplicações para o gás natural e de investimentos para expandir a rede de distribuição para novos municípios e distri-

tos industriais, ampliando a base de clientes a partir da contratação de novas indústrias.

Estratégias como essa se traduziram em bons resultados no ano. A companhia atingiu novo recorde de adição no segmento comercial, conectando 1.454 clientes no ano, 41% a mais do que em 2013. Também alcançou número inédito na conexão de novas indústrias. Foram 78 ligações no ano, 24% acima de 2013. Outro recorde foi o de conexão de novos prédios residenciais. Foram adicionados mais de 69 mil novos clientes, em 586 condomínios, valor 3% superior ao 2013.

A fim de aprimorar o atendimento aos clientes residenciais e comerciais, foram inauguradas, em 2014, as primeiras lojas Comgás. Trata-se de um projeto-piloto em que a companhia investe em um modelo de prestação de serviços e vendas de equipamentos para esses públicos, com a qualidade, a segurança e a confiabilidade que marcam a atuação da Comgás.

## COMGÁS ALCANÇA RECEITA BRUTA DE R\$ 7.840 MILHÕES EM 2014

A receita bruta da Comgás, em 2014, atingiu R\$ 7.840 milhões, número 1,1% superior ao verificado em 2013. Houve menores volumes no comparativo anual, excluindo termogeração, e a variação positiva da receita de vendas de gás reflete os aumentos nas tarifas, conforme deliberações da Arsesp.

Já a receita líquida de vendas e de serviços totalizou R\$ 6.387 bilhões, aumento de 0,8% em relação a 2013. As despesas e receitas operacionais, incluindo a amortização dos ativos, totalizaram R\$ 842 milhões em 2014, contra R\$ 708 milhões em 2013, um aumento de 18,9%. Essa variação pode ser explicada pela maior amortização dos ativos em 2014, bem como pelo impacto positivo da venda da sua antiga unidade operacional, localizada no bairro da Mooca.

O Ebitda no período foi de R\$ 1,4 bilhão no ano, aumento de 7,2% em relação ao ano anterior, e o lucro líquido normalizado, de R\$ 546 milhões no ano (R\$ 611 milhões em IFRS), resultado 9% inferior ao de 2013.

Os investimentos somaram R\$ 661 milhões, montante 22,4% abaixo se comparado aos valores desembolsados em 2013, de R\$ 852 milhões. Essa variação pode ser explicada pelos altos investimentos realizados no projeto de reforço da rede tubular de alta pressão (Retap) durante 2013, que reforçou o abastecimento de gás canalizado para a Região Metropolitana de São Paulo.

## CASE

# EXERCÍCIO DIÁRIO PARA ATENDER O CLIENTE CADA VEZ MELHOR

**A**ções constantes são realizadas para engajar os empregados a oferecerem atendimento cada vez mais eficiente aos clientes. Há um exercício diário para buscar informações sobre as expectativas desse público em relação aos serviços prestados pela companhia. Dessa maneira, entende-se que o relacionamento com o cliente não se restringe à equipe da central de atendimento.

Em decorrência dessa estratégia, em 2014 houve a redução de 14% no número de reclamações registradas no canal, mesmo com o crescimento de 8% na base de clientes.

Além disso, a empresa conta com uma estrutura de Ouvidoria, com equipe focada em

aprimorar suas atividades e que tem contribuído de forma significativa para que a Comgás tenha sua imagem preservada. O departamento é responsável por receber e tratar, juntamente com as diversas áreas da empresa, manifestações de clientes, sejam elas reclamações, elogios, sugestões ou críticas recebidas de diversas origens, como instituições, órgãos de defesa do consumidor e agência reguladora.

Assim como no *contact center*, houve uma expressiva diminuição das reclamações de clientes enviadas à Ouvidoria. Em 2014, essa área recebeu 8.200 reclamações, número 34% menor que as 12.450 registradas em 2013.

## SEGURANÇA E QUALIDADE NO FORNECIMENTO DE ENERGIA

**P**ela primeira vez nos últimos anos, a Comgás observou, em 2014, aumento na conversão de veículos para o abastecimento a gás. Foram mais de 3.251 conversões no ano, número 18% acima do verificado em 2013. A companhia abastece 296 postos de combustíveis com gás natural veicular (GNV) distribuídos por sua área de concessão. Para impulsionar o aumento da participação do energético como combustível, tem buscado incentivos fiscais para estimular o uso. Também vem discutindo com o governo do estado a utilização desse insumo no transporte público, por meio da participação em instituições como a Frente Parlamentar do Gás Natural em São Paulo.

