



RELATÓRIO  
ANUAL DE  
DESEMPENHO  
**2011**

# SUMÁRIO

---

---

## 2 APRESENTAÇÃO

---

## 4 MENSAGEM DO PRESIDENTE

---

## 6 PRINCIPAIS INDICADORES

---

## 8 SOBRE A COSAN

- 11 RAÍZEN
- 12 RUMO LOGÍSTICA
- 12 COSAN ALIMENTOS
- 14 COSAN LUBRIFICANTES E ESPECIALIDADES
- 15 RADAR PROPRIEDADES AGRÍCOLAS

---

## 16 ESTRATÉGIA E GESTÃO

- 20 INVESTIMENTOS
- 22 GOVERNANÇA CORPORATIVA
- 30 DESEMPENHO DAS AÇÕES
- 31 POLÍTICA DE DIVIDENDOS
- 32 GESTÃO DE RISCOS

---

## 34 DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

- 37 PANORAMA DO MERCADO
- 40 OS NEGÓCIOS EM 2011/12
- 41 RAÍZEN COMBUSTÍVEIS
- 54 RESULTADO FINANCEIRO CONSOLIDADO

---

## 58 SUSTENTABILIDADE

- 62 SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE VALOR
- 65 DESENVOLVENDO O POTENCIAL HUMANO

## APRESENTAÇÃO

# O INÍCIO DE UMA NOVA TRAJETÓRIA

Esta publicação descreve a trajetória da Cosan S.A. Indústria e Comércio (BM&FBovespa: CSAN3), bem como de sua controladora Cosan Limited (Nyse: CZZ; BM&FBovespa: CZLT11). Os resultados são apresentados de forma consolidada, de acordo com as regras contábeis adotadas no Brasil (IFRS), e referem-se ao exercício social iniciado em 1º de abril de 2011 e encerrado em 31 de março de 2012.

Com o objetivo de proporcionar melhor entendimento da consolidação dos resultados do Grupo Cosan após a formação da Raízen, em junho de 2011, o capítulo sobre o desempenho econômico traz seções específicas sobre cada unidade de negócio, com os principais dados operacionais e as análises dos resultados desde a receita líquida até o Ebitda.

Em virtude das movimentações estratégicas do Grupo Cosan, não serão apresentados, neste relatório, os dados referentes ao resultado consolidado do ano fiscal 2009/10, pois, mesmo em base *pro forma*, não refletiriam de maneira adequada a evolução do desempenho das unidades de negócios entre os períodos.

Parte da publicação é dedicada, ainda, à estratégia e à gestão da companhia, incluindo as práticas de governança e de gestão de riscos, assim como aos destaques em sustentabilidade. As demonstrações financeiras completas, com o parecer dos auditores independentes, estão disponíveis na Central de Resultados do site de Relações com Investidores da Cosan, no endereço [www.cosan.com.br/ri](http://www.cosan.com.br/ri).

**CZZ**  
**LISTED**  
**NYSE**

**CSAN3**  
**NOVO**  
**MERCADO**  
**BM&FBOVESPA**

## Neste ano, a apresentação do desempenho passa a refletir as movimentações estratégicas do Grupo Cosan

Para efeito de divulgação dos resultados, as unidades de negócio estão assim organizadas:

Raízen Combustíveis	Distribuição e comercialização de combustíveis
Raízen Energia	Produção e comercialização de açúcar e etanol e cogeração de energia
Rumo Logística	Serviços de transporte, armazenagem e elevação portuária de açúcar
Cosan Alimentos	Varejo de açúcar
Outros Negócios	Lubrificantes e especialidades Despesas corporativas do Grupo Cosan

### DEFINIÇÕES DO ANO FISCAL ADOTADAS NA PUBLICAÇÃO

2011/12 - exercício social iniciado em 1º de abril de 2011 e encerrado em 31 de março de 2012

2010/11 - exercício social iniciado em 1º de abril de 2010 e encerrado em 31 de março de 2011

## MENSAGEM DO PRESIDENTE

## ENERGIA PARA A CRIAÇÃO DE VALOR

EM 2011, CONCLUÍMOS A FORMAÇÃO DA RAÍZEN E INICIAMOS A EXPANSÃO INTERNACIONAL DOS NEGÓCIOS DE LUBRIFICANTES E ESPECIALIDADES

O ano fiscal 2011/12 foi transformador para a Cosan em vários aspectos. Atingimos resultados expressivos e passamos por mudanças importantes no nosso perfil, o que nos torna um grupo muito mais resiliente às adversidades dos mercados onde atuamos.

Em junho de 2011, concluímos a formação da Raízen, nossa sociedade com o Grupo Shell, que, após 10 meses de operações, apresenta uma evolução expressiva em seus resultados. No mês seguinte, foi a vez de transformarmos a Cosan Alimentos em uma empresa independente, logo após termos adquirido esse negócio da Raízen. A Cosan Lubrificantes & Especialidades iniciou seu processo de internacionalização com a aquisição de opera-

ções na Bolívia, no Uruguai e no Paraguai em outubro de 2011, e, em março de 2012, assinamos um contrato de aquisição dos ativos da Comma Oil and Chemicals Limited na Inglaterra, empresa pertencente à ExxonMobil.

A estratégia da Cosan é ser um grupo econômico brasileiro focado nos segmentos de **energia e infraestrutura**. Com esse objetivo, em fevereiro de 2012, anunciamos nossa intenção de participar do bloco de controle da América Latina Logística (ALL) e, em maio de 2012, assinamos o acordo definitivo para a compra da parcela de controle que o Grupo BG detém na Comgás. Dentro dessa estratégia de focar nos setores que elegemos como prioritários, constituímos uma sociedade com a Camil, em que contribuiremos

“Passamos por mudanças que nos tornaram mais resilientes às adversidades dos mercados onde atuamos.”

com a Cosan Alimentos, buscando, assim, formar uma empresa líder nacional no setor de alimentos. Essa associação criará uma empresa número 1 nos mercados de varejo de açúcar, arroz e pescados. Acreditamos poder contribuir na governança da Camil, mas a gestão do negócio ficará a cargo de seus atuais controladores, cujas *expertise* e *track-record* são inquestionáveis no seu setor de varejo.

A Cosan reconhece três vetores fundamentais de criação de valor em todas as suas operações: (1) a otimização de sua eficiência operacional; (2) a captura de oportunidades de crescimento orgânico nos seus negócios; e (3) a maximização de valor nos seus investimentos por meio da utilização de suas participações nas empresas em que atua.

Através de nossos movimentos estratégicos recentes, reafirmamos nosso compromisso com a geração de valor pela qualidade das nossas operações, além de um crescimento com responsabilidade. Nosso foco prioritário é a remuneração adequada do capital investido na nossa companhia, combinando crescimento com distribuição de dividendos, proposta agora pelo terceiro ano consecutivo.

Com essas novas frentes anunciadas, seguimos com energia em busca de um novo patamar de criação de valor aos nossos *stakeholders*.

**Marcos Marinho Lutz**  
Diretor-presidente da Cosan

ACORDOS COM A ALL E A COMGÁS FORTALECEM NOSSA PROPOSTA DE REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

## PRINCIPAIS INDICADORES

DESEMPENHO  
ECONÔMICO

DESEMPENHO ECONÔMICO	em milhões R\$	
	2011/12	2010/11
<b>Receita operacional líquida</b>	24.096,9	18.063,5
<b>Lucro bruto</b>	2.631,9	2.913,4
Margem bruta	10,9%	16,1%
Lucro operacional	4.195,9	1.312,6
<b>Ebitda</b>	5.338,7	2.672,3
Margem Ebitda	22,2%	14,8%
<b>Ebitda ajustado<sup>1</sup></b>	2.142,1	2.672,3
Margem Ebitda ajustado	8,9%	14,8%
<b>Lucro líquido</b>	2.605,8	771,6
Margem líquida	10,8%	4,3%
Capex <sup>2</sup>	2.136,5	3.037,2
Dívida líquida	3.081,7	5.262,7
Capital a integralizar pela Shell na Raízen (50%)	489,9	-
Dívida líquida ajustada	2.591,9	5.262,7
Dívida líquida ajustada/Ebitda	1,2x	1,9x
Ativo total	22.124,1	18.744,7
Patrimônio líquido	9.616,4	6.784,3

1. O Ebitda do exercício 2011/12 foi ajustado e exclui os efeitos de formação da Raízen.

2. Excluindo-se aquisições de participações em outras empresas e caixa recebido por desinvestimentos.

DESEMPENHO  
OPERACIONAL

RAÍZEN COMBUSTÍVEIS		
	2011/12	2010/11
Número de postos	4.549	4.561
Volume vendido (bilhões de litros)	20,9	20,8

RAÍZEN ENERGIA		
	2011/12	2010/11
Número de usinas	24	23
Capacidade de moagem (mil t)	65.000	62.000
Cana moída (mil t)	52.958	54.238
ATR <sup>1</sup> (kg/t)	136,5	138,5
Açúcar produzido (mil t)	3.969	3.923
Etanol produzido (mil m <sup>3</sup> )	1.921	2.202
Cogeração (mil MWh)	1.491	1.254
Mecanização (%)	85,9	79,5

1. Concentração de açúcares totais recuperáveis por tonelada de cana.

RUMO LOGÍSTICA		
	2011/12	2010/11
Volume elevado (mil t)	7.759	7.471
Capacidade de elevação (mil t)	13.000	8.000
Capacidade de transporte (mil t)	8.000	5.000

RADAR PROPRIEDADES AGRÍCOLAS		
	2011/12	2010/11
Terras administradas (ha)	106.857	84.412

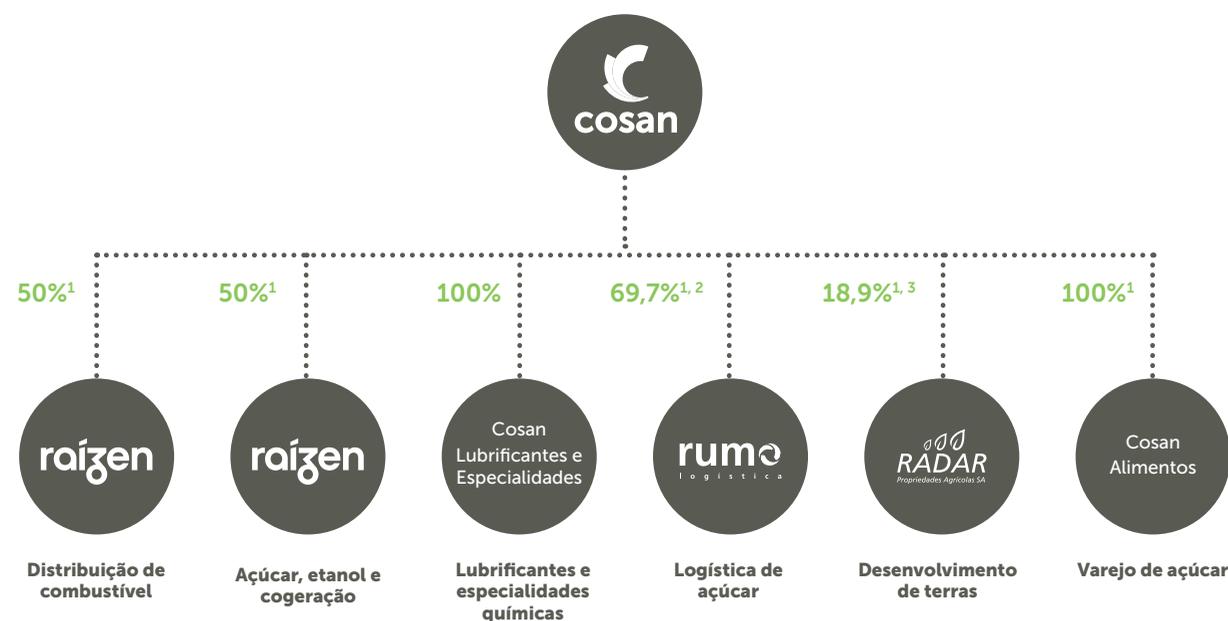
COSAN LUBRIFICANTES E ESPECIALIDADES		
	2011/12	2010/11
Volume vendido (milhões de litros)	216,7	166,4

SOBRE A COSAN

# UMA ORGANIZAÇÃO EM MOVIMENTO

Com o olhar no futuro, a Cosan expande seus negócios e se fortalece nos setores de energia e infraestrutura





1. Participação econômica total.

2. Participação imediata.

3. Controle acionário.

## DESTAQUES

- Maior empresa do setor de energia renovável, com atuação em diversos elos da cadeia produtiva.
- Uma das maiores distribuidoras de combustíveis no Brasil, com 21 bilhões de litros vendidos em 2011/12 sob as marcas Shell e Esso.
- Maior produtora de açúcar, etanol e cogeração de energia no Brasil e uma das maiores no mundo, com capacidade de moagem de 65 milhões de toneladas de cana-de-açúcar na safra 2011/12.
- Maior transportadora e operadora portuária de açúcar no mundo.
- Segunda maior produtora de lubrificantes no Brasil. Distribuidora exclusiva no Paraguai, na Bolívia e no Uruguai. Produtora e distribuidora de lubrificantes e especialidades químicas da marca Comma para 40 países na Europa e na Ásia.
- Líder de mercado varejista de açúcar no Brasil, com aproximadamente 30% de *market share*.

A Cosan começou a trilhar o caminho da consolidação com resultados mais sustentados quando deixou de ser exclusivamente uma produtora de açúcar e etanol e diversificou suas atividades, com a aquisição e criação de negócios complementares e integrados aos seus negócios originais. Ganhou um fluxo de caixa estável e ficou menos vulnerável às intempéries típicas de um negócio de *commodity*. A companhia desenha seu futuro a partir deste perfil, com a ampliação do leque de produtos e serviços e a conquista de novos mercados, dentro e fora do país.

Sob esta perspectiva, a Cosan passou a focar seus negócios nas áreas de energia e infraestrutura. Ao longo dos anos, adquiriu novas competências e possui hoje um portfólio que abrange desde a prospecção de terras agrícolas, passando pela produção de açúcar, etanol e cogeração de energia, distribuição de combustíveis, produção, comercialização, importação e distribuição de óleos básicos e lubrificantes, até a oferta de um sistema de logística para transporte, armazenagem e embarque de açúcar e outros grãos.

## COM A DIVERSIFICAÇÃO, A COSAN AMPLIOU A OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS

### RAÍZEN

A Raízen, *joint-venture* formada em junho de 2011 entre a Cosan e a Shell, resultou em eficiência operacional e ganhos de escala, fatores fundamentais para a competitividade no setor. A associação ampliou as vantagens do processo de verticalização iniciado em 2008, quando a Cosan comprou os ativos de distribuição da ExxonMobil - entre eles, 1.700 postos de combustível com a marca Esso em todo o Brasil. Possui hoje cerca de 4.600 postos de serviço para distribuição de combustíveis espalhados pelo Brasil, 550 lojas

de conveniência, 53 terminais de distribuição e presença em 52 aeroportos no negócio de combustíveis de aviação.

Responsável pela produção de mais de 2,2 bilhões de litros de etanol anidro e hidratado por ano e 4 milhões de toneladas de açúcar, a Raízen é também a maior exportadora de açúcar do mundo e uma das maiores de etanol. Com capacidade instalada de 900 MW, é ainda a maior geradora mundial de energia elétrica a partir do bagaço da cana-de-açúcar. Por meio do processo de cogeração, o bagaço descartado na moagem é utilizado como combustível nas caldeiras para produção de vapor e energia. As 24 usinas da Raízen são autosuficientes em energia. Dessas, 11 vendem o excedente diretamente no mercado spot ou por meio de leilões promovidos pelo governo federal dentro do Sistema Nacional de Transmissão Elétrica. A projeção da União da Indústria da Cana-de-Açúcar (Unica) é de que a energia elétrica proveniente da cogeração a partir da queima do bagaço da cana irá suprir 15% da eletricidade brasileira até 2020.

**RUMO LOGÍSTICA**

Formada a partir da fusão dos terminais da Cosan Portuária e da Teçu Armazéns Gerais, a Rumo é uma empresa de logística do interior brasileiro até o Porto de Santos. É a maior operadora mundial para a exportação de açúcar, oferecendo serviços integrados de transporte multimodal, armazenagem e elevação portuária. Possui capacidade para embarque de 13 milhões de toneladas e capacidade estática de armazenagem de 550 mil toneladas de açúcar e outros graneis.

Por meio de quatro terminais no interior de São Paulo, localizados em Sumaré, Jaú, Fernandópolis e Pradópolis, a Rumo dispõe ainda de capacidade estática de armazenagem de mais 1 milhão de toneladas de açúcar ou outros produtos a granel.

