Du rôle de la ponctuation dans la vie des affaires

exemple du bioéthanol au Brésil

Michel Villette

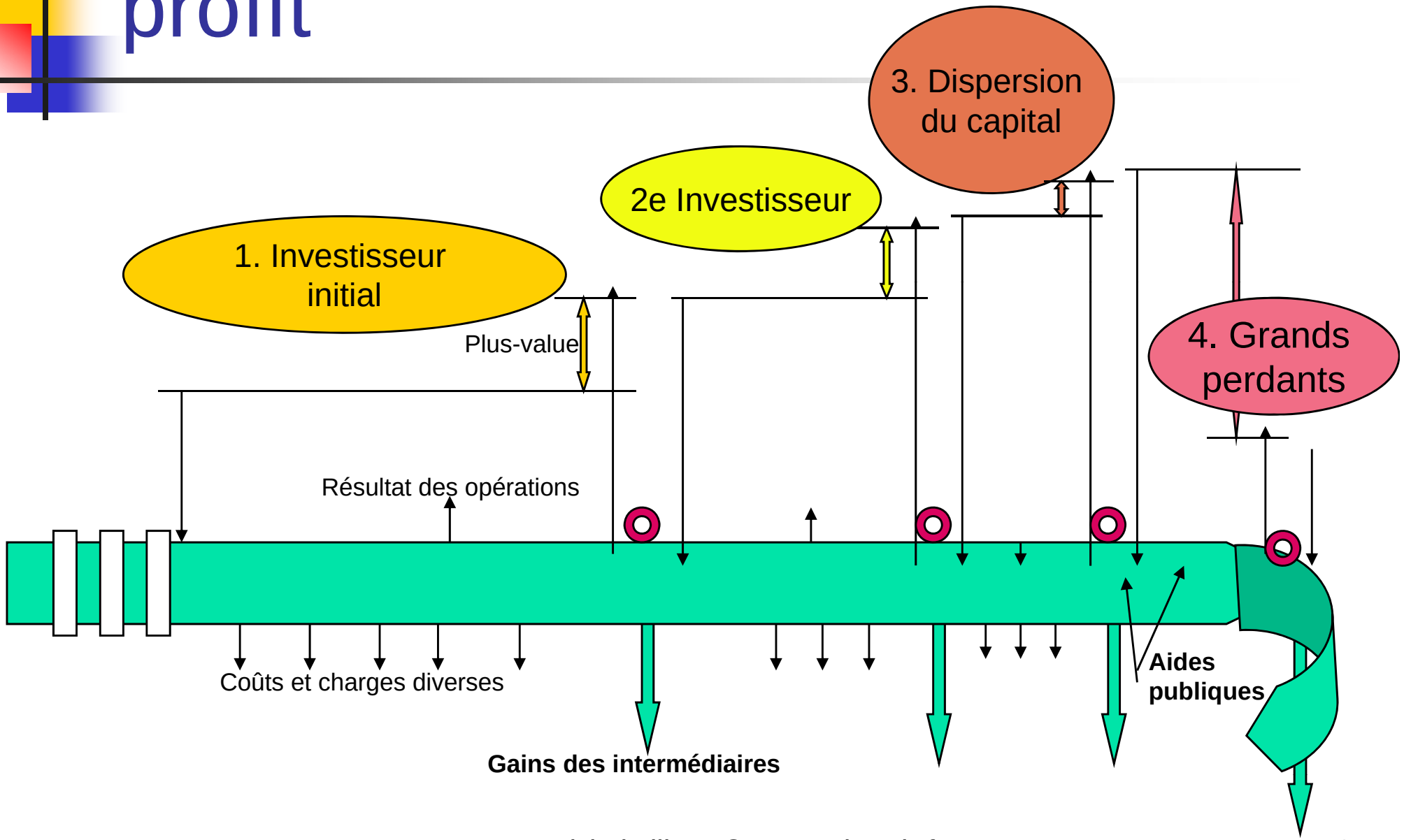
Agroparistech et EHESS (CMH),

Paris

- « La ponctuation est la respiration de la phrase. Bien des gens la négligent; c'est à tord, car la ponctuation est un élément de clarté : elle permet de saisir l'ordre, la liaison, les rapports des idées. »

  Maurice Grévisse, ***Le Bon Usage***, Editions Duculot, Paris,1er ed. 1936.