A estratégia de negócios da Comgás em proporcionar fonte alternativa de energia inclui a cogeração, que se caracteriza pela produção simultânea de energia térmica e elétrica a partir de uma única fonte de combustível, o gás natural. Sua utilização para aplicação de cogeração possui diversos benefícios, como eficiência do processo, garantia de suprimento, confiabilidade e qualidade do gás, entre outros.

Nesse formato, o usuário se torna

o gerador da própria energia que irá consumir, afastando-se de um cenário de oscilações de carga ou possibilidades de *blackout*. Um dos diferenciais é a alta eficiência, já que pode atingir até 80% de rendimento médio. A título de comparação, uma termelétrica tem rendimento médio de 40%. Ou seja, produz a mesma quantidade de energia equivalente de uma termelétrica com quase metade de combustível, reduzindo ainda em até 33% a emissão de CO<sub>2</sub>, índice que contribui significativamente para a diminuição do aquecimento global.

Ao gerar a própria energia, o usuário se torna autossuficiente. Com isso, tem a segurança do fornecimento, uma vez que o índice de falha do gás natural é menor que o da energia elétrica, e redução no custo operacional, podendo, ainda, vender o excedente da produção. Essas características fazem com que a cogeração seja interessante para empreendimentos que buscam segurança e qualidade no fornecimento de energia, como indústrias, comércios e serviços.

O laboratório brasileiro Blanver, por exemplo, apostou na cogeração de energia elétrica para atender a fábrica de Itapevi (SP). Com

o aporte de quase R\$ 6 milhões, a Comgás garantiu ao cliente 80% da energia demandada pela unidade. Esses recursos foram investidos na compra de um gerador a gás natural, que poderá gerar economia anual de R\$ 4,5 milhões. Essa estimativa considera o custo de R\$ 190 por megawatt-hora (MWh) com a geração própria e o preço do insumo no mercado.

Outro exemplo é o conjunto de escritórios Rochaverá, localizado na capital paulistana, que conseguiu a autossuficiência energética por meio do uso de um sistema próprio de cogeração de energia elétrica, com apoio da Comgás. Com isso, supre 100% de sua demanda interna, alimentando os sistemas de climatização e de energia de forma ininterrupta.

A Comgás conta com 25 clientes de cogeração, entre indústrias, *shoppings centers* e edifícios comerciais, e tem se empenhado em desenvolver esse segmento estabelecendo parcerias com fornecedores, visando à redução do custo de instalação, além de desenvolver plano de geração distribuída e avaliação para plantas de exportação de energia elétrica em clientes existentes.

CASE

# NOVAS TECNOLOGIAS DE RECICLAGEM

**D**esde março de 2014, a Comgás vem adotando um processo ecoeficiente e sustentável de destinação final das sobras de um material utilizado nas instalações internas de gás, formado por polietileno e alumínio. Até então, era descartado em aterro, sem possibilidade de reaproveitamento.

Para a destinação correta, a companhia desenvolveu parcerias com fornecedores para desenvolvimento de soluções de descarte. No caso, com uma das empresas do grupo da 3E Reciclagem. Após teste de moagem, separação por granulometria e

lavagem, foram registrados resultados positivos na separação das camadas do resíduo. Assim, o grupo 3E Reciclagem, em parceria com a Multilixo, atual gestora dos resíduos da Comgás, mostrou-se tecnicamente apto e atestado pelas certificações em conformidade com as NBR ISO 9001 e NBR ISO 14001.

Desde a implantação desse processo, sem custo adicional, a companhia deixou de enviar para aterro 1,4 tonelada desse resíduo. Essa inovação reforça o compromisso da Comgás com a melhoria dos processos e a prevenção da poluição.

CASE

## INVESTINDO EM PEQUENAS E MÉ- DIAS INDÚSTRIAS

Micro e pequenos estabelecimentos do comércio passaram a ter, em 2014, um programa específico para receber os serviços Comgás. Batizado como Programa Micro Comércio Comgás, a iniciativa – voltada a clientes com consumo médio estimado de 50 até 200 m<sup>3</sup> – prevê a construção de infraestrutura de até 20 metros e conversão de até dois equipamentos para o gás natural canalizado.