O plano de investimento da empresa é de R\$ 1,5 bilhão, para que o açúcar seja transportado predominantemente por ferrovias, e não mais por rodovias. Até 2014, a meta é que o modal ferroviário atinja um total de 11 milhões de toneladas por ano, em comparação às 5 milhões transportadas atualmente pela Rumo. Para tornar isso possível, um acordo da Rumo com a América Latina Logística (ALL), a maior companhia ferroviária do país, permitiu o transporte de açúcar do interior paulista até os terminais no Porto de Santos por meio da malha férrea da ALL. De sua parte, a Rumo duplicará o trecho da ferrovia entre o município de Itirapina (SP) e o topo da Serra do Mar. O investimento prevê ainda a melhoria dos pátios, do corredor ferroviário e dos terminais de transbordo e de armazenagem.

Também estão sendo investidos R\$ 200 milhões na construção de um terminal em Itirapina, que

será o mais moderno complexo logístico do país, localizado próximo às principais ferrovias e rodovias da região. Outro projeto é a construção de uma cobertura metálica no Terminal Sul do Porto de Santos, que será capaz de abrigar as maiores embarcações de carga hoje existentes, reduzindo drasticamente os custos gerados pela sobre-estadia de um navio atracado nos terminais da companhia. Todos os anos, as chuvas obrigam a paralisação das operações no porto por cerca de 120 dias.

**COSAN ALIMENTOS**

O negócio de alimentos da Cosan teve início com a aquisição da Usina da Barra, em 2002, e a incorporação da Novamerica Agroenergia, em 2009. Com isso, posicionou-se à frente no mercado varejista de açúcar no Brasil, comercializando duas marcas bem conhecidas pelo consumidor brasileiro: União e Da Barra. A marca União detém 74% de *share of mind* desse mercado.

A Cosan Alimentos conta com uma estrutura de cinco centros de empacotamento, três refinarias e sete centros de distribuição, que garantem a presença de seus produtos em mais de 80 mil pontos de venda em todo o país.

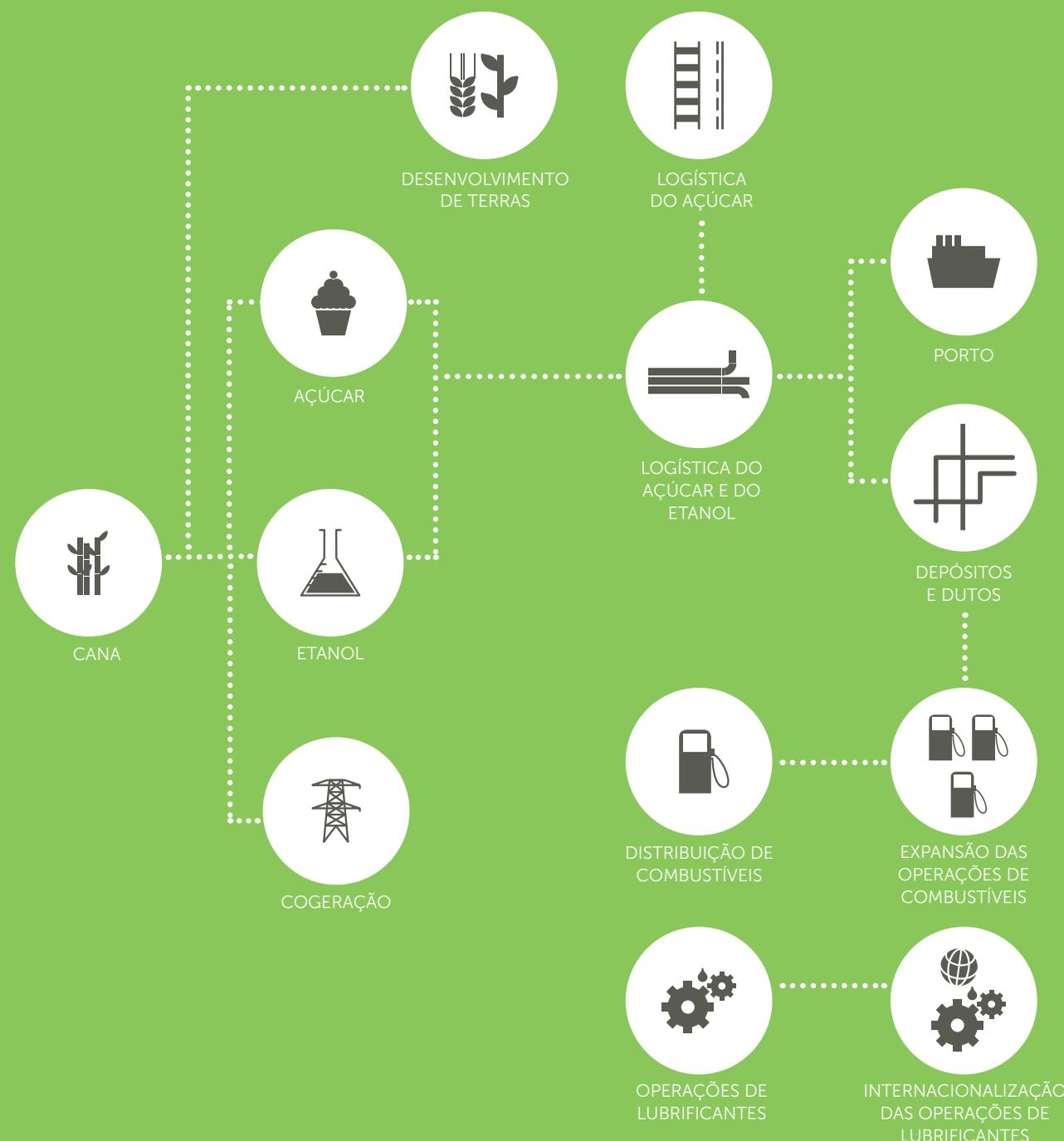
**R\$ 1,5 BI**

DE INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA

**13 MILHÕES**

DE TONELADAS DE CAPACIDADE DE EMBARQUE DE AÇÚCAR E GRANÉIS

# DIVERSIFICAÇÃO DOS NEGÓCIOS



Além de União e Da Barra, outras marcas de açúcar comercializadas pela Cosan Alimentos são as regionais Dolce, Neve e Duçula.

Em julho de 2011, a Cosan Alimentos tornou-se uma empresa independente, com mais de 35% de participação no mercado e a diretriz de atuar em novas categorias no setor de bens de consumo alimentícios. Por isso, em maio de 2012, anunciou a associação de suas operações à Camil, uma das empresas líderes de varejo de alimentos da América Latina. A parceria engloba marcas que são referência nos seus segmentos – União, Camil e Coqueiro – e que, a partir de agora, serão consolidadas em uma única organização, líder nos mercados de açúcar, arroz e pescados. O acordo envolve o pagamento de R\$ 345 milhões à Cosan, além de participação de 11,72% na Camil.

**COSAN LUBRIFICANTES E ESPECIALIDADES**

Com a aquisição dos ativos da ExxonMobil no Brasil, em 2008, a Cosan passou a atuar no mercado de lubrificantes e especialidades com a marca Mobil, presente no Brasil desde 1910 e reconhecida em todo o mundo por seu desempenho e sua avançada tecnologia. A licença de uso da marca inclui o acesso à tecnologia e às formulações, inclusive as que vierem a ser desenvolvidas internacionalmente.

Procurando oferecer soluções inovadoras, a Cosan LE tem promovido, desde então, diversos lançamentos de produtos, patrocínios vinculados ao esporte nacional, campanhas e promoções orientadas ao consumidor final, que fortaleceram a empresa e a marca Mobil de maneira sólida e sustentada. Como resul-

tado, na conclusão do ano fiscal 2011/12, a marca Mobil detinha 14,1% de participação de mercado, sendo a segunda maior *player* de lubrificantes no Brasil.

A fábrica da Cosan LE, localizada na Ilha do Governador (RJ), possui um píer próprio para o recebimento de navios com até 20 mil toneladas e produz anualmente mais de 1 milhão de barris de lubrificantes, além de produtos de aplicação especial, como graxas e óleos para corte. Ao todo, são mais de 600 lubrificantes diferentes com a marca Mobil, com cerca de 400 itens de matérias-primas, entre óleos básicos e aditivos.

Além dos produtos automotivos da marca Mobil, a Cosan LE também fabrica lubrificantes de parceiros, como Toyota, John Deere, Caterpillar, Honda e SKF, e de aplicações industriais, usados em

usinas de cana-de-açúcar, fábricas de automóveis e equipamentos em geral, siderurgia, metalurgia, mineração, papel e celulose e petroquímicas, entre outras.

Em 2011, a empresa assumiu a distribuição de óleos básicos da ExxonMobil no Brasil, aumentando seu portfólio de negócios e reafirmando seu compromisso de buscar soluções que permitam economia, aumento de produtividade e redução de impactos no meio ambiente. No mesmo ano, adquiriu os direitos exclusivos de distribuição de lubrificantes para a Bolívia, o Paraguai e o Uruguai, dando seu primeiro passo para a internacionalização. A inclusão dessas operações significa um aumento aproximado de 5% no volume de vendas da empresa.

Em seu mais recente movimento estratégico, anunciado em março

de 2012, a Cosan LE ingressou no mercado europeu ao celebrar a aquisição da Comma Oil & Chemicals. A empresa, localizada na Inglaterra, produz e distribui óleos lubrificantes, além de outros produtos automotivos, destinados ao mercado do Reino Unido e exportados para outros mercados da Europa e da Ásia.

**RADAR PROPRIEDADES AGRÍCOLAS**

O Grupo Cosan está presente no mercado imobiliário rural por meio da Radar, subsidiária criada em 2008 que busca oportunidades de investimentos em propriedades agrícolas no Brasil com alto potencial de valorização, realizando as aquisições e arrendando-as a grandes operadores do setor. A meta inicial da Radar é investir em terras que possam ser arrendadas para o cultivo de cana-de-açúcar, soja,

milho e algodão. Desde 2008, já investiu US\$ 400 milhões. Hoje, administra cerca de 106 mil hectares de terras, localizadas nos estados de São Paulo, Maranhão, Mato Grosso e Bahia.

A valorização das terras agricultáveis no Brasil deve aumentar muito nos próximos anos por conta da demanda global por alimentos e biocombustíveis. O Brasil conta hoje com 9% das áreas agricultáveis do mundo. Segundo o Instituto de Pesquisa de Políticas Agrícolas e de Alimentos dos Estados Unidos (Fapri), será necessário aumentar a produção agrícola global em 153 milhões de hectares até 2015 para suprir a demanda de alimentos pela população do planeta.

A Radar não é consolidada nos resultados da Cosan, sendo feita apenas a equivalência patrimonial.

# NOSSA TRAJETÓRIA



ESTRATÉGIA E GESTÃO

---

# EFICIÊNCIA NA CONSOLIDAÇÃO DOS NEGÓCIOS

---

As vantagens competitivas da Cosan derivam de seu modelo de operação nos negócios em que atua



---

EM SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA 2015, A COSAN DEFINIU AS FRENTES DE AÇÃO PRIMORDIAIS PARA OS NEGÓCIOS

---

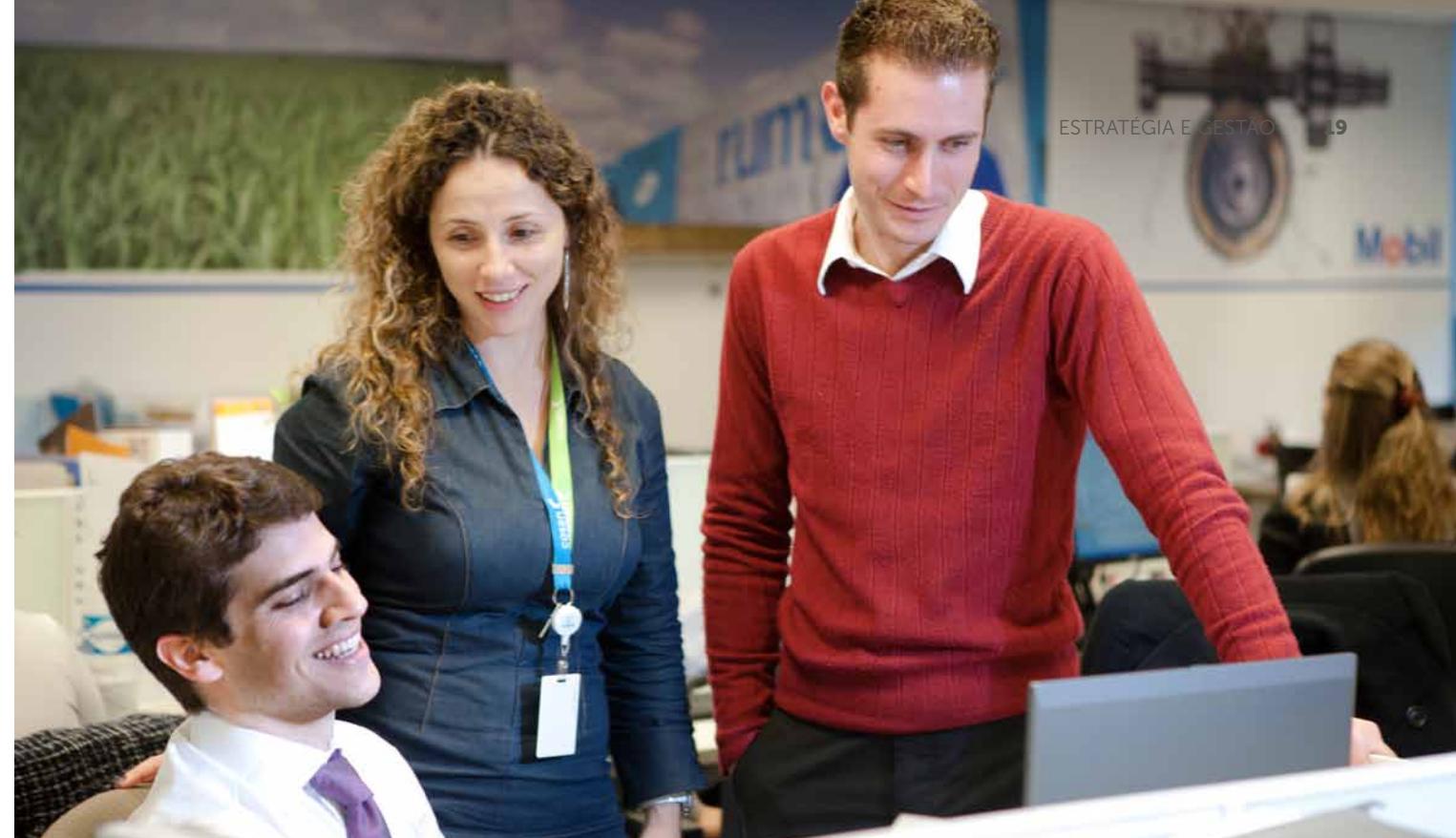
A Cosan procura posicionar-se no mercado por meio de uma gestão ágil, eficiente e empreendedora, em um contexto de rápida transformação. A empresa tem consciência, porém, de que perspicácia e ousadia precisam vir acompanhadas, sempre, de responsabilidade. É por isso que colocou, entre seus valores, agilidade com disciplina.

Essa gestão, ao mesmo tempo arrojada e responsável, é realizada por uma equipe constituída de profissionais com experiência e competência nas diversas áreas em que a companhia atua. A profissionalização foi uma das ações pioneiras da Cosan dentro de um setor ainda fortemente dominado por práticas familiares. A mesma ousadia se revelou quando o grupo abriu seu capital, em 2005, e fez uma oferta pública de ações na Bolsa de Valores de São Paulo (atual BM&FBovespa), listando-se no mais elevado nível de governança corporativa, o Novo Mercado. Dois anos depois, em 2007, sua controladora, a Cosan Limited, lançou ações na New York Stock Exchange (Nyse), nos Estados Unidos. Foi a primeira empresa de controle brasileiro a ter ativos negociados diretamente na bolsa de valores mais importante do mundo.

A companhia apresentou um crescimento importante com o portfólio de negócios criado na última década, ancorada por seu modelo de gestão, que busca um fluxo de caixa robusto e estável, além da constante geração de valor para seus *stakeholders*. Em seu direcionamento estratégico para 2015, a Cosan considera seis frentes de ação primordiais nos negócios ligados a energia e infraestrutura: crescimento, eficiência, internacionalização, inovação, sustentabilidade e uma forte imagem corporativa, capaz de atrair e reter talentos.