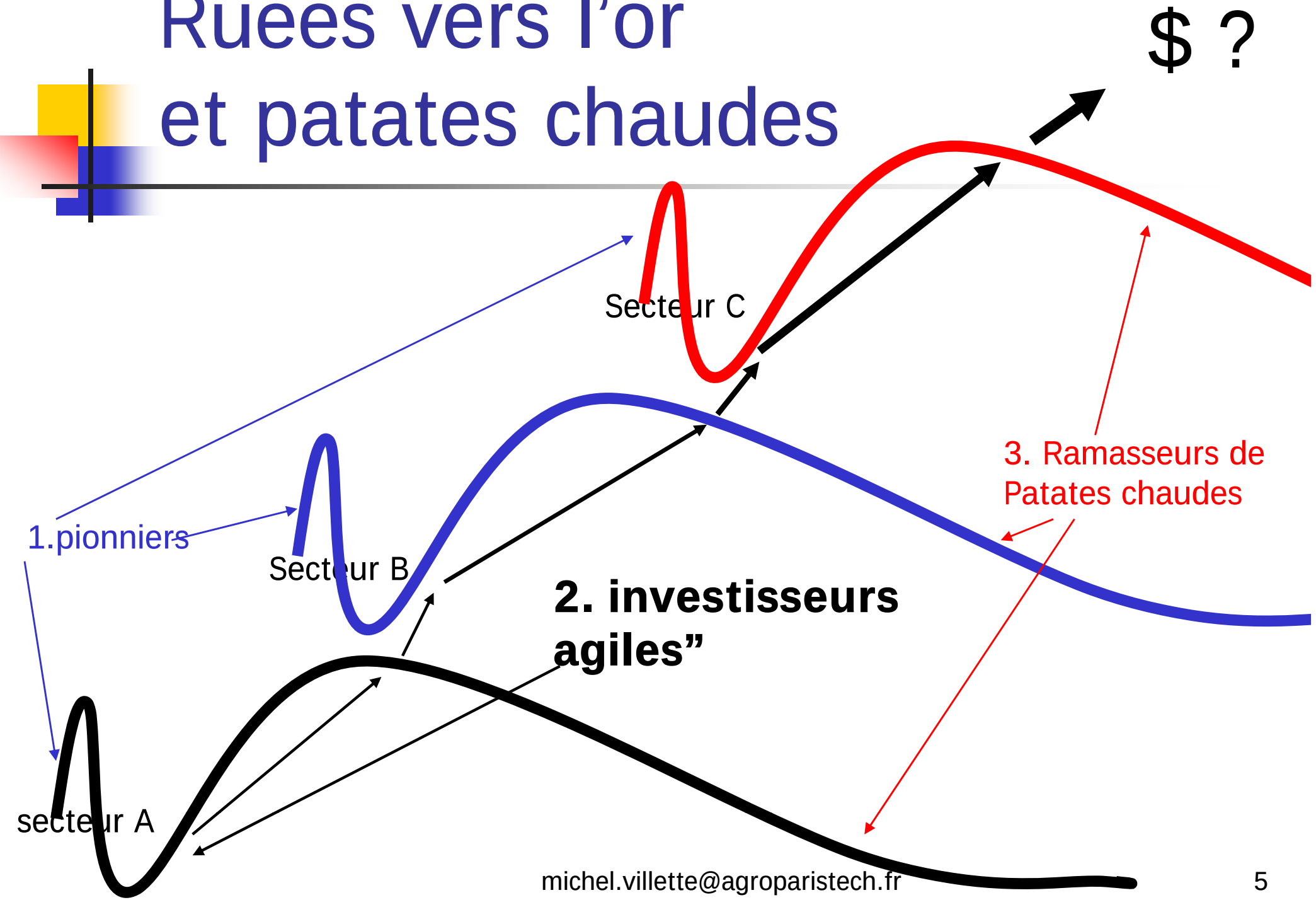
Lorsque la ponctuation fait le profit



6 des 12 brésiliens classés par Forbes parmi les plus riches du monde en 2008 ont vendu des entreprises Brésiliennes à des investisseurs internationaux

Joseph & Moise Safra	69	7.4	Brazilian newspapers report that Moise has hired and Investment bank to sell his half of Banco Safra, now Brazil's ninth largest bank, with $20 billion in assets
Aloysio de Andrade Faria	174	3.8	This savy banker sold his Banco Real to Dutch Bank ABN Amro in 1998 for $ 2.1 billion. Minority shareholders sued.
Jorge Paulo Lemann	200	3.4	His first big success was at investment bank Banko Garantie, which he founded 1971 and sold to Crédit Suisse First Boston in 1998 for $675 million...
Julio Bozano	486	1.6	Brazil's Bozano made headlines in 2000 when he sold Banco Bozano Simonsen, which he cofounded, to Spain's Banco Santander Central Hispano.
Abilio dos Santos Diniz	486	1.6	The leader of Brazil's Largest retailer, Companhia Brasileira de Distribuiçao, sold a big stake in his company last year for a reported $_-à million to French supermarket chain Casino, already an existing shareholder.
Marcel Herman Telles. Carlos Alberto Sicupira.	512 606	1.5 1.3	With fellow Brazilian billionaires and former investment banking partners Jorge Paulo Lemann and Carlos Alberto Sicupira (see both), Telles invested in and helped build Ambrew into the world's third-largest brewer by volume before it merged with Interbrew of the Netherlands in 2004 to form InBev.

Ruées vers l'or et patates chaudes



La presse économique des USA annonce la bonne nouvelle :

“Brazil Is World's Ethanol Superpower Seven Out Of Every 10 New Brazilian Cars Uses Alternate Fuel” SAO TOME, Brazil, March 13, 2006 | by Bootie Cosgrove-Mather CBS News.