Com a mudança, o empresário ganha praticidade, pois não precisa fazer a gestão dos botijões, e versatilidade, desocupando espaços antes destinados para estoques. Inicialmente, o programa foi lançado em Guarulhos e, depois, estendido a Jundiaí.

Os estabelecimentos interessados em aderir ao programa devem passar por estudo de viabilidade técnica e econômica da Comgás. Cerca de 55 empresas já contrataram esse serviço, e a meta é estendê-lo para cerca de 500 em 2015. São lanchonetes, bares e pequenos restaurantes que têm encontrado, no gás natural, redução de custos, agilidade na ligação e tarifa diferenciada, além de segurança e fornecimento contínuo.





# DEMOCRATIZANDO A FERROVIA

Resultante da fusão entre a Rumo e ALL, a empresa nasce como líder em logística no Brasil. Irá atuar com uma estratégia de negócios focada na redução de custo e no aumento de capacidade

Com o negócio de Logística, a Cosan espera investir em estratégias que garantam um serviço integrado, impecável e eficiente. A democratização da infraestrutura ferroviária e dos serviços de logística é fundamental para promover uma agenda de desenvolvimento do país que supere o modelo atual, no qual ainda há um grande volume de cargas sendo movimentado pelo modal rodoviário. Com isso, um plano de negócio detalhado foi elaborado para maximizar investimentos em infraestrutura e na malha ferroviária.

Como principal *player* nesse aspecto e ciente da capacidade que tem para alavancar esse ce-

nário, a Cosan aprovou em 2014 o controle da Rumo pela Cosan Logística. Outro importante passo foi o anúncio de fusão com a América Latina Logística (ALL), que detém concessões ferroviárias que se estendem pelos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. A área de abrangência dessas concessões corresponde a aproximadamente 80% do PIB brasileiro e as ferrovias atendem quatro dos principais portos do Brasil, permitindo o escoamento de parcela considerável da produção de várias *commodities* agrícolas. Da fusão entre Rumo e ALL surge a maior empresa de logística do Brasil.

## O PLANO DE INVESTIMENTOS DA RUMO ALL INCLUI:

- conclusão da duplicação do trecho entre Campinas e Santos, aumentando significativamente a capacidade física do trecho;
- investimentos na via permanente para ampliação da capacidade e aumento do tamanho do trem;
- investimentos nos acessos aos portos para facilitar as manobras ferroviárias;
- otimização do uso da malha com novos sistemas de sinalização;
- aquisição de locomotivas modernas e vagões para ampliar a velocidade comercial e reduzir falhas;
- aquisição de equipamentos de suporte e socorro.

## SOBRE A RUMO

Maior empresa de logística do Brasil, resultado da fusão entre a Rumo e a ALL, a empresa liga o Centro-Oeste ao Sul do país por meio de 12,9 mil quilômetros de malha ferroviária brasileira. Conta também com a maior capacidade de recepção ferroviária, com um terminal no Porto de Santos que comporta 16 milhões de toneladas de capacidade de elevação, além do maior calado de terminais graneleiros do complexo, com 13,5 metros de profundidade. Tem, ainda, participação em outros três terminais portuários na cidade. A essas atividades, soma-se a operação de sete terminais próprios de transbordo. Desses, o que está localizado em Itirapina (SP) é um dos mais modernos do Brasil. Adicionalmente a essa estrutura, estão cerca de mil locomotivas, 28 mil vagões e 11,7 mil funcionários diretos e indiretos.

### Mais que o dobro de capacidade do transporte ferroviário em dez anos

O objetivo da companhia resultante da fusão entre a Rumo e a ALL é de mais que dobrar a capacidade de transporte ferroviário nos próximos dez anos.

Para atingir suas metas, a companhia anunciou investimentos de R\$ 7 bilhões a R\$ 9 bilhões nos próximos cinco a dez anos. Com vistas ao longo prazo, esses investimentos buscam a redução de custos e o aumento de capacidade. Desse montante, entre R\$ 4 bilhões e R\$ 5 bilhões serão destinados à via permanente. O foco será a recuperação da malha – 1.500 quilômetros, incluindo obras de superestrutura e infraestrutura –, além da ampliação e construção de novos pá-

## INVESTIMENTOS DE R\$ 7 BILHÕES A R\$ 9 BILHÕES NOS PRÓXIMOS CINCO A DEZ ANOS IRÃO APOIAR O OBJETIVO DA COMPANHIA DE MAIS QUE DOBRAR A CAPACIDADE DE TRANSPORTE FERROVIÁRIO

tios, para que suportem o aumento das composições. Também está prevista a duplicação de um trecho entre Itirapina e Campinas.