Os principais diferenciais e vantagens competitivas da Cosan derivam de seu modelo de operação:

- **eficiência nas operações de distribuição de combustíveis:** a companhia possui a maior venda média por posto, em virtude da qualidade de seu portfólio de produtos e de sua presença otimizada nos principais mercados consumidores;
- **posição de liderança no mercado:** um dos maiores produtores e exportadores de etanol e açúcar no mundo, o que proporciona vantagens competitivas em rela-



ção aos principais concorrentes, especialmente em termos de eficiência de custos, maior poder de negociação e logística integrada;

- **sólida posição financeira:** o acesso ao mercado de capitais, além de parcerias estratégicas com bancos comerciais e com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), permitiu à Cosan expandir suas operações para negócios com geração de caixa mais estável, fortalecendo sua posição financeira;
- **gestão administrativa experiente e profissional:** a Cosan conta com uma equipe de profissionais experientes e reconhecidos, que apresentam características complementares, garantindo à companhia pioneirismo, liderança e solidez em sua atuação;
- **experiência na aquisição de empresas:** o histórico de sucesso em aquisições de empresas permite

à Cosan otimizar os ganhos em sinergias operacionais e aumentar a eficiência dos negócios;

- **baixos custos de produção:** as usinas e as demais instalações da Cosan na região centro-sul do Brasil estão estrategicamente posicionadas em *clusters* de produção, próximas aos clientes, às áreas de cultivo, aos fornecedores de cana-de-açúcar e aos terminais portuários, o que possibilita operar com baixo custo.

---

PROFISSIONAIS CAPACITADOS ASSEGURAM UM MODELO DE GESTÃO ARROJADO E, AO MESMO TEMPO, RESPONSÁVEL

---

## INVESTIMENTOS

### Raízen

Em 2011/12, os investimentos da Raízen em combustíveis foram de R\$ 499,3 milhões. Esse montante foi aplicado em captação e renovação de contratos com revendedores, continuidade do processo de *rebranding* dos postos Esso para Shell, manutenção da rede de postos revendedores e investimentos em saúde, segurança e meio ambiente (SSMA). A estratégia prevê a continuidade da captação de sinergias geradas pela sociedade entre o Grupo Shell e a Cosan, com o investimento seletivo na conversão de revendedores e atividades de marketing focadas e eficazes. A Raízen manterá uma oferta forte, que inclui combustíveis de qualidade, produtos com alta margem e excelência operacional. Até o ano fiscal 2016, a companhia espera crescer organicamente e atingir a marca de 28 milhões de m<sup>3</sup> de combustíveis comercializados.

No segmento de energia, os investimentos acumulados no exercício 2011/12 foram de aproximadamente R\$ 2,6 bilhões. Somente em ativos biológicos, a empresa investiu R\$ 942,7 milhões, em linha com a estratégia de renovação dos canaviais em

taxas superiores a 20% para o ano-safra 2011/2012, bem como a expansão da área plantada de cana. O plano de investimentos em saúde, segurança e meio ambiente foi acelerado, e, em cogeração, houve a continuidade dos projetos das unidades Barra, Univalem e Ipaussu.

Com investimento da ordem de US\$ 7 bilhões até 2016, a Raízen pretende ampliar sua liderança nos mercados de açúcar, etanol e cogeração de energia por meio do aumento da capacidade de suas usinas, que será feita por *brownfields*, *greenfields* e novas aquisições, sempre que se mostrarem viáveis economicamente. O aumento da produtividade e a redução de custos mantêm-se como questões prioritárias. Além disso, buscará maximizar o uso da biomassa como fonte de

## R\$ 7 BI

INVESTIMENTO DA RAÍZEN  
ATÉ 2016 PARA AMPLIAR  
SUA LIDERANÇA

energia e explorará tecnologias de nova geração para o etanol. A Raízen detém 16,3% de participação na Codexis e nos direitos de comercialização que a Shell possui na logen Energy. Ambas as empresas estão na vanguarda da pesquisa de combustíveis avançados, entre eles o etanol extraído da celulose presente na cana-de-açúcar e em outras plantas.

Nas áreas de logística e distribuição, os objetivos estratégicos envolvem a alavancagem dos negócios por meio da eficiência da rede de logística, infraestrutura e serviços, aliada a operações de *trading* de etanol em grande escala. A liderança no setor deverá ser mantida não somente quanto às operações dos terminais, mas também com relação aos padrões ambientais e de segurança.

### Rumo Logística

Nascida das necessidades de transporte eficiente da indústria de cana-de-açúcar, a Rumo Logística crescerá nesse segmento e também estenderá seus serviços para armazenagem e elevação de outras culturas, como soja, farelo e outros grãos. Por conta desse objetivo, passou a considerar outras regiões do país potenciais de atuação.

A empresa continuará focando no serviço logístico, principalmente no modal ferroviário, que deverá responder, nos próximos anos, por 80% do volume de açúcar que chega ao Porto de Santos. Hoje, esse índice é de 46%. Em parceria com a América Latina Logística (ALL), está investindo na reforma e na duplicação de trechos da malha ferroviária do interior do estado de São Paulo até o Porto de Santos.

O plano de investimentos da Rumo Logística é de R\$ 1,5 bilhão até 2015, dos quais cerca de R\$ 800 milhões já foram investidos na aquisição de vagões e locomotivas, na reforma e construção de terminais no interior paulista e na melhoria da malha ferroviária, em trechos sob concessão da ALL. Aproximadamente R\$ 500 milhões deverão ser investidos nos próximos dois anos, sendo R\$ 450 milhões em 2012/13 e R\$ 50 milhões no ano fiscal seguinte.

Apesar de ainda estarem em andamento, os investimentos já feitos pela Rumo no sistema logístico de açúcar já dão resultados expressivos em Santos, como a eliminação das filas de caminhões e de navios no terminal portuário.

### Cosan Lubrificantes e Especialidades

Além do crescimento no mercado brasileiro, a Cosan Lubrificantes e Especialidades continuará a diversificar e internacionalizar suas operações em parceria com a ExxonMobil. No início de 2011, a empresa começou a importar e distribuir óleos básicos no Brasil, matéria-prima para a produção de lubrificantes, e a expandir seus negócios para a Bolívia, o Paraguai e o Uruguai. Nesses países, distribuirá com exclusividade os produtos da marca Mobil, fabricados na unidade da Ilha do Governador (RJ), como já ocorre no Brasil. Esse movimento de internacionalização ficou ainda mais fortalecido com a aquisição, em 2012, da Comma Oil and Chemicals, no Reino Unido.

### Radar Propriedades Agrícolas

A Radar pretende se consolidar como uma das principais gestoras de propriedades rurais no Brasil. Sua proposta de negócio, ancorada em uma gestão profissional, envolve a utilização de análise técnica para a melhor avaliação das terras prospectadas para aquisição. Isso significa entender de forma ampla suas características ambientais e imobiliárias e o sistema logístico da região para prever ganhos potenciais.

**GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Desde a abertura de seu capital (IPO), em 2005, a Cosan está listada no Novo Mercado da BM&FBovespa, seguindo assim as melhores práticas de governança corporativa. Isso significa que a companhia se comprometeu, voluntariamente, a atender exigências de divulgação de informações maiores do que aquelas já impostas pela legislação brasileira. Em geral, tais regras ampliam os direitos dos acionistas e melhoram a qualidade da informação fornecida a eles.

## DESDE 2005, A COSAN ESTÁ LISTADA NO NOVO MERCADO DA BM&FBVESPA

A Cosan Limited, controladora da Cosan S.A., listou em 2007 suas ações na Bolsa de Nova York (Nyse) e se tornou a primeira empresa de controle brasileiro a ter ativos negociados diretamente na bolsa norte-americana, enquadrando-se à Lei Sarbanes-Oxley. Assim, passou a cumprir as determinações não só da própria Nyse, como também da Securities and Exchange Commission (SEC), que, no caso das empresas estrangeiras, são mais restritas do que as aplicáveis às norte-americanas.

**COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA DA COSAN S/A EM 31/03/2012 – AÇÕES ORDINÁRIAS**

ACIONISTA	QUANTIDADE	%
Cosan Limited	253.703.323	62,30
Grupo de Controle	76.628	0,02
Rezende Barbosa	44.300.389	10,88
Administradores	578.870	0,14
Ações em Tesouraria	2.907.039	0,71
Free float	105.648.104	25,94
Total	407.214.353	100,00

**COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA DA COSAN LIMITED EM 31/03/2012 – AÇÕES ORDINÁRIAS**

ACIONISTA	QUANTIDADE CLASSE A	%	QUANTIDADE CLASSE B	%	QUANTIDADE TOTAL	%
Grupo de Controle	10.007.361	5,74	96.332.044	100,00	106.339.405	39,28
Gávea Investimentos	39.445.393	22,62	-	-	39.445.393	14,57
Ações em Tesouraria	5.306.502	3,04	-	-	5.306.502	1,96
Free float	119.596.085	68,59	-	-	119.596.085	44,18
Total	174.355.341	100,00	96.332.044	100,00	270.687.385	100,00

Ações ordinárias das classes A e B detidas pelos acionistas da Cosan Limited. As ações da classe A possuem direito a 1 voto e da classe B a 10 votos.

**CULTIVANDO BOAS RELAÇÕES**

A área de Relações com Investidores (RI) da Cosan é composta por profissionais qualificados para oferecer um atendimento personalizado aos investidores e aos analistas financeiros. A companhia mantém o site de RI ([www.cosan.com.br/ri](http://www.cosan.com.br/ri)) e utiliza outros importantes canais de comunicação com o mercado, como reuniões em associações de destaque, a exemplo da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec), teleconferência de resultados trimestrais, *roadshows* nacionais e internacionais, reuniões individualizadas (*one-on-one*) e participação em eventos e encontros com as principais instituições financeiras.

Em novembro de 2011, realizou, pelo segundo ano consecutivo, o evento Cosan Day, em Nova York e São Paulo, reunindo mais de 300 participantes, interessados em conhecer melhor as estratégias da companhia em um momento de grande consolidação dos seus negócios. Acionistas, investidores e analistas de mercado puderam interagir com os principais executivos da Cosan e visitar, em São Paulo, estandes que representavam cada uma das empresas do Grupo.

### Conselho de Administração

O Conselho de Administração é o órgão de deliberação colegiada responsável por, entre outras incumbências, estabelecer as diretrizes e políticas gerais de negócios da companhia. Ele zela também pela supervisão da gestão dos diretores e pelo monitoramento da implementação de políticas e diretrizes ocasionalmente estabelecidas pelo próprio Conselho. No caso da Cosan S.A., o Conselho de Administração também responde pela contratação dos auditores independentes, de acordo com a Lei das Sociedades por Ações.

O Estatuto Social da Cosan estabelece que o Conselho de Administração será composto por, no mínimo, sete e, no máximo, 20 membros efetivos. Durante os períodos de ausência ou indisponibilidade temporária de um membro, suas funções devem ser exercidas

por outro conselheiro a quem tenha outorgado poderes para tanto ou, não tendo havido tal outorga, pelo conselheiro efetivo indicado pelos demais conselheiros para assumir tais funções.

Os membros do Conselho de Administração são eleitos pelos acionistas da Cosan, reunidos em Assembleia Geral Ordinária, para mandatos de dois anos, sendo permitida a reeleição. Eles podem ser afastados a qualquer momento, independentemente de motivo, por seus acionistas, reunidos em Assembleia Geral. Para a Cosan S.A., também em linha com a Lei das Sociedades por Ações, podem ser eleitos para compor o Conselho de Administração os acionistas residentes no país ou no exterior. Além disso, o Estatuto Social da Cosan não inclui qualquer exigência de cidadania ou residência em relação aos seus membros.

## O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO ESTABELECE AS DIRETRIZES E POLÍTICAS DE NEGÓCIOS DA COSAN

MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA COSAN S.A.			
NOME	POSIÇÃO	DATA DE ELEIÇÃO	TÉRMINO DO MANDATO
Rubens Ometto Silveira Mello	Presidente do Conselho	2000	A.G.O. 2014
Pedro Isamu Mizutani	Vice-presidente do Conselho	2000	A.G.O. 2014
Marcelo Eduardo Martins	Membro efetivo do Conselho	2009	A.G.O. 2014
Serge Varsano	Membro independente do Conselho	2009	A.G.O. 2014
Burkhard Otto Cordes	Membro efetivo do Conselho	2005	A.G.O. 2014
Marcelo de Souza Scarcela Portela	Membro efetivo do Conselho	2009	A.G.O. 2014
Roberto de Rezende Barbosa	Membro efetivo do Conselho	2009	A.G.O. 2014
Mailson Ferreira da Nóbrega	Membro independente do Conselho	2008	A.G.O. 2014

Nota: Assembleia Geral Ordinária

MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA COSAN LIMITED			
NOME	POSIÇÃO	DATA DE ELEIÇÃO	TÉRMINO DO MANDATO
Rubens Ometto Silveira Mello	Presidente do Conselho	2010	Agosto de 2013
Pedro Isamu Mizutani	Membro efetivo do Conselho	2010	Agosto de 2013
Marcelo Eduardo Martins	Membro efetivo do Conselho	2010	Agosto de 2013
Burkhard Otto Cordes	Membro efetivo do Conselho	2009	Agosto de 2012
Marcelo de Souza Scarcela Portela	Membro efetivo do Conselho	2009	Agosto de 2012
Mailson Ferreira da Nóbrega	Membro independente do Conselho	2011	Agosto de 2014
George E. Pataki	Membro independente do Conselho	2011	Agosto de 2014
Helio França	Membro independente do Conselho	2010	Agosto de 2013
José Alexandre Sheinkman	Membro independente do Conselho	2011	Agosto de 2014
Marcus Vinicius Pratini de Moraes	Membro independente do Conselho	2009	Agosto de 2012
Marcos Marinho Lutz	Membro efetivo do Conselho	2009	Agosto de 2012

Nota: O currículo dos membros do Conselho de Administração da Cosan S/A e da Cosan Limited estão disponíveis para consulta em [www.cosan.com.br/ri](http://www.cosan.com.br/ri)

### Comitês Estatutários e Consultivos

A Cosan possui um Comitê Estatutário de Auditoria, que se reporta ao Conselho de Administração, com as atribuições e os encargos estabelecidos na

regulamentação em vigor e no seu regimento interno. O Comitê é composto por três membros, sendo dois deles independentes, com mandato de um ano, renovável, a critério do Conselho de Administração.

MEMBROS DO COMITÊ DE AUDITORIA			
NOME	POSIÇÃO	DATA DE ELEIÇÃO	TÉRMINO DO MANDATO
João Ricardo Ducatti	Membro efetivo do Conselho Fiscal	28/03/2012	28/03/2013
Mailson Ferreira da Nóbrega	Membro efetivo do Conselho de Administração	28/03/2012	28/03/2013
Hélio França Filho	Membro independente	28/03/2012	28/03/2013

Há ainda um segundo comitê estatutário, o Comitê de Alçadas, responsável pela avaliação e aprovação prévia da prática de atos pelos diretores da companhia, quando estes envolverem valores acima de R\$ 15 milhões e até R\$ 60 milhões. Ele é composto por quatro membros: o presidente e o vice-presidente do Conselho de Administração, o diretor-presidente e o diretor vice-presidente de Finanças e Relações com Investidores.

A companhia também possui três comitês não estatutários:

- **Comitê de Gestão de Risco**, formado por três membros do Conselho de Administração, um deles conselheiro independente, que se reúne, no mínimo, anualmente para discutir e determinar a política de *hedge* da Cosan;
- **Comitê Executivo de Riscos**, formado por um membro do Conselho de Administração e diversos executivos da companhia, que se reúnem semanalmente para analisar o comportamento dos mercados de *commodities* e de câmbio e deliberar sobre as posições de cobertura e a estratégia de fixação de preços das exportações, visando reduzir os efeitos adversos de mudanças nos preços, assim como monitorar os riscos de liquidez e de contraparte (crédito);
- **Comitê de Remuneração**, responsável por revisar a remuneração e os benefícios concedidos aos diretores da Cosan e a outros membros não estatutários da administração.

### Diretoria Executiva

Em 2009, a Cosan concluiu o processo de profissionalização de todo o seu corpo diretivo. Ele é a instância executiva da companhia, e os seus membros são seus representantes legais, responsáveis pela organização interna e pelas operações diárias, assim como pelo desenvolvimento de diretrizes gerais definidas pelo Conselho de Administração. A este cabe supervisionar a atuação da Diretoria Executiva. O compromisso com as melhores práticas de governança é ratificado pelo Estatuto Social da Cosan, que estabelece que a Diretoria seja composta por, no mínimo, três e, no máximo, oito diretores, cada um responsável por um setor específico dos negócios.