Os planos de investimentos também abrangem o material rodante. Assim, do total a ser desembolsado, serão aportados de R\$ 3 bilhões a R\$ 4 bilhões para aumentar a velocidade comercial e o tamanho dos trens, além de reduzir falhas e dar maior agilidade ao carregamento e à descarga de produtos, potencializando os retornos dos investimentos. Planeja-se substituir os vagões com capacidade de 60 toneladas por outros, com capacidade de 100 toneladas, como os já existentes na frota da Rumo.

A companhia quer estar preparada para captar as oportunidades de ampliação das operações portuárias em outras regiões do país. Atualmente, cerca de 80% da exportação brasileira de grãos é escoada pelos portos do Sul e de Santos. Apenas 40% dos grãos exportados por esses portos chegam pelo modal ferroviário. Dados da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) indicam que

a produção brasileira de grãos agrícolas cresceu em média 9,8% ao ano nos últimos cinco anos. Já as exportações, no mesmo período, ampliaram-se em média 14,5% ao ano. Estima-se um crescimento da produção de 94 milhões de toneladas até 2025. Nesse período, as exportações devem ter o incremento de 36 milhões de toneladas.

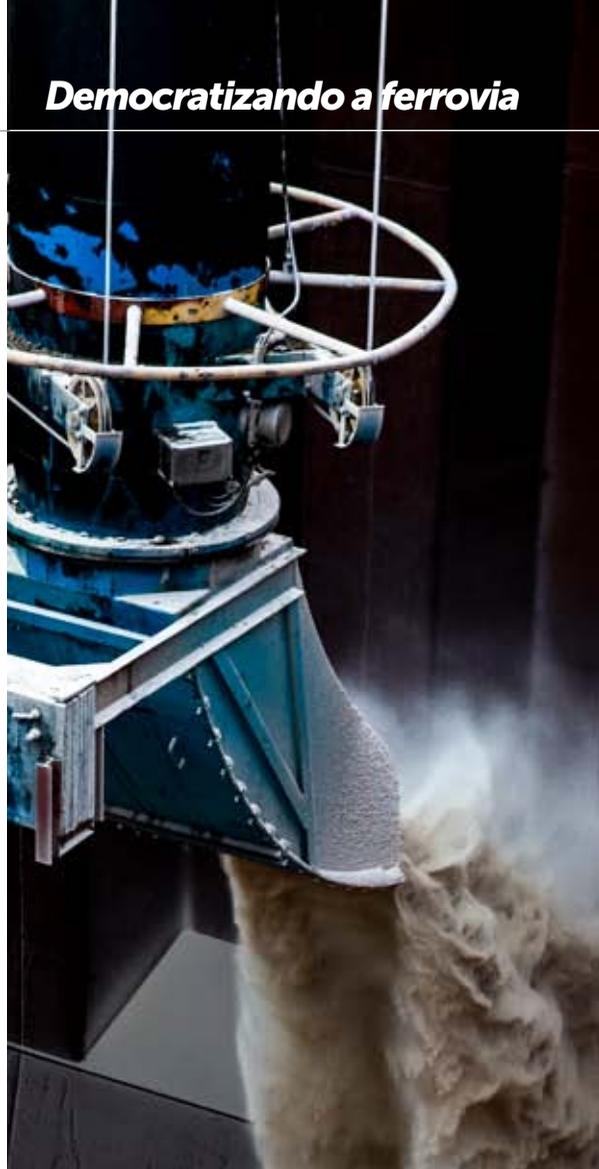
Já a produção brasileira de açúcar, segundo a Conab e a União da Indústria da Cana-de-Açúcar (Única), cresceu ao ano, em média, 3,7% nos últimos cinco anos, enquanto a exportação aumentou 3,2%. Estima-se um crescimento de produção de 14 milhões de toneladas até 2025, enquanto as exportações terão incremento de 7 milhões de toneladas no mesmo período. Mais de 90% da exportação brasileira de açúcar é escoada pelos portos de Santos e Paranaguá, sendo que apenas 35% do volume de açúcar exportado chega pelo modal ferroviário. Assim, a grande movimentação nos portos do Sul e Santos e o baixo atendimento ferroviário atual geram um volume potencial de até 50 milhões de toneladas de açúcar e grãos a serem transportados pela ferrovia.