EM 2009,  
A COSAN  
PROFISSIONALIZOU  
TODA A SUA  
DIRETORIA  
EXECUTIVA

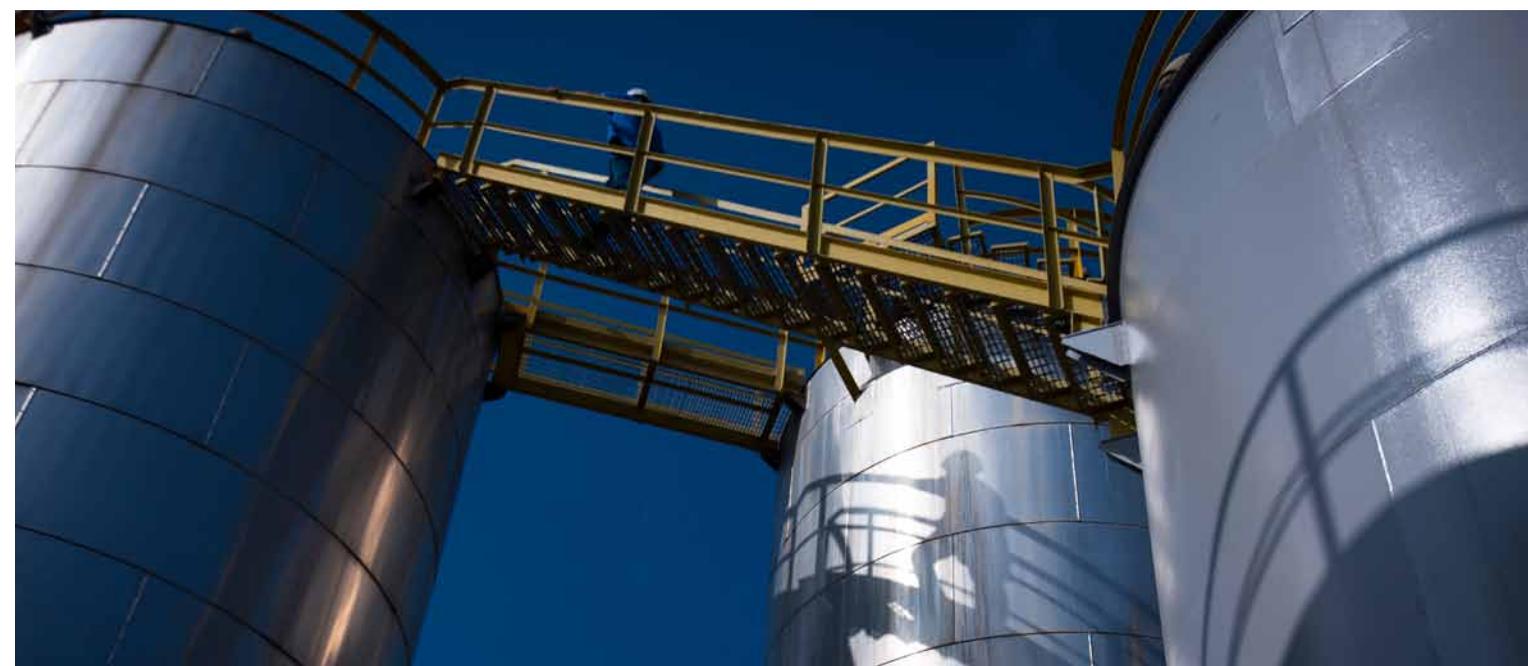
### MEMBROS DA DIRETORIA EXECUTIVA DA COSAN S/A

NOME	POSIÇÃO	DATA DE ELEIÇÃO	TÉRMINO DO MANDATO
Marcos Marinho Lutz	Diretor-presidente	2009	Agosto de 2012
Marcelo Eduardo Martins	Diretor vice-presidente de Finanças e de Relações com Investidores	2009	Agosto de 2012
Marcelo de Souza Scarcela Portela	Diretor vice-presidente Jurídico	2009	Agosto de 2012
Colin Butterfield	Diretor vice-presidente de Alimentos	2011	Agosto de 2012
Nelson Roseira Gomes Neto	Diretor vice-presidente de Lubrificantes	2011	Agosto de 2012

### MEMBROS DA DIRETORIA DA COSAN LIMITED

NOME	POSIÇÃO	DATA DE ELEIÇÃO	TÉRMINO DO MANDATO
Rubens Ometto Silveira Mello	Diretor-presidente	2007	Agosto de 2012
Marcelo Eduardo Martins	Vice-presidente	2009	Agosto de 2012
Marcos Marinho Lutz	Vice-presidente	2009	Agosto de 2012

Os currículos dos membros da Diretoria Executiva da Cosan S/A e da Cosan Limited estão disponíveis para consulta em [www.cosan.com.br/ri](http://www.cosan.com.br/ri).



### Conselho Fiscal

De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, o Conselho Fiscal é um órgão independente da administração e da auditoria externa da Cosan. Sua responsabilidade principal é rever as atividades gerenciais e as demonstrações financeiras, relatando suas observações aos acionistas.

O Conselho Fiscal da Cosan foi instalado em caráter permanente, conforme deliberação da Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária de 30 de agosto de 2005, sendo constituído por três membros e por suplentes em igual número. O Conselho Fiscal não pode conter membros que façam parte do Conselho de Administração, da Diretoria ou do quadro de empregados de uma empresa controlada ou pertencente ao Grupo Cosan, nem mesmo um cônjuge ou parente de seus administradores. Além disso, a Lei das Sociedades por Ações exige que os membros do Conselho Fiscal recebam, a título de remuneração, no mínimo, 10% da média da remuneração paga a cada diretor.

DE CARÁTER  
PERMANENTE,  
O CONSELHO  
FISCAL ZELA PELAS  
DEMONSTRAÇÕES  
FINANCEIRAS  
DA COSAN

#### MEMBROS DO CONSELHO FISCAL DA COSAN S.A.

NOME	POSIÇÃO	DATA DE ELEIÇÃO	TÉRMINO DO MANDATO
Luiz Claudio Gomes Recchia	Membro efetivo do Conselho Fiscal	2011	2012
João Carlos Conti	Membro suplente do Conselho Fiscal	2011	2012
Alberto Asato	Membro efetivo do Conselho Fiscal	2011	2012
João Roberto Fracasso	Membro suplente do Conselho Fiscal	2011	2012
João Ricardo Ducatti	Membro efetivo do Conselho Fiscal	2011	2012
Henrique de Bastos Malta	Membro suplente do Conselho Fiscal	2011	2012



### CÓDIGO DE CONDUTA

Documento que procura explicar, orientar e encorajar os conselheiros, diretores e colaboradores da Cosan a adotar comportamentos e atitudes guiados pelos princípios éticos, assim como estimular o atendimento às leis, políticas, normas e regulamentos. O intuito é preservar e fortalecer a imagem institucional da Cosan e o ambiente de controle interno, de forma a alcançar os objetivos estratégicos da companhia. A adesão ao código e seu cumprimento contribuem para a consolidação do posicionamento da Cosan, reafirmando o comprometimento com a sustentabilidade e as boas práticas de governança corporativa. O Código de Conduta está disponível em [www.cosan.com.br/ri](http://www.cosan.com.br/ri).

Já o Canal de Ética é uma ferramenta para a comunicação, ao Comitê de Ética da Cosan, de qualquer ato ou suspeita de irregularidade, desvios de conduta de colaboradores ou parceiros ou até mesmo sugestões que possam servir para a melhoria de controles e do ambiente de governança das empresas do Grupo Cosan. O Canal de Ética da Cosan, amplamente divulgado internamente, é gerenciado por empresa terceirizada e independente, de forma a proporcionar total isenção no processo de relato e apuração.

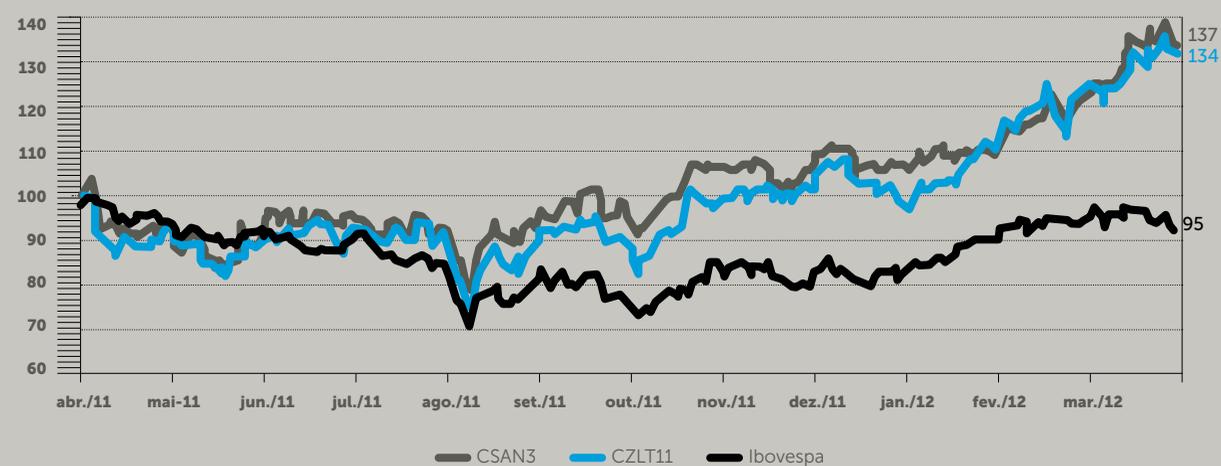
**Atendimento telefônico:**  
0800-725-0039

**Atendimento via Web:**  
[www.canaldeetica.com.br/cosan](http://www.canaldeetica.com.br/cosan)

## DESEMPENHO DAS AÇÕES

RESUMO DO ANO	CSAN3	CZLT11	CZZ
Tipo de ação	Ordinária	BDR	Classes A e B
Negociação	BM&FBovespa	BM&FBovespa	Nyse
Preço do fechamento em 30/03/2012	R\$ 33,96	R\$ 27,30	USD 14,85
Valor máximo	R\$ 34,70	R\$ 27,90	USD 15,11
Valor médio	R\$ 25,75	R\$ 20,40	USD 12,08
Valor mínimo	R\$ 19,52	R\$ 15,33	USD 9,08
Volume médio diário das negociações	R\$ 29,6 milhões	R\$ 1,7 milhões	USD 14,0 milhões

## EVOLUÇÃO DAS AÇÕES DA COSAN S.A.



## POLÍTICA DE DIVIDENDOS

O Estatuto Social da Cosan S/A prevê que pelo menos 25% do seu lucro líquido ajustado sejam distribuídos como dividendo anual obrigatório. Na Cosan Limited, esse valor sobe para 100%. Lucro líquido ajustado significa o valor passível de distribuição, antes de quaisquer deduções para reservas estatutárias e reservas para projetos de investimento.

O Conselho de Administração da Cosan pode declarar dividendos intermediários a débito da conta de lucros acumulados ou reservas de lucros existentes no último balanço anual ou semestral. Além disso, pode declarar dividendos com base no lucro líquido constante do balanço semestral ou trimestral da companhia. Os dividendos pagos em cada semestre não podem exceder o montante das reservas de capital. As distribuições de dividendos intermedi-

ários podem ser imputadas aos dividendos obrigatórios relativos ao lucro líquido do final do exercício em que os dividendos intermediários foram distribuídos.

O dividendo obrigatório pode ser pago também a título de juros sobre o capital próprio, tratado como despesa dedutível para fins de imposto de renda de pessoa jurídica e contribuição social sobre o lucro líquido.

## DIVIDENDOS DISTRIBUÍDOS AOS ACIONISTAS DA COSAN S/A

DATA DO PAGAMENTO	PERÍODO DE REFERÊNCIA	VALOR TOTAL (EM R\$)	VALOR POR AÇÃO (EM R\$)
30/08/2010	2009/10	R\$ 200.000.000,00	R\$ 0,491802807
31/08/2011	2010/11	R\$ 200.000.000,00	R\$ 0,492271565

## DIVIDENDOS DISTRIBUÍDOS AOS ACIONISTAS DA COSAN LIMITED

DATA DO PAGAMENTO	PERÍODO DE REFERÊNCIA	VALOR TOTAL (EM US\$)	VALOR POR AÇÃO (EM US\$)
10/09/2010	2009/10	US\$ 70.413.337,75	US\$ 0,260127888
06/09/2011	2010/11	US\$ 76.097.326,26	US\$ 0,281126238

### GESTÃO DE RISCOS

A Cosan e suas empresas controladas, incluindo a *joint venture* Raízen, estão expostas a riscos de mercado, principalmente à volatilidade dos preços das *commodities* e à taxa de câmbio. Para a gestão desses riscos, a companhia utiliza políticas e procedimentos aprovados pelo Conselho de Administração, por meio do seu Comitê de Riscos. As atividades de gerenciamento de risco e administração dos instrumentos financeiros são realizadas por meio de definição de estratégias, estabelecimento de sistemas de controle e determinação de limites de exposição cambial, de juros e de preços.

Apenas com o propósito de administrar riscos de mercado, principalmente flutuações nos preços das mercadorias e no câmbio, a Cosan e suas empresas controladas, incluindo a Raízen, utilizam instrumentos financeiros derivativos. Embora o valor desses instrumentos de *hedge* flutue, tais flutuações são geralmente compensadas pelo valor dos ativos ou passivos subjacentes. Esses arranjos contratuais são feitos principalmente com bolsas de mercadorias e instituições financeiras.

### Preços

Os níveis de oferta e de preço das *commodities* agrícolas flutuam em função de fatores imprevisíveis, tais como clima, investimentos, programas e políticas governamentais e mudanças na demanda global, entre outros. A Raízen realiza análises de sensibilidade para estimar sua exposição a esses riscos e opera com derivativos para reduzir sua exposição a variações do preço do açúcar no mercado internacional. As operações com derivativos permitem assegurar lucro médio mínimo para a produção futura. A Raízen gerencia ativamente as posições contratadas, sendo os resultados dessas atividades acompanhados diariamente, através de controles efetivos de marcação a mercado e de simulações de impactos de preço, permitindo assim que sejam feitos ajustes nas metas e estratégias, em resposta às condições de mercado.

### Taxas de juros

Trata-se do impacto nos resultados financeiros da companhia resultante de um aumento nos juros na dívida de taxa variável indexada a Libor, TJLP, TR, IGP-M e CDI. As dívidas da Cosan e suas controladas, exceto a Raízen, são compostas basicamente por

aquelas denominadas em dólar americano, com taxas de juros fixas, e outras em moeda local indexada ao CDI (taxa de juros referencial do mercado brasileiro). O CDI é a mesma taxa de referência utilizada para corrigir as aplicações financeiras da Cosan; portanto, a companhia não utiliza instrumentos derivativos para cobrir risco de taxas de juros.

A Raízen também está exposta ao risco de variações nas taxas de juros sobre dívidas com taxas flutuantes e, ocasionalmente, contrata derivativos para trocar sua exposição à Libor por taxa pré-fixada.

## A COSAN UTILIZA INSTRUMENTOS DERIVATIVOS APENAS PARA ADMINISTRAR RISCOS DE PREÇOS E CÂMBIO



### Taxa de câmbio

A exposição cambial da Cosan e de suas controladas, exceto Raízen, está relacionada basicamente à dívida das Notas Perpétuas, no valor de US\$ 500 milhões, que foram emitidas em novembro de 2010. A companhia possui uma cobertura de *hedge*, por meio de instrumentos derivativos, para proteger o fluxo de caixa de pagamento de juros dessa dívida contra uma eventual valorização do dólar americano versus o real até novembro de 2015, data em que há uma opção de resgate dessa dívida. Adicionalmente, as operações de importação de óleo básico para o negócio de lubrificantes também possuem uma exposição cambial, sobre a qual se utilizam instrumentos financeiros derivativos em determinadas circunstâncias discutidas individualmente.

Uma parte significativa da receita operacional líquida da Raízen

Energia é denominada em dólares, e a maioria dos seus custos é denominada em reais; portanto, nos períodos em que o real está valorizado em relação ao dólar, suas margens operacionais são adversamente afetadas. Uma parte considerável da dívida da Raízen está denominada em dólares, e, por isso, ela está exposta ao risco das flutuações entre o real e o dólar norte-americano.

A Raízen Energia opera com derivativos para reduzir sua exposição às variações da taxa de câmbio sobre sua receita de exportações de açúcar e etanol, como também para proteger as saídas de caixa previstas para seus compromissos de dívidas em moeda estrangeira, principalmente em dólares. O uso de derivativos pela Raízen tem como objetivo cobrir sua exposição líquida de fluxo de caixa em moeda estrangeira em um período de até 24 meses. Dessa

forma, o fluxo de pagamento de dívidas em moeda estrangeira é utilizado como "*hedge natural*" das receitas futuras de exportação. As operações com derivativos, de forma combinada com os derivativos de preço de açúcar, permitem assegurar lucro médio mínimo para a produção futura. A Raízen não utiliza instrumentos financeiros derivativos para cobertura de exposição cambial de balanço patrimonial.

DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

---

# CRESCER COM RESPONSABILIDADE

---

O ano é marcado por resultados sólidos, estimulando a Cosan a seguir adiante na criação de valor aos seus acionistas



RESULTADO POR UNIDADE DE NEGÓCIO					2011/12
VALORES EM R\$ MM	RAÍZEN ENERGIA	RAÍZEN COMBUSTÍVEIS (PRO FORMA)	COSAN ALIMENTOS (PRO FORMA)	RUMO	OUTROS NEGÓCIOS
<b>Receita operacional líquida</b>	7.247,7	39.691,8	941,6	572,0	1.065,5
Custo de produtos e serviços	(5.578,3)	(37.455,7)	(752,5)	(394,1)	(732,9)
<b>Lucro (prejuízo) bruto</b>	1.669,4	2.236,1	189,1	177,9	332,6
Margem bruta (%)	23,0%	5,6%	20,1%	31,1%	31,2%
Despesa com vendas	(511,4)	(1.209,6)	(110,6)	-	(187,5)
Despesas gerais e administrativas	(454,0)	(382,0)	(17,7)	(41,6)	(132,8)
Outras receitas (despesas) operacionais	(18,2)	283,3	6,8	19,5	(11,9)
Efeitos da formação da Raízen	-	-	-	-	3.196,6
Depreciação e amortização	1.550,0	377,1	1,7	57,3	48,4
<b>Ebitda</b>	2.235,7	1.304,9	69,3	213,2	3.245,3
Margem Ebitda (%)	30,8%	3,3%	7,4%	37,3%	304,6%
Margem Ebitda (R\$/m <sup>3</sup> )	-	62,4	-	-	-
<b>Ebitda Ajustado</b>	2.235,7	1.304,9	69,3	213,2	48,7
Margem Ebitda ajustada (%)	30,8%	3,3%	7,4%	37,3%	4,6%

RESULTADO POR UNIDADE DE NEGÓCIO					2010/11
VALORES EM R\$ MM	RAÍZEN ENERGIA	RAÍZEN COMBUSTÍVEIS (PRO FORMA)	COSAN ALIMENTOS (PRO FORMA)	RUMO	OUTROS NEGÓCIOS
<b>Receita operacional líquida</b>	6.389,2	35.526,4	877,8	448,0	829,1
Custo de produtos e serviços	(4.400,5)	(33.659,8)	(670,9)	(316,4)	(514,9)
<b>Lucro (prejuízo) bruto</b>	1.988,7	1.866,6	206,9	131,6	314,1
Margem bruta (%)	31,1%	5,3%	23,6%	29,4%	37,9%
Despesa com vendas	(568,3)	(1.037,5)	(115,1)	0,1	(175,2)
Despesas gerais e administrativas	(393,0)	(394,7)	(15,0)	(29,1)	(27,3)
Outras receitas (despesas) operacionais	(64,9)	93,6	-	9,9	(2,0)
Depreciação e amortização	1.169,8	187,8	2,2	20,2	36,9
<b>Ebitda</b>	2.131,9	724,7	75,6	146,2	146,5
Margem Ebitda (%)	33,4%	2,0%	8,6%	32,6%	17,7%
Margem Ebitda (R\$/m <sup>3</sup> )	-	34,8	-	-	-

Todas as informações refletem 100% do desempenho financeiro das unidades de negócio, independentemente da participação da Cosan. Os resultados das unidades de negócio Raízen Combustíveis e Cosan Alimentos estão em base pro forma, para permitir a comparabilidade entre períodos.

## PANORAMA DO MERCADO

A região centro-sul do Brasil encerrou a safra 2011/12 com 493,264 milhões de toneladas de cana moída, valor 11,4% inferior ao mesmo período da safra anterior, de acordo com dados da União da Indústria da Cana-de-Açúcar (Unica). A menor disponibilidade de cana foi resultado de fatores agrícolas e climáticos, que incluem uma forte estiagem e duas geadas. Tais fatos, associados à falta de investimentos nos canaviais em função da crise de 2008, resultaram em uma produtividade na região abaixo de 70 t/ha.

Com a alta dos preços no mercado internacional, o mix de produção de açúcar aumentou de 44,71% para 48,43%, enquanto o mix de etanol representou 51,57% da safra 2011/12. No período, a produção totalizou 31,3 milhões de toneladas de açúcar, recuo de 6,5% em relação ao mesmo período do ano passado, e 20,5 bilhões de litros de etanol, uma redução de 19,1%, quando comparados à safra 2010/11.

## FATORES CLIMÁTICOS DESFAVORÁVEIS E A FALTA DE INVESTIMENTOS DO SETOR AFETARAM O DESEMPENHO DA SAFRA DE CANA EM 2011/12

### Açúcar

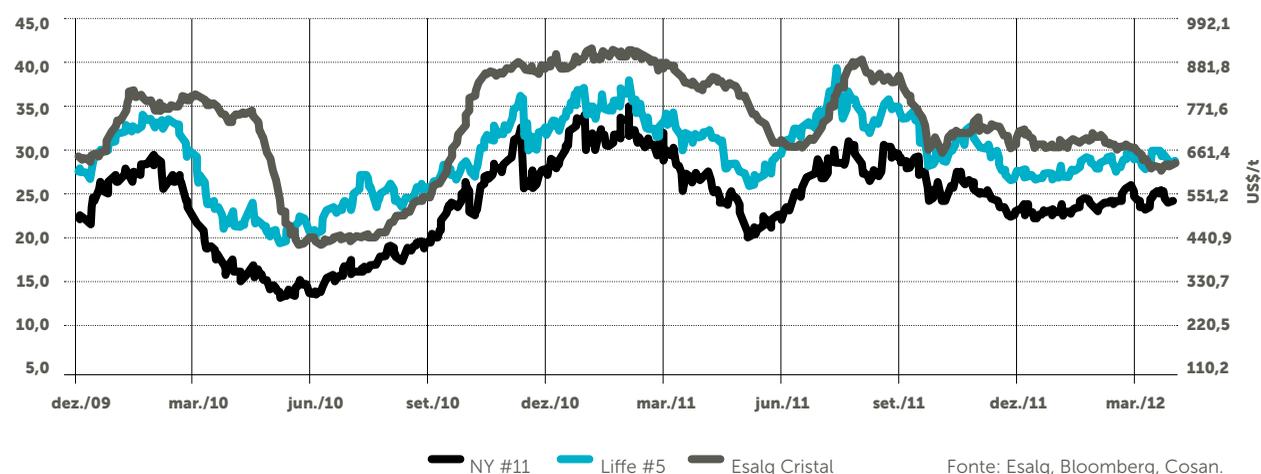
Os preços do açúcar no mercado doméstico brasileiro, por sua vez, não apresentaram a sazonalidade esperada. Durante o pico da safra no Centro-Sul, quando se esperava que os preços recuassem, a saca de 50 kg chegou a valer R\$ 70, enquanto no período de entressafra, de janeiro e dezembro, o preço estava em torno de R\$ 57. Tal movimento atípico gerou reação no mercado, com a maioria dos consumidores industriais antecipando suas compras, temendo alta dos preços, o que provocou a redução da demanda spot no período da entressafra. Com isso, muitas usinas tiveram de liquidar seus produtos para gerar caixa, tornando a oferta maior do que a demanda.

As exportações do Centro-Sul tiveram queda de 2,5 milhões de toneladas em relação à safra anterior. Os principais direcionadores dessa redução foram a própria queda de produção da região e a queda da demanda internacional de alguns países, que mantiveram seus estoques de passagem. Do total exportado, 18,4 milhões de toneladas referem-se ao açúcar bruto, e apenas 3,06 milhões de toneladas, ao açúcar branco (cristal e refinado). Os principais destinos das exportações de açúcar bruto foram China, Egito, União Europeia e Argélia. Para o açúcar branco, os principais importadores foram Iêmen, Gana e Colômbia.

# 31,3

MILHÕES DE TONELADAS DE AÇÚCAR FORAM PRODUZIDAS NO PERÍODO, UM RECUO DE 6,5%

## EVOLUÇÃO DO PREÇO DO AÇÚCAR



## RECORDES NA PRODUÇÃO MUNDIAL

O ano fiscal 2011/12 é o terceiro consecutivo de crescimento na produção de açúcar, desencadeado, principalmente, por preços mais elevados. Considerando dados históricos, a produção mundial cresceu 31% na década até 2011/12 e está projetada para atingir 178,1 milhões de toneladas até setembro, quando se encerra esta safra no hemisfério norte.

A Alemanha e a França apresentaram safras recordes. A disponibilidade desses países fez com que as exportações da União Europeia atingissem o limite de 1,370 milhão de toneladas estabelecido pela Organização Mundial do Comércio (OMC) e que parte do açúcar out-of-quota (destinado somente para exportação, consumidores industriais e indústria de combustíveis) fosse realocada para o sistema de cotas (destinado exclusivamente ao mercado doméstico).

Na Rússia, a safra também atingiu recorde de produção. A Índia excedeu as expectativas iniciais, com produção estimada em 27,8 milhões de toneladas de açúcar, e, pelo segundo ano consecutivo, é participante ativa do mercado internacional de exportação de açúcar branco. Já na Tailândia, a safra 2011/2012 apresentou aumento pelo segundo ano consecutivo, gerando forte competição com o açúcar do Centro-Sul brasileiro, por causa do diferencial logístico mais competitivo para algumas regiões do Leste Asiático e do Oriente Médio.

A China, com seu déficit doméstico de aproximadamente 3 milhões de toneladas, manteve o posicionamento de maior importadora mundial de açúcar bruto. Em 2011/12, aproximadamente 2,1 milhões de toneladas foram importadas do Centro-Sul do Brasil.

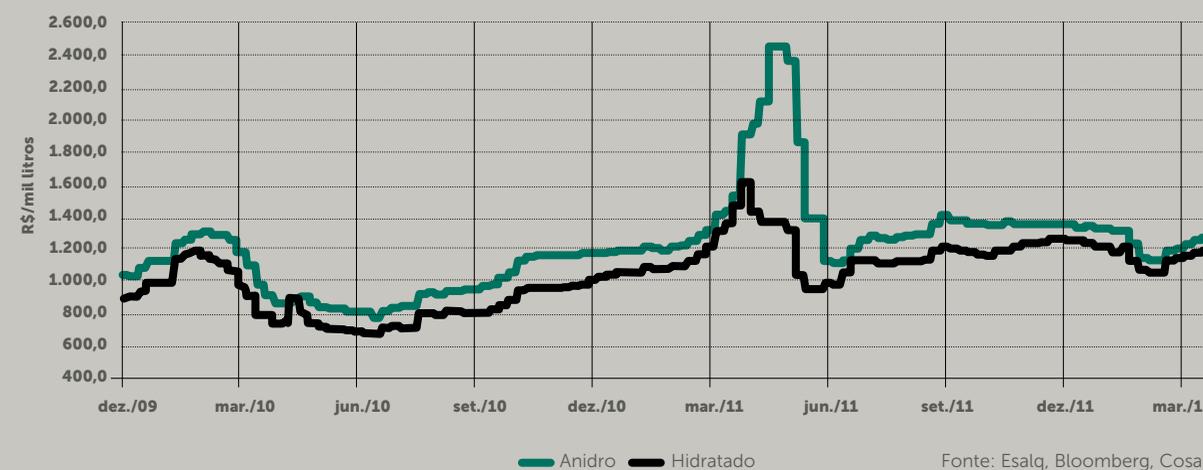
## Etanol

A safra 2011/12 foi marcada por forte preocupação do governo brasileiro em assegurar a disponibilidade do etanol durante a entressafra. Por isso, algumas medidas foram tomadas. Uma delas é a obrigatoriedade de estoques de etanol anidro nas usinas e distribuidoras, regra que passa a valer para a safra 2012/13 e que leva em consideração, dentre outros aspectos, o percentual de vendas do ano anterior. A outra medida, imediatista e já efetuada em outubro de 2011, foi a redução de 25% para 20% da mistura de anidro na gasolina. Essa diminuição possibilitou a algumas usinas hidratar o etanol anidro, mantendo, assim, preços mais competitivos do produto durante a entressafra.

Com a paridade etanol/gasolina favorecendo a gasolina em grande parte do país, as usinas focaram sua produção no anidro, aumentando a participação desse tipo de etanol em quase dez pontos percentuais no Centro-Sul, quando comparada à safra 2010/11. De acordo com a União Nacional da Indústria da Cana-de-Açúcar (Unica), foram produzidos 7,4 bilhões de litros de anidro e 13,1 bilhões de litros de etanol hidratado, volume 0,71% maior e 27,2% menor do que na safra 2010/2011 do Centro-Sul, respectivamente. De forma geral, a produção de etanol recuou 6,5%.

O comércio internacional durante a safra 2011/12 registrou um forte fluxo de exportação de etanol de cana e de importação de etanol de milho dos Estados Unidos. As transações foram realizadas em função da necessidade dos americanos de atender a demanda obrigatória por combustíveis avançados (estabelecida pelo Renewable Fuel Standard, RFS), enquanto o mercado brasileiro foi abastecido por um produto que apresentava um desconto em relação ao negociado no mercado local. Na região centro-sul do Brasil, foram exportados 1,6 bilhão de litros de etanol e importados aproximadamente 950 milhões de litros.

## EVOLUÇÃO DO PREÇO DO ETANOL



## O DOMÍNIO DOS CARROS FLEX

De acordo com dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), de abril de 2011 a março de 2012, mais de 2,8 milhões

de carros flex foram vendidos no Brasil. Em março de 2012, a representatividade da venda de automóveis flex perante os outros tipos de combustíveis foi de 85,9%.

OS NEGÓCIOS EM 2011/12

Os resultados da Raízen Combustíveis são apresentados em duas bases distintas, contábil e pro forma, para efeito de comparabilidade entre períodos. Nesta análise do desempenho, o exercício social 2011/12 será comparado com o 2010/11 utilizando a base pro forma.

**BASE CONTÁBIL**

**2011/12** – dez meses (junho de 2011 a março de 2012) de operações da Raízen Combustíveis e dois meses (abril e maio de 2011) de operação do negócio de combustíveis sob a gestão da Cosan (CCL, excluindo o negócio de Lubrificantes).

**2010/11** – doze meses (abril de 2010 a março de 2011) de operação do negócio de combustíveis sob a gestão da Cosan (CCL, excluindo o negócio de Lubrificantes).

**BASE PRO FORMA**

**2011/12** – dez meses (junho de 2011 a março de 2012) de operações da Raízen Combustíveis e dois meses (abril e maio de 2011) da combinação do carve-out dos ativos de combustíveis, tanto de CCL quanto de Shell.

**2010/11** – doze meses (abril de 2010 a março de 2011) da combinação do carve-out dos ativos de combustíveis, tanto de CCL quanto de Shell.



**RAÍZEN COMBUSTÍVEIS**

Esta unidade de negócio responde pela distribuição e comercialização de combustíveis, seja por meio da rede de postos franqueados sob a marca Shell e Esso ou pelo fornecimento para clientes industriais e para abastecimento de aeronaves. No exercício 2011/12, o volume de combustíveis vendidos atingiu o total de 20,9 bilhões de litros, gerando receita líquida total de R\$ 39,7 bilhões, 11,7% superior à de 2010/11, que foi de R\$ 35,5 bilhões.

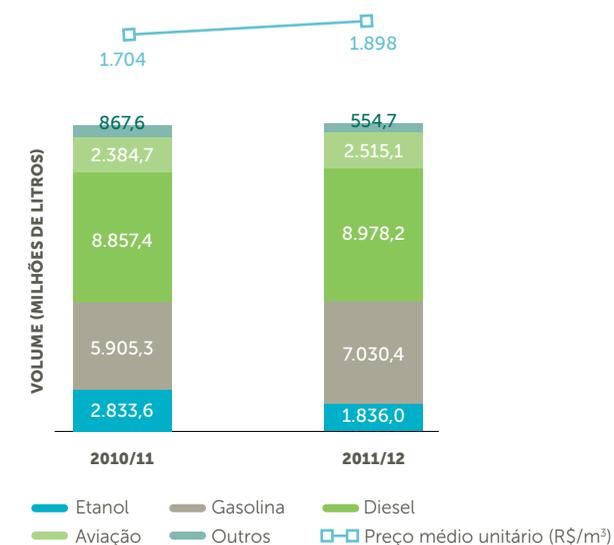
Grande parte do crescimento da receita da Raízen Combustíveis pode ser creditada à expansão da rede de revendedores, que, em março de 2012, somava 4.549 postos, e ao incremento do volume de vendas pela conversão de aproximadamente 47% dos 1.700 postos sob bandeira Esso para a bandeira Shell. Outros fatores importantes foram o aumento da frota nacional de 8,7% no período, o mix de vendas mais voltado para a gasolina, que possui margens maiores, e a elevação nas vendas de gasolina e querosene de aviação, de 19,1% e 5,5%, respectivamente.

Ao longo de quase todo o ano fiscal, a paridade média do preço do etanol hidratado em relação à gasolina, ponderada pela frota, ficou acima dos 70% na maior parte dos estados brasileiros. Isso fez com que os usuários de carros flex fuel optassem pela gasolina, gerando redução do volume de etanol vendido e, consequentemente, aumento no volume de vendas da gasolina.

**R\$ 39,7 BI**

MONTANTE DE VENDAS DE COMBUSTÍVEIS, 11,7% SUPERIOR AO DO ANO ANTERIOR

**VOLUME DE COMBUSTÍVEIS COMERCIALIZADOS (MILHÕES DE LITROS)**



COMPOSIÇÃO DAS VENDAS RAÍZEN COMBUSTÍVEIS	PRO FORMA	PRO FORMA	CONTÁBIL	CONTÁBIL
VALORES EM R\$ MM	2011/12	2010/11	2011/12	2010/11
<b>Receita operacional líquida</b>	39.691,8	35.526,4	35.096,1	10.966,2
<b>Vendas de combustíveis</b>	39.669,9	35.468,5	35.079,1	10.908,3
Etanol	2.337,7	2.908,7	2.117,9	814,6
Gasolina	16.623,1	13.241,1	14.674,4	4.656,9
Diesel	15.730,2	15.383,4	14.051,4	5.325,3
Aviação	4.312,5	3.127,8	3.632,0	-
Outros	666,4	807,4	603,3	111,5
<b>Outros serviços</b>	21,9	57,9	16,9	57,9

O custo dos produtos vendidos pela Raízen Combustíveis no exercício alcançou R\$ 37,5 bilhões. O custo médio unitário foi de R\$ 1.791/m<sup>3</sup>, 10,9% superior ao registrado em 2010/11. Assim, o lucro bruto foi de R\$ 2,2 bilhões, e a margem bruta, de 5,6%. Quando medida em R\$ por m<sup>3</sup>, a margem chegou a R\$ 106,9/m<sup>3</sup>. Esse incremento reflete, além das sinergias, a alocação do frete de transferência, anteriormente tratado como custo, na linha Despesa de Vendas.

A Raízen Combustíveis encerrou o ano fiscal 2011/12 com R\$ 1,2 bilhão de despesas com vendas, considerando-se a mudança de classificação do frete de transferência, anteriormente tratado como custo dos produtos vendidos. A parcela de depreciação referente ao processo de reavaliação dos ativos para a formação da Raízen Combustíveis elevou as despesas com vendas em aproximadamente R\$ 52 milhões, sem, contudo, gerar impacto no caixa e no Ebitda da companhia.

As despesas gerais e administrativas totalizaram R\$ 382,0 milhões. Em contrapartida, as receitas provenientes dos *royalties* recebidos pelo licenciamento das lojas de conveniência totalizaram R\$ 29,1 milhões no exercício 2011/12 e foram reportadas na linha Outras Receitas Operacionais. Anteriormente, tais receitas eram reportadas na linha Outros Serviços da receita líquida.

Ao final do exercício, o Ebitda da Raízen Combustíveis totalizou R\$ 1,3 bilhão, comparados aos R\$ 724,7 milhões no período anterior. A margem atingiu R\$ 62,4/m<sup>3</sup>, valor substancialmente superior à meta inicialmente divulgada ao mercado quando da formação da Raízen, que era de R\$ 43,0/m<sup>3</sup> para o primeiro ano de operação.

Do total de aproximadamente R\$ 20,0/m<sup>3</sup> de ganho atingido no ano, comparado com o *guidance* inicial, R\$ 3,4/m<sup>3</sup> são resultado do *mix* de mercado mais voltado para combustíveis com maior margem unitária, e outros R\$ 16,6/m<sup>3</sup> devem-se, efetivamente, à captura de sinergias no processo de *rebranding* dos postos Esso para Shell, à otimização logística e à redução de custos operacionais e administrativos, além da adequação do quadro de funcionários para o atendimento da nova estrutura.

### Raízen Energia

A principal atividade da Raízen Energia é a produção e a comercialização de produtos derivados de cana-de-açúcar, incluindo açúcar bruto (denominado VHP) e etanol anidro e hidratado, além das atividades relacionadas à cogeração de energia a partir do bagaço da cana. Ao final do ano fiscal, o volume total de moagem da Raízen Energia foi de 53 milhões de toneladas, uma redução de 2,4% em relação a 2011, causada pela quebra da safra no Centro-Sul do Brasil. Em março de 2012, a Raízen Energia operava 24 usinas de produção de açúcar, etanol e cogeração de energia, com capacidade total de moagem de 65 milhões de toneladas de cana-de-açúcar por ano-safra.

O nível de mecanização do processo de colheita de cana própria atingiu, no ano, 85,9%, como resultado dos investimentos para o aumento da eficiência agrícola. A estiagem no período acabou por afetar as canas de início e final de safra, e, por consequência, o nível de Açúcar Total Recuperável (ATR) da cana atingiu 136,5 kg/tonelada, uma redução de 1,4% em relação à safra anterior, na qual atingiu 138,5 kg/tonelada.

Pelo segundo ano consecutivo, a Raízen Energia continuou renovando seus canaviais (cana própria) a uma taxa média superior a 20%, levando a idade média da cana para 3,4 anos e atingindo

10,7% de participação de mercado no Centro-Sul do Brasil, considerando a moagem efetiva ao final da safra. O *mix* de produção da Raízen Energia no exercício de 2012 esteve mais voltado para o açúcar, com aproximadamente 56% da cana moída voltados para esse produto.

No ano fiscal encerrado em março de 2012, a receita líquida desse segmento teve crescimento de 13,4% em relação ao ano anterior, saindo de R\$ 6,4 bilhões para R\$ 7,2 bilhões, como reflexo do bom desempenho de todos os produtos e serviços, em consequência de estratégias bem definidas para antecipar movimentos de mercado.

DESTAQUES OPERACIONAIS		
RAÍZEN ENERGIA	2011/12	2010/11
<b>Cana moída</b>	52.958	54.238
Própria (mil t)	26.528	27.400
Terceiros (mil t)	26.430	26.838
<b>ATR Cana (kg/t)</b>	136,5	138,5
<b>Nível de mecanização (%)</b>	85,9%	79,5%
PRODUÇÃO		
<b>Açúcar</b>	3.969	3.923
Açúcar bruto (mil t)	2.426	2.517
Açúcar branco (mil t)	1.543	1.406
<b>Etanol</b>	1.921	2.202
Etanol anidro (mil m <sup>3</sup> )	688	686
Etanol hidratado (mil m <sup>3</sup> )	1.233	1.516

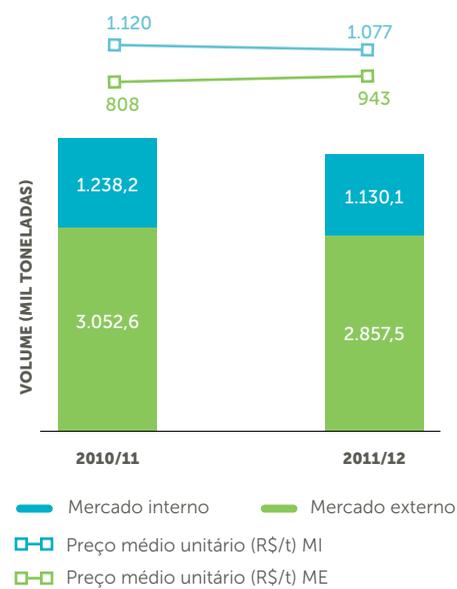
## MAIS DE 20%

TAXA MÉDIA DE RENOVAÇÃO DOS CANAVIAIS EM 2011/12

COMPOSIÇÃO DAS VENDAS RAÍZEN ENERGIA		
VALORES EM R\$ MM	2011/12	2010/11
<b>Receita operacional líquida</b>	7.247,7	6.389,2
<b>Venda de açúcar</b>	3.912,8	3.853,4
Mercado interno	1.217,4	1.387,3
Mercado externo	2.695,4	2.466,2
<b>Venda de etanol</b>	2.871,5	2.203,7
Mercado interno	2.245,1	1.958,9
Mercado externo	626,5	244,8
Cogeração de energia	235,1	186,0
<b>Outros produtos e serviços</b>	228,2	146,0

As vendas de açúcar registraram crescimento de 1,5% em relação ao ano anterior, totalizando R\$ 3.912,8 milhões, respondendo por 54% da receita líquida total da Raízen Energia. O mix de venda de açúcar esteve mais voltado para as exportações, por causa da maior atratividade do preço do produto no mercado externo em relação ao doméstico. Ao final do exercício, as exportações somaram 68,8% da receita total com a venda de açúcar.

### VENDAS DE AÇÚCAR



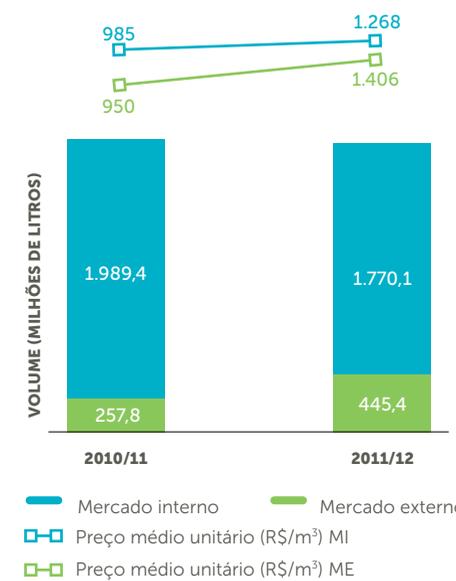
Já a receita líquida com a venda de etanol foi de R\$ 2,9 bilhões, um crescimento de 30,3% em relação ao período anterior, que registrou vendas de R\$ 2,2 bilhões. Esse aumento foi impulsionado, principalmente, pelo aumento de 32,2% no preço médio do produto, que subiu de R\$ 980,6/m<sup>3</sup>, em 2010/11, para R\$ 1.296,1/m<sup>3</sup>, em 2012.

Em cogeração de energia, a receita líquida totalizou R\$ 235,1 milhões, um aumento de 26,4% em relação ao período anterior, cujas vendas somaram R\$ 186 milhões. O preço da energia vendida teve crescimento na comparação ano a ano, atingindo um valor médio de R\$ 157,7/MWh. Já o volume de energia comercializada no ano fiscal atingiu 1.491,3 mil MWh, representando um aumento de 18,9% no período, principalmente pela entrada em operação das plantas de cogeração das unidades de Jataí, Barra, Univalem e Ipaussu, que adicionaram 258 MW à capacidade total da Raízen Energia. Do total de 24 usinas da Raízen Energia, 11 unidades vendem energia através do processo de cogeração.

# 30%

CRESCIMENTO DA RECEITA DE ETANOL, IMPULSIONADO PELA ELEVAÇÃO DO PREÇO MÉDIO DO PRODUTO

### VENDAS DE ETANOL



### VENDAS DE ENERGIA



A Raízen Energia também obteve uma receita de R\$ 228,2 milhões, provenientes da venda de outros produtos e serviços no exercício 2011/12, indicando um crescimento de 56,3% em relação ao período anterior, em que a receita totalizou R\$ 146 milhões. Tais receitas provêm basicamente da venda de vapor, melação e insumos para prestadores de serviços na área agrícola.

O custo dos produtos vendidos totalizou R\$ 5,6 bilhões, um crescimento de 26,8% em relação ao ano anterior. Esse aumento foi ocasionado, principalmente, pela elevação do custo médio do açúcar e do etanol, que apresentou elevação de 5,6% e 21,5%, respectivamente. Os principais fatores para esse aumento foram:

- aumento de 24,8% no custo do ATR/kg, que subiu de R\$ 0,4022, em 2010/11, para R\$ 0,5018, em 2012, gerando impacto direto no custo da cana de terceiros e também no custo com arrendamento de terras;
- elevação do custo de cana própria devido ao aumento dos custos de arrendamento, que saíram de R\$ 10,4 por tonelada de cana, em 2010/11, para R\$ 17 por tonelada, em 2012;
- redução do nível de ATR, caindo de 138,5 kg/tonelada, em 2010/11, para de 136,5 kg/tonelada, em 2012.

A melhoria da produtividade do canavial, representada pelo maior nível de TCH (tonelada de cana por hectare), compensou parcialmente os efeitos dessa elevação do custo médio dos produtos. Na safra 2012, esse índice foi de 76, comparado aos 73,8 de 2010/11.

Apesar disso, o aumento de 26,8% no custo dos produtos vendidos, em comparação ao crescimento de apenas 13,4% da receita líquida no período, ocasionou uma redução no lucro bruto. Em 2012, ele foi de R\$ 1,7 bilhão, 16,1% a menos que os R\$ 2 bilhões registrados

em 2010/11. As margens brutas caixa tanto do açúcar quanto do etanol apresentaram elevação na comparação ano a ano, após a eliminação dos efeitos de depreciação e amortização.

As despesas com vendas da Raízen Energia tiveram redução de 10% na comparação com o exercício 2010/11, em virtude de economia com fretes e comissões, resultante da transferência do negócio de comercialização de açúcar no mercado interno de varejo da Raízen Energia para a Cosan Alimentos. As despesas gerais e administrativas totalizaram R\$ 454 milhões em 2012, um aumento de 15,6% em relação ao ano anterior. Isso se deve à atual estrutura corporativa da Raízen Energia, assim como às despesas pelos serviços prestados pelo Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

O Ebitda da Raízen Energia totalizou R\$ 2,2 bilhões, um crescimento de 4,9% em relação a 2010/11. A margem Ebitda ao final do exercício fiscal 2012 foi de 30,8%, uma redução de 2,6 p.p. na comparação com o período anterior.

### Rumo Logística

A Rumo é responsável por oferecer serviços logísticos tanto para a Raízen quanto para terceiros, incluindo transporte, armazenagem e elevação portuária de açúcar e outras *commodities* agrícolas. Apesar dos impactos da quebra da safra no período, a receita líquida da Rumo apresentou crescimento de 27,7% em comparação ao ano anterior, atingindo um total de R\$ 572 milhões. Isso foi possível por causa do aumento de 52,2% no volume de açúcar transportado e dos melhores preços em função do *mix* de rotas operado no ano.

A receita líquida proveniente do transporte de açúcar, por meio de volumes diretos ou pelo contrato de parceria com a América Latina Logística (ALL), totalizou R\$ 413,4 milhões no exercício 2012, montante 35,2% superior ao registrado em 2010/11 e

## A ELEVAÇÃO PORTUÁRIA DE OUTROS PRODUTOS AGRÍCOLAS, COMO A SOJA, ATENUOU OS EFEITOS DA QUEBRA DA SAFRA DA CANA

responsável por 72,3% da receita líquida total da Rumo. Do total transportado no período, 60% foram volumes originados pela Raízen Energia.

O volume total elevado pela empresa atingiu 7.759 mil toneladas no ano, um incremento de 3,7% em relação a 2010/11. Os efeitos da quebra de safra da cana, que

resultaram em volumes de exportação de açúcar menores do que o previsto, foram parcialmente compensados pela elevação de outros produtos agrícolas, como soja e farelo de soja, no período de entressafra (de novembro de 2011 a março de 2012). O valor da receita média consolidada por tonelada elevada no ano fiscal 2012 teve crescimento de 23% em relação ao período anterior, atingindo R\$ 74/t.

Segundo informações da União da Indústria da Cana-de-Açúcar (Unica), a partir de dados fornecidos pela Secretaria de Comércio Exterior (Secex), o Porto de Santos foi responsável por 68,5% do volume total de açúcar exportado pelo Brasil. Dessa forma, a Rumo movimentou aproximadamente 46% do açúcar total exportado a partir do Porto de Santos e 31% da produção brasileira total de açúcar na safra 2011/2012.