A fusão entre a Rumo e a ALL já tem o aval dos reguladores do setor. Em novembro de 2014, a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) se mostrou favorável à operação. Com isso, a Rumo fica obrigada a submeter à anuência prévia da ANTT qualquer alteração ou celebração de acordo de acionistas.

Três meses depois – em fevereiro de 2015 –, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) autorizou a incorporação de ações da América Latina Logística S.A. (ALL) pela Rumo Logística Operadora Multimodal S.A.. Essa aprovação, contudo, foi condicionada ao cumprimento de um conjunto de medidas previsto em um Acordo em Controle de Concentrações (ACC). Esse documento prevê uma série de medidas que visam afastar a adoção de condutas anticompetitivas pela nova companhia e alcança todos os serviços a serem prestados pelo grupo, que inclui transporte ferroviário, transbordo, armazenagem e elevação portuária. Entre as exigências, a nova companhia deverá garantir aos concorrentes da Rumo o acesso aos seus terminais no Porto de Santos e também oferecer contratos de longo prazo aos usuários da ferrovia que se comprometerem com o volume de transporte de cargas. Essa medida visa reduzir a possibilidade de fechamento de mercado.

Em março de 2015, foi a vez de a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq) anunciar sua aprovação. O aceite de a agência era a etapa que faltava para a aprovação definitiva da fusão entre as empresas pelos órgãos reguladores.

ENTRE OS  
RESULTADOS  
DA RUMO EM  
2014 ESTÁ O  
RECORDE DE  
11 MILHÕES DE  
TONELADAS  
DE ELEVAÇÃO



### RUMO ALCANÇA R\$ 304 MILHÕES DE EBITDA

Em 2014, a Rumo atingiu o recorde de 11 milhões de toneladas de elevação, volume 21,1% superior ao de 2013. Em função disso, a receita líquida, no ano, foi de R\$ 915,4 milhões. O lucro bruto totalizou R\$ 305,1 milhões, 18,7% inferior ao de 2013, com margem bruta de 33,3%. Já o Ebitda totalizou R\$ 304 milhões.

Os investimentos da Rumo, no ano, somaram R\$ 273,6 milhões. O montante foi direcionado principalmente para investimentos na malha ferroviária operada pela ALL, iniciativas de melhorias no porto e nos terminais e aquisição de novos vagões.

## CONSTRUÇÃO DO ARMAZÉM NO PORTO DE SANTOS

Em outubro, a Rumo deu início à construção de um armazém no Porto de Santos com capacidade de armazenagem estática de 100 mil toneladas, permitindo que o terminal possa estocar acima de 500 mil toneladas de uma só vez.

Moderno, o Armazém X (dez), que deve iniciar as operações em 2016, terá estruturas metálicas, elevadores de última geração e equipamentos que proporcionarão mais eficiência ao processo de recebimento e embarque de açúcar, além de segurança, com sensores e equipamentos de combate a incêndio.

A nova estrutura está sendo construída no Terminal 19 do Porto de Santos, mesmo local em que operava o armazém que foi atingido por um incêndio em agosto de 2014.

O controle do incêndio foi feito pela Brigada de Incêndio da Rumo, em conjunto com o Plano de Auxílio Mútuo (PAM) e o Corpo de Bombeiros, ação fundamental também para garantir a segurança dos funcionários e terceiros que se encontravam no terminal. A empresa adotou importantes medidas para minimizar qualquer impacto ambiental que pudesse ser causado, como o monitoramento do canal do estuário e a coleta de água para análise. A contenção nas galerias pluviais e

a sucção do material residual do combate ao incêndio também foram medidas fundamentais para a proteção dos recursos naturais.

Técnicos da Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (Cetesb) não constataram impacto ambiental decorrente do combate ao fogo, demonstrando a eficiência das ações adotadas. O armazém foi demolido, dando espaço à nova construção, e as sucatas tiveram correta destinação.

## CASE

# NOVOS VAGÕES

**P**ara tornar suas operações ainda mais eficientes, a Rumo investiu, em 2014, R\$ 85 milhões na compra de 312 novos vagões. Aliando *design* e funcionalidade, foram projetados para aumentar a capacidade de carga em 25%, o

que significa redução de mais de 50% no tempo de descarga. O investimento, portanto, aumenta o fluxo ferroviário da Rumo e reforça a capacidade de transporte para os clientes da companhia, permitindo que a empresa preste atendimento cada vez melhor.