# R\$ 2,2 BI

FOI O EBITDA DA RAÍZEN ENERGIA EM 2011/12

### COMPOSIÇÃO DAS VENDAS DA RUMO LOGÍSTICA

VALORES EM R\$ MM	2011/12	2010/11
<b>Receita operacional líquida</b>	572,0	448,0
Transporte	413,4	305,8
Elevação	141,0	118,1
Outros	17,6	24,1

A Rumo Logística responde por quase 50% do volume de açúcar pelo Brasil a partir do Porto de Santos



**35%**

PERCENTUAL DE AUMENTO DO LUCRO BRUTO DA RUMO, CONSEQUÊNCIA DA MELHORIA NA EFICIÊNCIA OPERACIONAL

O custo dos serviços prestados pela Rumo é composto por fretes ferroviários e rodoviários, custos de elevação portuária, transbordo e armazenagem no interior do estado de São Paulo e no Porto de Santos. Em 2011/12, esses custos somaram R\$ 394,1 milhões, um aumento de 24,6% em relação ao ano anterior. Como percentual da receita líquida, ficaram em 68,9%, em 2012, frente aos 70,6% de 2010/11. Essa redução de 1,7 p.p. é explicada pelo volume maior de açúcar movimentado de um ano para outro, levando à diluição dos custos.

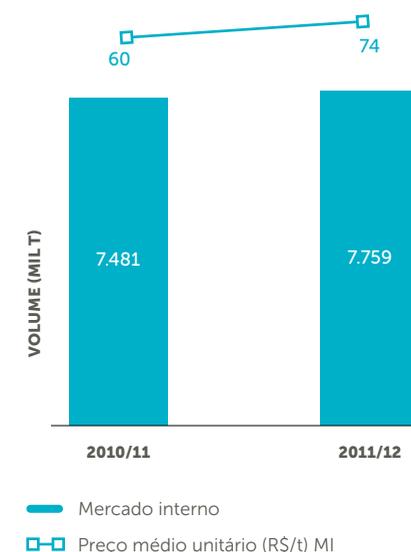
O lucro bruto apurado no ano foi de R\$ 177,9 milhões, um crescimento de 35,2% em relação a 2010/11. A margem bruta atingiu 31,1%, evidenciando a melhoria

operacional e a redução nos custos fixos da operação.

As despesas gerais e administrativas cresceram 43%, atingindo R\$ 41,6 milhões ao final do exercício 2012. Esse aumento deve-se basicamente à adequação do quadro gerencial e administrativo da Rumo, bem como às despesas relacionadas ao Centro de Serviços Compartilhados (CSC), que em 2010/11 não eram alocadas na empresa.

A Rumo registrou um Ebitda de R\$ 213,2 milhões, com uma margem de 37,3%, representando um aumento de 45,8% e de 4,7 p.p. em relação a 2010/11, respectivamente. Esse crescimento está alinhado ao plano de investimentos da Rumo, anunciado em 2010.

VENDAS DE SERVIÇOS DE ELEVAÇÃO



### Cosan Alimentos

Constituída em julho de 2011, a Cosan Alimentos é responsável pela compra, pelo empacotamento e pela distribuição de açúcar no mercado brasileiro de varejo. A receita líquida da empresa totalizou R\$ 941,6 milhões no ano fiscal 2012/11, um aumento de 7,3% em relação ao período anterior, em que foi de R\$ 877,8 milhões. A venda de açúcar refinado respondeu por 89,6% dessa receita. Os açúcares especiais, como União FIT, Orgânico, Premium e Sachês, apresentaram crescimento de 30,9% e somaram R\$ 47,4 milhões da receita do ano.

## CUSTO MAIOR DO AÇÚCAR BRUTO NO MERCADO INTERNACIONAL AFETOU O LUCRO DO SEGMENTO DE ALIMENTOS

O custo dos produtos vendidos pela Cosan Alimentos chegou a R\$ 752,5 milhões, um incremento de 12,2% na comparação com o ano anterior. Essa elevação é explicada pelo aumento de 26,1% no preço do açúcar bruto no mercado externo, saltando de R\$ 700,9/t, em 2010/11, para R\$ 884,1/t, no exercício 2011/12. A maior parte dos volumes da Cosan Alimentos é garantida por meio de contratos de longo prazo, nos quais o principal fornecedor é a Raízen Energia. Essa estratégia visa assegurar o fornecimento de matéria-prima durante todo o ano fiscal, evitando assim a compra de volumes *spot* que possuem maior volatilidade de preços.

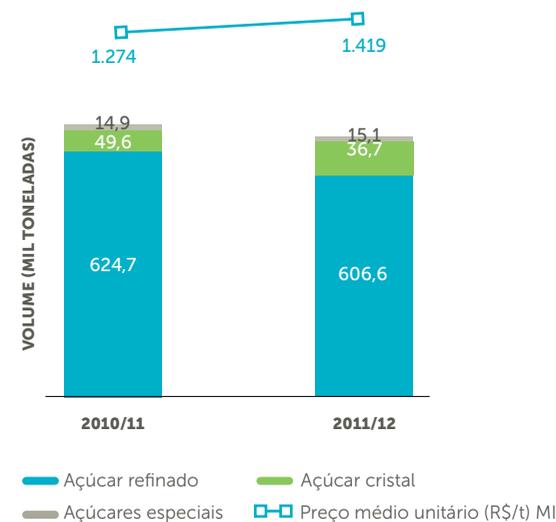
Essa elevação do custo da matéria-prima, combinada à redução nos volumes vendidos em 2012, resultou na redução de 8,6% no lucro bruto de 2012, que totalizou R\$ 189,1 milhões. Em 2010/11, ele ficou em R\$ 206,9 milhões.

Também em decorrência do menor volume de açúcar vendido, as despesas com vendas (fretes e comissões) totalizaram R\$ 110,6 milhões, uma redução de 3,9% em relação a 2010/11. Já as despesas gerais e administrativas ficaram em R\$ 17,7 milhões, um aumento de 18%, se comparado ao ano anterior, refletindo a criação da nova estrutura corporativa para atendimento da Cosan Alimentos, anteriormente não consideradas no resultado, bem como as despesas relativas ao Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

A Cosan Alimentos alcançou um Ebitda de R\$ 69,3 milhões em 2012, 8,3% inferior, na comparação ano a ano, com margem de 7,4%.



### VENDAS DE AÇÚCAR NO VAREJO



COMPOSIÇÃO DAS VENDAS COSAN ALIMENTOS	PRO FORMA 2011/12	PRO FORMA 2010/11
VALORES EM R\$ MM		
<b>Receita operacional líquida</b>	941,6	877,8
Venda de açúcar refinado	843,6	786,2
Venda de açúcar cristal	50,6	55,4
Venda de açúcares especiais	47,4	36,2

Os resultados da Cosan Alimentos estão apresentados em base pro forma:

- **2010/11** – 12 meses (abril de 2010 a março de 2011) de operação da Cosan Alimentos, apurados de forma gerencial, em bases similares às condições atualmente em vigor.
- **2012** – 12 meses (abril de 2011 a março de 2012) de operação da Cosan Alimentos, apurados de forma gerencial, em bases similares às condições atualmente em vigor.



### Outros Negócios

Este segmento engloba as atividades de industrialização e distribuição de lubrificantes da marca Mobil e de óleo básico, investimentos em terras agrícolas e demais investimentos, adicionadas as despesas das estruturas corporativas das unidades de negócio do Grupo Cosan, excluindo-se Raízen. O negócio de lubrificantes apresentou, no ano fiscal 2012, receita líquida de R\$ 1 bilhão, com crescimento de 23,1% em relação ao período anterior, cuja receita

foi de R\$ 827,6 milhões. O volume comercializado cresceu 30,2% no ano e atingiu 216,7 milhões de litros, refletindo aumento da receita líquida. Além disso, desde janeiro de 2012, a empresa distribuiu seus lubrificantes em mais três países: Bolívia, Uruguai e Paraguai.

A receita proveniente de outros produtos e serviços da Cosan, que somou R\$ 46,7 milhões em 2012, é composta pelo arrendamento de terras para a Raízen Energia, além da receita pela venda do óleo básico.

## 23%

CRESCIMENTO DAS VENDAS EM 2011/12

### COMPOSIÇÃO DAS VENDAS COSAN LUBRIFICANTES E ESPECIALIDADES & OUTROS NEGÓCIOS

VALORES EM R\$ MM	2011/12	2010/11
<b>Receita operacional líquida</b>	1.065,5	829,1
Vendas de lubrificantes	1.018,8	827,6
Outros produtos e serviços	46,7	1,5

### AS DESPESAS CORPORATIVAS DO GRUPO COSAN TAMBÉM CONSTITUEM O SEGMENTO OUTROS NEGÓCIOS

No ano, as despesas com vendas cresceram 7%, por causa do aumento dos volumes comercializados, que levam a custos maiores de frete e de coleta e destinação correta de óleos usados, obrigatória pela legislação vigente. As despesas gerais e administrativas somaram R\$ 132,8 milhões, frente os R\$ 27,3 milhões registrados em 2010/11. Nesse montante estão incluídos os gastos da estrutura corporativa da Cosan, que antes eram alocados preponderantemente no segmento de açúcar, etanol e cogeração, atual Raízen Energia.

Além da alocação das despesas gerais e administrativas das outras áreas, o segmento Outros Negócios também sofreu impactos das contingências dos negócios que fazem parte da Raízen, mas que, pelo acordo firmado, continuam sob a responsabilidade da Cosan. Também em função da conclusão, por parte de Cosan e Shell, dos ajustes nos acervos contribuídos para a formação da Raízen, reconheceu-se um efeito negativo de R\$ 100,3 milhões no resultado do segmento no último trimestre do ano fiscal. Com isso, no exercício 2011/12, o resultado de formação da Raízen foi de R\$ 3,2 milhões (efeito não caixa), levando o Ebitda ajustado do segmento Outros Negócios para R\$ 48,7 milhões, com margem de 4,6%.

### VENDAS DE LUBRIFICANTES E ÓLEOS BÁSICOS



RESULTADO FINANCEIRO DA COSAN S/A		
VALORES EM R\$ MM	2011/12	2010/11
Encargos da dívida bruta	(352,9)	(523,1)
Rendimentos de aplicações financeiras	131,2	117,3
<b>(=) Subtotal: juros da dívida bruta</b>	<b>(221,7)</b>	<b>(405,8)</b>
Outros encargos e variações monetárias	(125,5)	(47,3)
Variação cambial	(93,9)	282,7
Ganhos (perdas) com derivativos	(4,4)	54,8
Outros	(28,6)	(31,1)
<b>(=) Financeiras, líquidas</b>	<b>(474,1)</b>	<b>(146,7)</b>

# 33,4%

CRESCIMENTO NA RECEITA LÍQUIDA EM RELAÇÃO AO PERÍODO ANTERIOR

## RESULTADO FINANCEIRO CONSOLIDADO

O resultado financeiro líquido da Cosan no ano fiscal 2011/12 foi uma despesa de R\$ 474,1 milhões, comparados aos R\$ 146,7 milhões do período anterior. Esse aumento ocorreu em função do resultado de variação cambial positivo em 2010/11, no montante de R\$ 282,7 milhões, comparados ao resultado negativo de R\$ 93,9 milhões em 2011/12.

Os encargos da dívida bruta tiveram redução de aproximadamente 32,5% na comparação com o ano anterior, enquanto o saldo da dívida consolidada foi reduzido em aproximadamente 30%, passando de R\$ 7,1 bilhões, em 31/03/2011, para R\$ 5 bilhões, em 31/03/2012. A redução dos encargos deve-se principalmente à mudança no perfil das dívidas, assim como aos efeitos da consolidação proporcional do endividamento da Raizen, a partir do primeiro trimestre do ano fiscal 2012.

As aplicações financeiras renderam R\$ 131,2 milhões, comparados aos R\$ 117,3 milhões em 2010/11, em consequência do incremento de 23,1% do saldo médio de caixa, aliado aos reflexos do aumento de 9,2% na taxa média de juros internos (CDI) no período comparado.

A desvalorização do real frente ao dólar no ano fiscal 2011/12 foi de aproximadamente 12%, enquanto, no período anterior, o real esteve valorizado em aproximadamente 9%. Dessa forma, houve impactos relevantes no exercício atual advindos de efeitos de variações cambiais sobre ativos e passivos denominados em dólares, notadamente as dívidas naquela moeda. O resultado de derivativos incluído no resultado financeiro reflete os ganhos e perdas com instrumentos derivativos não designados para hedge accounting, ou sua parcela não efetiva apurada, e também o valor justo das warrants da coligada Radar.

# R\$ 24,1 BI

FATURAMENTO CONSOLIDADO EM 2011/12



## Imposto de renda e contribuição social

A despesa total com imposto de renda e contribuição social (IR/CS), em 2011/12, representou 29,6% do lucro antes dos impostos, comparados a uma alíquota efetiva de 34,8%, em 2010/11, e a uma alíquota nominal de 34%. A despesa com IR/CS corrente representa o valor desembolsado e a desembolsar, líquido de reembolsos, recuperações e compensações de impostos da mesma natureza.

Em 2011/12, a alíquota de imposto de renda corrente foi de 3,9% sobre o lucro antes dos impostos, comparada com 7,2% no ano anterior. Ao ajustar o lucro antes de IR/CS pelos efeitos da formação da Raizen no valor de R\$ 3,2 bilhões, cuja maior parte se sujeita apenas a reflexos de IR/CS diferido, a alíquota efetiva corrente é de 26,4%. A principal justificativa para tal alíquota efetiva do IR/CS corrente ter sido tão baixa em 2010/11 foi o impacto dos efeitos de variação cambial e ganhos/perdas com derivativos, que são tributados pelo regime de caixa, e não pelo regime de competência. Em 2010/11, a receita de variação cambial foi de R\$ 282,7 milhões, enquanto em 2012 houve uma despesa de R\$ 93,9 milhões.

## Lucro líquido

No exercício encerrado em 31 de março de 2012, a Cosan apresentou lucro líquido de R\$ 2,6 bilhões, comparado aos R\$ 771,6 milhões no ano anterior. Excluindo-se o efeito de formação da Raizen, o lucro líquido ajustado seria de R\$ 421,9 milhões, representando uma queda de aproximadamente 45,3%, quando comparado a 2010/11, principalmente em função dos impactos negativos do resultado financeiro. Se ajustarmos o lucro líquido de 2012 pela variação cambial ocorrida desde o exercício 2010/11, o lucro líquido ajustado seria de aproximadamente R\$ 800 milhões.

## Endividamento

DÍVIDA POR TIPO			
VALORES EM R\$ MM	MAR./12	MAR./11	VAR. %
Senior notes 2014	645,3	576,8	11,9%
Despesas de colocação de títulos	(6,5)	(8,3)	-21,7%
BNDES	1.525,5	1.304,1	17,0%
Capital de giro	830,8	27,5	2.926,3%
Pré-pagamento de exportações	1.014,9	736,5	37,8%
Senior notes 2017	737,2	659,0	11,9%
Adiant. de contratos de câmbio	276,7	228,2	21,3%
Notas de créditos	105,8	324,9	-67,4%
Finame	203,7	269,4	-24,4%
Finem	222,3	-	100,0%
Crédito rural	40,9	92,4	-55,7%
Proinfra	27,2	32,6	-16,5%
CDCA	-	31,4	-100,0%
Pass	-	10,0	-100,0%
Resolução 2.471 (Pesa)	-	-	-
Despesas de colocação de títulos	(12,2)	(11,1)	10,2%
<b>Total Raízen</b>	<b>5.611,7</b>	<b>4.525,7</b>	<b>24,0%</b>
<b>Raízen consolidado ( 50% RAízen após 01-06)</b>	<b>2.805,9</b>	<b>2.262,8</b>	<b>24,0%</b>
Finame	632,8	436,3	45,0%
Despesas de colocação de títulos	(1,1)	(1,0)	7,4%
Conta garantida	-	24,8	-100,0%
Bônus perpétuos	930,1	1.236,2	-24,8%
Notas de créditos	341,2	303,0	12,6%
Despesas de colocação de títulos	(11,0)	(8,2)	34,1%
<b>Total Cosan</b>	<b>1.892,0</b>	<b>1.991,1</b>	<b>-5,0%</b>
<b>Total consolidado</b>	<b>4.697,9</b>	<b>4.254,0</b>	<b>10,4%</b>
<b>Disponibilidades</b>	<b>1.616,2</b>	<b>1.254,1</b>	<b>28,9%</b>
<b>Dívida líquida</b>	<b>3.081,7</b>	<b>2.999,9</b>	<b>2,7%</b>
<b>Capital a integralizar pela Shell na Raízen (50%)</b>	<b>489,9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Dívida líquida ajustada</b>	<b>2.591,9</b>	<b>2.999,9</b>	<b>-13,6%</b>

APROXIMADAMENTE  
US\$ 500 MILHÕES  
AINDA SERÃO  
INTEGRALIZADOS  
PELA SHELL NA  
RAÍZEN



SUSTENTABILIDADE

# ESTÍMULO À GESTÃO RESPONSÁVEL

O equilíbrio entre os negócios, as pessoas e o ambiente



Ao longo dos últimos anos, a Cosan vivenciou um crescimento exponencial de suas operações, trazendo grandes desafios de integração de culturas e sinergia das atividades. Essa característica levou ao desenvolvimento de um modelo para incentivar a adoção de práticas responsáveis em suas empresas, posicionando-as como agentes de transformação na busca de soluções que equilibrem as relações com a sociedade e o meio ambiente.

Na perspectiva de desenvolver uma agenda positiva, algumas iniciativas vêm fortalecendo o compromisso do Grupo Cosan de trilhar o caminho do desenvolvimento sustentável. Nessa direção, o Grupo passou também a publicar seu relatório de sustentabilidade, imprimindo maior transparência na condução do tema. Ele está de acordo com as diretrizes da versão G3 das Diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), padrão internacional utilizado por mais de 3 mil organizações em todo o mundo.

## 1.710 t

DE CO<sub>2</sub> DEIXARÃO DE SER EMITIDAS POR ANO COM O USO DE LOCOMOTIVAS

## DESDE 2011, A RAÍZEN PASSOU A TER USINAS CERTIFICADAS PELA BONSUCRO, QUE RECONHECE E ATESTA AS BOAS PRÁTICAS PARA O SETOR SUCROENERGÉTICO

### A alma do negócio

Com a Rumo, por meio de uma parceria com a América Latina Logística (ALL), criou-se uma plataforma de transporte ferroviário para levar açúcar do interior paulista até o Porto de Santos (SP). Por meio de trens grandes e diários, está sendo formada uma esteira ferroviária que aumentará em 90% a capacidade de transporte por esse modal. Estima-se que, com isso, cerca de 2 mil carretas de grande porte deixarão de trafegar diariamente entre o interior e o litoral do estado. A aquisição de 50 novas locomotivas e 729 vagões de alto desempenho, em operação desde 2010, permitiu a melhoria da eficiência operacional e a redução na emissão de poluentes. Um ano de utilização da locomotiva evita a emissão de aproximadamente 1.710 toneladas de CO<sub>2</sub> na atmosfera, o equivalente ao volume emitido por 335 carros.

Na Raízen, a adesão a iniciativas como o Protocolo Agroambiental (*veja box*) e o Compromisso Nacional para Aperfeiçoar as Práticas de Trabalho na Cana-de-Açúcar possibilitou avanços na colheita mecanizada e diminuição na queima controlada da palha da cana e nos riscos de acidentes para os trabalhadores do campo. Em junho de 2012, todas as usinas da Raízen receberam o selo de reconhecimento desse compromisso nacional, concedido pela Comissão Nacional de Diálogo e Avaliação. Lançado em 2009, é um acordo envolvendo empresários do setor sucroenergético, trabalhadores e o governo federal. O compromisso identifica práticas trabalhistas já adotadas por empresas do setor que vão além dos padrões determinados por lei e as torna obrigatórias para as empresas signatárias.

Em 2011, a Raízen também obteve um importante reconhecimento, desta vez internacional: as usinas de Maracá (a primeira certificada em todo o mundo), Bom Retiro e Costa Pinto, todas em São Paulo, e Jataí, em Goiás, foram certificadas pela Bonsucro, que reconhece e atesta as boas práticas do setor sucroenergético. As quatro usinas certificadas da Raízen respondem por 10,7% de toda a cana moída pela empresa.

Anteriormente chamada Better Sugarcane Initiative (BSI), a Bonsucro é uma iniciativa global

sem fins lucrativos que sugere um padrão de produção para a cana-de-açúcar e seus derivados que reduza os impactos ambientais e sociais. Tais critérios envolvem o cumprimento da legislação vigente, o respeito aos direitos humanos e trabalhistas, a implementação de processos aderentes à gestão sustentável da operação (gerenciando com eficiência insumos, produção e processamento), o gerenciamento ativo da biodiversidade e serviços do ecossistema e o melhoramento constante das áreas-chave do negócio.

Nos quesitos saúde, segurança e meio ambiente (SSMA), a Cosan conta desde 2008 com o Sistema Integrado de Gestão das Operações (Sigo), uma plataforma que gerencia as atividades com foco no comportamento preventivo e na melhoria contínua. Adotado por todas as empresas do grupo, o Sigo está colaborando para uma mudança de cultura sobre

esses temas, uma vez que conta com o comprometimento e o engajamento da alta gestão da companhia. Desde o ano fiscal 2010/11, o bônus variável de todos os funcionários, incluindo os membros da alta gestão, passou a estar atrelado aos índices de saúde, segurança e meio ambiente.

Com a implementação do sistema, a Cosan Lubrificantes e Especialidades tornou-se apta a receber as certificações ISO 14.001 e OHSAS 18.001 pela qualidade de seus procedimentos nas áreas de saúde, segurança e meio ambiente, em linha com as mais elevadas exigências internacionais da ExxonMobil. Na fábrica da Ilha do Governador (RJ), que produz anualmente mais de 1 milhão de barris de lubrificantes, há 15 anos não ocorrem acidentes com afastamento.

Para avaliar o potencial das terras prospectadas, a Radar possui um banco com imagens feitas por satélites, desde 1970, de áreas

de todo o Brasil e, por meio de seu sistema de monitoramento, consegue traçar um histórico do uso da terra, da ocupação ao uso econômico. Com esse mapeamento, a Radar garante que, em suas aquisições, não fere o direito à terra de indígenas e comunidades locais tradicionais, como quilombolas ou assentados.

Em linha com a visão do Grupo Cosan, a Radar deu início à estruturação de seu Programa de Sustentabilidade, com a realização de um diagnóstico das suas práticas atuais e de oportunidades e riscos relacionados à competitividade da empresa e à continuidade do negócio no longo prazo. Espera-se que o programa contribua para o posicionamento estratégico da Radar não só quanto ao tema da sustentabilidade como também no setor em que atua, por meio da mobilização da cadeia de valor, visando a um modelo de gestão que considere todas as partes interessadas.

### RESULTADOS EXPRESSIVOS

O Protocolo Agroambiental é um acordo voluntário, firmado entre o setor sucroalcooleiro e o Governo do Estado de São Paulo, que relaciona princípios e orientações técnicas a serem adotados pelas indústrias da cadeia da cana-de-açúcar no que diz respeito às questões ambientais. Um dos destaques desse acordo é a antecipação da eliminação da queima controlada da palha da cana, recurso utili-

zado para a colheita manual. O protocolo estabelece que a queima seja erradicada até 2014 nas áreas mecanizáveis e até 2017 nas não mecanizáveis.

Desde sua adesão, a Raízen vem obtendo resultados expressivos. No ano fiscal 2011/12, atingiu 86% de colheita mecanizada – a meta do Protocolo Agroambiental era atingir 80%.

### SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE VALOR

A expansão de seus negócios e a adoção de uma posição estratégica com relação à sustentabilidade foram fatores decisivos para que o Grupo Cosan assumisse uma nova postura na relação com seus fornecedores. A companhia passou a implementar novos critérios para a contratação de prestadores de serviços e suprimentos de materiais e equipamentos. Um dos destaques é o processo de re-homologação, que reavalia as conformidades dos cerca de 12 mil fornecedores ativos – ao todo, há cerca de 40 mil cadastrados.

## 12 MIL

FORNECEDORES ATIVOS  
EM REAVALIAÇÃO QUANTO  
A QUESTÕES TRABALHISTAS  
E AMBIENTAIS

## 1,5 MIL

TERMOS DE FORNECIMENTO  
JÁ FORAM ASSINADOS

Uma das exigências, tanto para re-homologação quanto para contratação de novos fornecedores, é a assinatura dos termos globais de fornecimento, que abrangem questões de caráter trabalhista, de segurança do trabalho, de meio ambiente e de atendimento à legislação. Atualmente, 267 fornecedores da Raizen estão passando pelo processo de homologação, e 831 já foram homologados. Ao término do ano fiscal 2011/12, aproximadamente 1,5 mil termos globais de fornecimento haviam sido assinados.

O comprometimento com todos os elos da cadeia de valor levou ao desenvolvimento do programa Gestão de RH Integrada dos Distribuidores (Grid), da Cosan Lubrificantes e Especialidades. Dentre os temas trabalhados estão cargos e salários, recrutamento, seleção e integração, além de plano de carreira e capacitação de líderes. Por meio de constantes encontros e projetos, o objetivo é contribuir para profissionalizar cada vez mais a atuação dos parceiros de negócios da marca Mobil.

### OS DISTRIBUIDORES DE LUBRIFICANTES DA COSAN ESTÃO SENDO ESTIMULADOS A PROFISSIONALIZAR SUAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS



### POTENCIAL PARA INOVAR

A Raizen, em 2001, inovou ao instalar peneiras moleculares na unidade Gasa, que permitem a obtenção do etanol anidro sem que seja necessária a utilização do desidratante ciclo-hexano. É uma tecnologia que permite a obtenção de um produto puro e não poluente. Em 1973, construiu o primeiro laboratório particular de controle de pragas do Brasil, dispensando o uso de defensivos químicos no combate à broca-da-cana e à cigarrinha-da-raiz. Juntas, elas podem destruir centenas de hectares e provocar uma redução significativa da produtividade em locais com focos de infestação.

Agora, os planos incluem a utilização da palha da cana nos projetos de cogeração. Com a colheita mecanizada, a palha é deixada no campo, ajudando a proteger o solo e a diminuir os custos do preparo no cultivo. Nos locais em que não tem utilidade, como nas áreas úmidas, por exemplo, a palha pode ser recolhida para ser usada na queima. O recolhimento no campo e o transporte desse material ainda têm custos elevados, mas deverão ser minimizados à medida que a venda de energia ganhar escala.

Por meio de um banco com imagens feitas por satélites desde 1970, a Radar consegue traçar um histórico do uso da terra prospectada.



### DESENVOLVENDO O POTENCIAL HUMANO

Focar no desenvolvimento da liderança e investir na melhoria constante do ambiente organizacional são as prioridades do Grupo Cosan. A companhia vê na capacitação de seus profissionais um investimento estratégico, capaz de contribuir diretamente para o aumento do desempenho das pessoas e da organização como um todo. Em 2011/12, a Cosan aplicou 15.288 horas de treinamento aos funcionários que atuam nas suas empresas controladas.

Em 2011/12, foram implementadas algumas iniciativas que darão consistência aos projetos que serão realizados de agora em diante. Uma delas foi o Encontro de Lideranças, que reuniu 170 gestores das empresas controladas do Grupo Cosan visando à integração, à troca de experiências e ao alinhamento das estratégias da companhia.

As plataformas de formação profissional foram consolidadas, com forte atuação e investimentos em programas estruturados de desenvolvimento técnico e da liderança, com destaque para a Escola de Líderes Operacionais.

Os treinamentos que compõem a base da estrutura da Escola de Líderes tiveram início com a Rumo Logística, seguida pelas demais empresas do Grupo.

Também foram estruturadas as bases para um sólido plano de carreira dentro do Grupo, além da continuidade dos programas de avaliação de desempenho, baseado no conceito de meritocracia. Todos os funcionários são elegíveis aos programas de participação nos resultados, customizados por área de atuação e desenvolvidos de acordo com a legislação aplicável.

### DE OLHO NO FUTURO

A Cosan procura atrair, desenvolver e reter talentos, em um ambiente organizacional que valorize a ética, a transparência e o bem-estar. Trabalho em equipe é uma das premissas, e, por isso, busca profissionais competentes, com capacidade de liderança e trabalho em conjunto, que consigam atender às necessidades de uma organização dinâmica e colaborativa. A equipe Cosan precisa ter ousadia para criar oportunidades e foco para alcançar resultados com alto desempenho.

Preocupada com o futuro, desenvolveu o Programa de Estágio da Cosan Lubrificantes e Especialidades, admitindo 17 jovens, que participam de um programa de formação estruturado. Para demandas de médio prazo, a Rumo Logística deu continuidade ao Programa de Trainees, investindo em uma formação sólida sobre logística e gestão. Além disso, iniciou o programa Cultura de Serviços, promovido por Recursos Humanos. Os objetivos são inovar e fazer da Rumo uma empresa cada vez mais desejada para se investir e trabalhar.

## **EXPEDIENTE**

### **Coordenação**

Comunicação Corporativa e Relações com Investidores

### **Redação e edição**

Report Sustentabilidade

### **Revisão**

Assertiva Produções Editoriais

### **Projeto gráfico, diagramação e produção gráfica**

Report Sustentabilidade

### **Fotos**

Ricardo Teles

Túlio Vidal

### **Família tipográfica**

Museo Sans, Jos Buivenga, 2008

## **INFORMAÇÕES CORPORATIVAS**

Site da Cosan: [www.cosan.com.br](http://www.cosan.com.br)

Site de RI: [www.cosan.com.br/ri](http://www.cosan.com.br/ri)

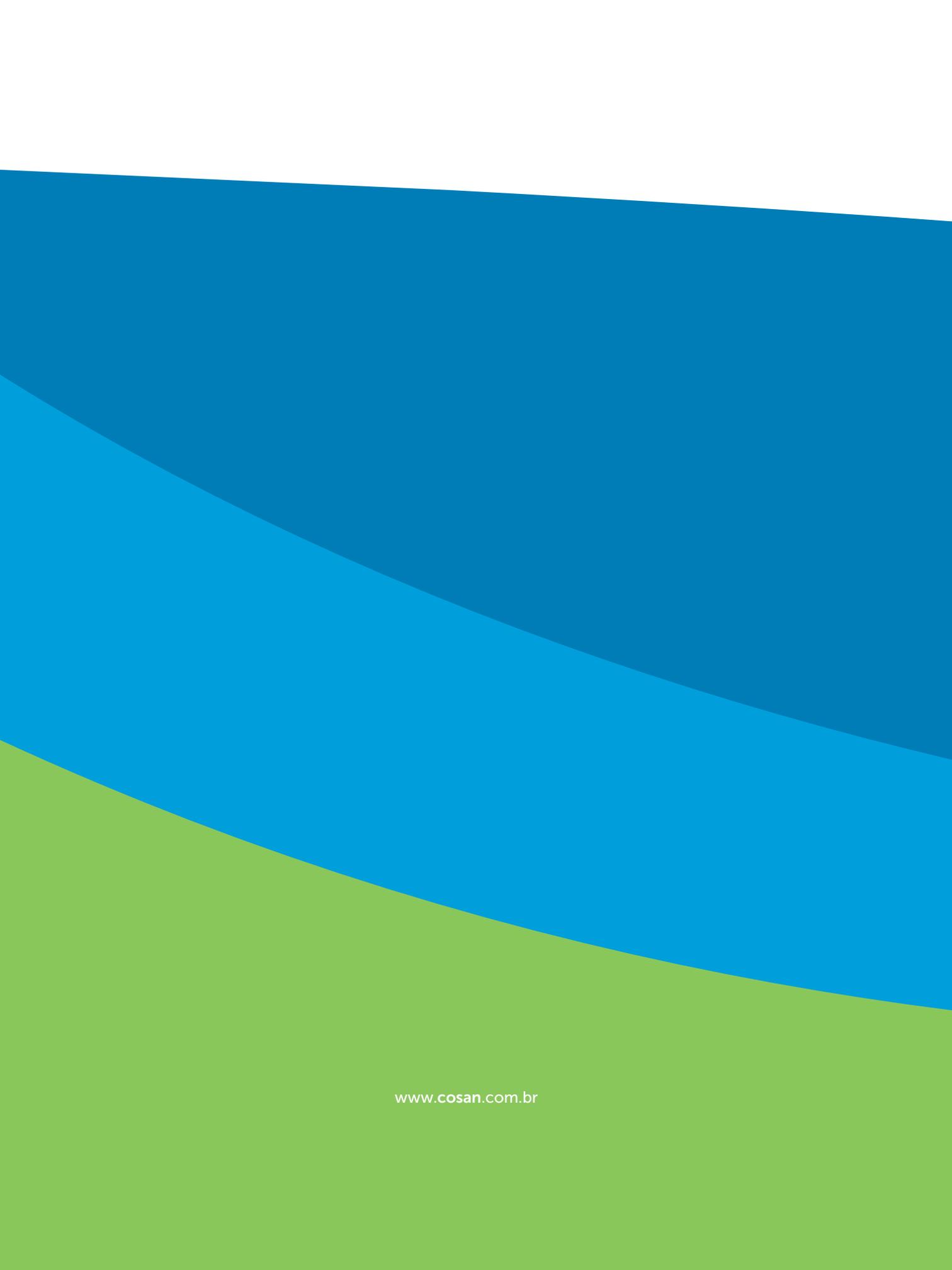
Endereço: Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, 1.327

4º andar, São Paulo-SP – CEP 04543 011

Telefone: (11) 3897-9797

Agradecemos aos funcionários que  
cederam as imagens para publicação.

---



[www.cosan.com.br](http://www.cosan.com.br)