Com essas aquisições, a companhia encerrou o ano com uma frota de 1.241 vagões.

Operada pela MRS Logística, a nova frota passou a ser utilizada em outubro, circulando em sua totalidade desde dezembro. Tendo como foco inicial o Terminal de Itirapina, considerado o mais moderno do Brasil, possibilita que o carregamento feito no local ultrapasse 120 mil toneladas por mês.

Investimentos como esse são muito positivos para os clientes da Rumo e para as cidades por onde trafegam os trens. O transporte ferroviário reduz consideravelmente o tráfego de caminhões nas estradas com destino à Baixada Santista, preservando o meio ambiente e melhorando as condições nas vias.



## CASE

# ESTRATÉGIA PARA GARANTIR A QUALIDADE DO PRODUTO

**E**m linha com o propósito de adotar uma gestão ambiental e socioeconômica responsável, a Rumo adota ações que buscam evitar que o particulado – substância proveniente de algumas atividades realizadas com o açúcar – seja lançado na atmosfera. Nesse aspecto, utiliza equipamentos que aumentam a eficiência de suas operações:

- **Supressor de pó no Shiploader:** equipamento com tecnologia que possibilita depositar o açúcar no porão dos navios para exportação e que proporciona uma capacidade de embarque de 2.000 t/h. O supressor de pó funciona durante o carregamento de navios. O aparelho concentra a descarga do açúcar, formando uma coluna sólida, conduzindo a carga ao interior da embarcação. Dessa forma, otimiza o fluxo na transferência do granel e controla a suspensão de particulado.
- **Despoeiramento:** utilizado em moegas, trata-se de técnica que realiza a coleta da poeira gerada pelo produto que está sendo operado. Por meio de caixas de transferência, o equipamento aspira os resíduos dispersos no ar e armazena-os em silos. O pó é compactado e retorna ao processo, otimizando a operação. O sistema já está em funcionamento também no Moegão, uma moega rodoferroviária gigante, inédita no Brasil, que permite a descarga de até 12 vagões simultaneamente.

Esse sistema de despoeiramento está presente na Rumo em Santos e em Itirapina.

Já para garantir a integridade do produto transportado, armazenado e embarcado, a Rumo tem investido em medidas que tornam esse processo mais íntegro e seguro. Para não ter surpresas, como as fraudes que podem ocorrer durante o percurso – a mistura de areia com açúcar, por exemplo –, a empresa submete a carga a diversos e rigorosos sistemas de controle antes e depois do descarregamento no Porto de Santos.

- **Equipamento de detecção ultravioleta:** desenvolvido exclusivamente para a Rumo, permite identificar a presença de insolúveis no açúcar movimentado, de forma precisa e eficiente. Como a olho nu não é possível perceber a diferença entre areia e açúcar, uma câmera fotográfica com iluminação especial instalada nas esteiras de recebimento emite alertas caso haja, na carga descarregada, uma quantidade de insolúveis acima do limite aceitável. Futuramente, a expectativa é que seja desenvolvido um aparelho portátil para a mesma finalidade. Até o momento, o sistema foi instalado em apenas uma esteira de recebimento de uma das moegas do Terminal de Santos.

- **Cão farejador:** a Rumo mantém um cão farejador treinado para identificar especificamente

amostras de areia (sílica) e trabalha para reconhecer a presença da substância nas cargas recebidas no Porto de Santos. Esse recurso, somado ao detector, inibe a fraude tanto no momento da própria descarga quanto para uma possível tentativa futura. Quando detectada, o motorista e a transportadora são acionados e devidamente penalizados.

- **Calador Pneumático:** ferramenta que permite que amostras sejam coletadas do fundo do veículo, garantindo que toda a carga seja examinada de forma homogênea. A peça perfura o produto por aproximadamente um metro, profundidade suficiente para identificar irregularidades em todas as camadas da carreta, e automaticamente joga o açúcar para a análise. Essa medida é importante para inibir que existam fraudes a partir da camuflagem da carga ainda dentro da caçamba do caminhão.

Além desses três sistemas, a Rumo conta com outras tecnologias que garantem o acompanhamento da carga dentro do porto, como aparelhos rastreadores, cerca eletrônica, balança e circuito interno de segurança por vídeo. Nos últimos dois anos, nenhum navio teve carga com quantidade de insolúveis acima do limite permitido. Em média, 250 navios de 45 mil toneladas partem por ano do Terminal da Rumo.

## CASE

# ANO DOS RECORDES

Vários recordes marcaram a atuação da Rumo em 2014. Por trás desses números estão a alta produtividade conquistada no Porto de Santos e, principalmente, o compromisso e entusiasmo dos funcionários da companhia, engajados em perseguir constantemente melhores resultados.

- **Embarque de açúcar** – em outubro de 2014, a Rumo embarcou 1,25 milhão de toneladas de açúcar, entre granel e ensacado, 12% a mais do que o último recorde alcançado, em julho de 2014, com 1,17 milhão de toneladas. A empresa também carregou o maior navio de açúcar da história do Porto de Santos, com 105 mil toneladas de produto.
- **Toneladas de granel** – em julho, após aumentar o calado – distância vertical entre a linha do mar e o fundo dos navios do Terminal de Santos –, a companhia obteve um recorde significativo no Terminal 16: foram 465.384 toneladas de granel embarcadas, contra 445.683 no último mês.
- **Descarga ferroviária** – também em julho, a descarga ferroviária mensal chegou a 8.303 vagões (656.371 toneladas), *versus* 6.528 vagões em janeiro de 2014.
- **Destaque para Jaú** – no carregamento diário, 75 vagões (5.334 toneladas) foram expedidos do terminal em julho. No acumulado mensal, 1.710 vagões (121.874 toneladas) saíram de Jaú, representando aproximadamente 20% do total de vagões recebidos no porto.

## CASE

# SEGURANÇA DAS OPERAÇÕES

Promover um ambiente seguro em suas operações – zelando pela integridade dos funcionários e demais públicos de relacionamento – é um compromisso da Rumo. Assim, conta com diversos mecanismos e ferramentas para gerenciar riscos operacionais.

Além das medidas e dos procedimentos de segurança adotados diariamente em suas operações, em 2014 a empresa instituiu um rastreador móvel para caminhões com destino a seu terminal, local que passou a contar com equipe de bombeiros civis profissionais e com caminhão auto hidroquímico.

• **Plano de Ação.** Desde setembro, a Rumo formou um grupo para colocar a empresa na categoria de excelência na prevenção de acidentes e combate a incêndios. Para isso, traçou um Plano de Ação para todos os terminais da companhia, com o objetivo de rever processos e definir ações para garantir a segurança e integridade de funcionários e de suas instalações. Em Santos, foi realizado o reparo nos sistemas hidrantes e a pintura, a adequação e a proteção dos equipamentos de combate a incêndio. No interior, está prevista a implantação de um sistema de bacia d'água para Itirapina. Em Jaú, o plano abrange um sistema de captação de água e, em Sumaré, a instalação de alarmes de incêndio. Todo o Plano de Ação é executado a partir da revisão dos processos e da preparação para respostas rápidas e eficazes a situações de emergência.

• **Bombeiros.** Desde dezembro de 2014, o Terminal de Santos conta com um novo caminhão de bom-

beiros. O modelo Auto Hidroquímico (AHQ) é equipado com tanques de água e canhão com alcance de 52 metros, garantindo eficiência e agilidade na resposta a emergências. Além disso, o veículo conta com um *design* exclusivo, adaptado à linguagem visual da empresa. No mês anterior, em novembro, uma equipe de bombeiros civis profissionais passou a atuar no terminal. O atendimento a emergências, a prevenção de riscos e o combate a incêndios são as ações prioritárias desses profissionais, ali instalados para potencializar a segurança no local. Essas ações se somam a outras medidas e procedimentos de segurança já integrados à atuação da empresa.

Visando garantir um ambiente de trabalho seguro em todas as suas operações, a Rumo conta, entre seus programas de prevenção de riscos, com o O.P.A! (Olhar, Parar e Registrar, Agir!). Essa iniciativa busca criar um processo contínuo de análise, identificando quais comportamentos inseguros são mais recorrentes. Assim, são apresentadas soluções para a redução de riscos à integridade de funcionários e equipamentos.

A Rumo ainda realiza diversos treinamentos, especialmente da equipe de brigadistas, para manter a segurança nas mais diversas situações, principalmente no combate a incêndios. Como em todos os negócios da Cosan, a Rumo realiza a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (Sipat) em todos os seus terminais. O objetivo, com isso, é estimular funcionários a adotarem um comportamento sempre seguro.