- In Sao Tome, the cooperative that owns the ethanol distillery is betting on its best profits since it bought the operation in 1993. **Cocamar's production cost is $1.10 per gallon, and wholesalers are buying the fuel for $2.68—up from $1.44 last year.**

About the only thing that could hurt Brazil's ethanol industry now would be an almost unimaginable plunge in international crude oil prices, currently trading above $60 per barrel, said Almir Hawthorne, the distillery's industrial manager.

"Oil could drop to $35 or $40 per barrel, and ethanol producers would still make money."

Tereos sauvé par ses investissements Brésiliens

Source : *La Voix du Nord*, Mercredi 05/03/2008

...”Un Chiffre d’affaires en hausse de 4% à 2,37 milliards d’euros, un résultat net consolidé à 197 millions pour l’exercice 2006-2007 (contre 75 millions en 2005-2006), **en apparence tout va bien pour TEREOS** (...)

En réalité, **ces bons chiffres sont essentiellement dus à un bénéfice exceptionnel : le groupe a cédé la part de 6,5% qu’il avait dans Cosan, le leader mondial du sucre. “Achetées 30 millions d’euros, il y a quatre ans, ses parts ont été revendues 160 millions.**

L’introduction en Bourse de la filiale brésilienne de Tereos, Guarani, a aussi joué favorablement sur les résultats du groupe.”(...)

En France, trois usines ont fermé, à Vic-sur-Aisne, Abbeville dans la Somme et Marconnelles, près d’Hesdin. Trois mille planteurs ont arrêté la production de bettraves (...)”

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
CVM - COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS
DFP - DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PADRONIZADAS — Data-Base - 31/03/3009 — Legislação Societária
EMPRESA COMERCIAL, INDUSTRIAL E OUTRAS

01.01 - IDENTIFICAÇÃO

1 - CÓDIGO CVM	2 - DENOMINAÇÃO SOCIAL	3 - CNPJ
02094-0	AÇÚCAR GUARANI S/A	47.080.619/0001-17

03.01 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (Reais Mil)

1 - CÓDIGO	2 - DESCRIÇÃO	3 - 01/04/2008 a 31/03/3009	4 - 01/05/2007 a 31/03/2008	5 - 01/05/2006 a 30/04/2007
3.01	Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços	871.711	583.125	791.640
3.02	Deduções da Receita Bruta	(136.754)	(94.469)	(112.880)
3.02.01	Impostos sobre vendas	(133.427)	(88.054)	(108.738)
3.02.02	Devoluções e abatimentos	(3.327)	(6.415)	(4.142)
3.03	Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços	734.957	488.656	678.760
3.04	Custo de Bens e/ou Serviços Vendidos	(608.971)	(369.530)	(413.009)
3.05	Resultado Bruto	125.986	119.126	265.751
3.06	Despesas/Receitas Operacionais	(503.859)	(195.694)	(120.329)
3.06.01	Com Vendas	(70.596)	(62.490)	(56.149)
3.06.02	Gerais e Administrativas	(48.610)	(78.538)	(39.602)
3.06.03	Financeiras	(274.000)	(19.139)	(4.495)
3.06.03.01	Receitas Financeiras	0	0	33.866
3.06.03.02	Despesas Financeiras	(274.000)	(19.139)	(38.361)
3.06.03.02.01	Resultado financeiro líquido	(63.209)	3.120	(35.838)
3.06.03.02.02	Variação monetária e cambial ativa	(210.791)	(22.259)	(2.523)
3.06.04	Outras Receitas Operacionais	23.960	703	72
3.06.05	Outras Despesas Operacionais	(8.008)	(2.891)	(23.242)
3.06.05.01	Amortização de ágio	(8.008)	(2.891)	(23.242)
3.06.06	Resultado da Equivalência Patrimonial	(126.605)	(33.339)	2.087
3.07	Resultado Operacional	(377.873)	(76.568)	146.422
3.08	Resultado Não Operacional	0	0	1.628
3.08.01	Receitas	0	0	1.628
3.08.02	Despesas	0	0	0
3.09	Resultado Antes Tributação/Participações	(377.873)	(76.568)	147.050
3.10	Provisão para IR e Contribuição Social	635	(3.307)	(30.289)
3.11	IR Diferido	86.254	16.967	60
3.12	Participações/Contribuições Estatutárias	0	0	0
3.12.01	Participações	0	0	0
3.12.02	Contribuições	0	0	0
3.13	Reversão dos Juros sobre Capital Próprio	0	0	0
3.15	Lucro/Prejuízo do Período	(290.984)	(62.908)	116.821
	NÚMERO AÇÕES, EX-TESOURARIA (Mil)	286.715	167.294	1.246
	LUCRO POR AÇÃO (Reais)			93,75682
	PREJUÍZO POR AÇÃO (Reais)	(1,01489)	(0,37603)	

?

?

?

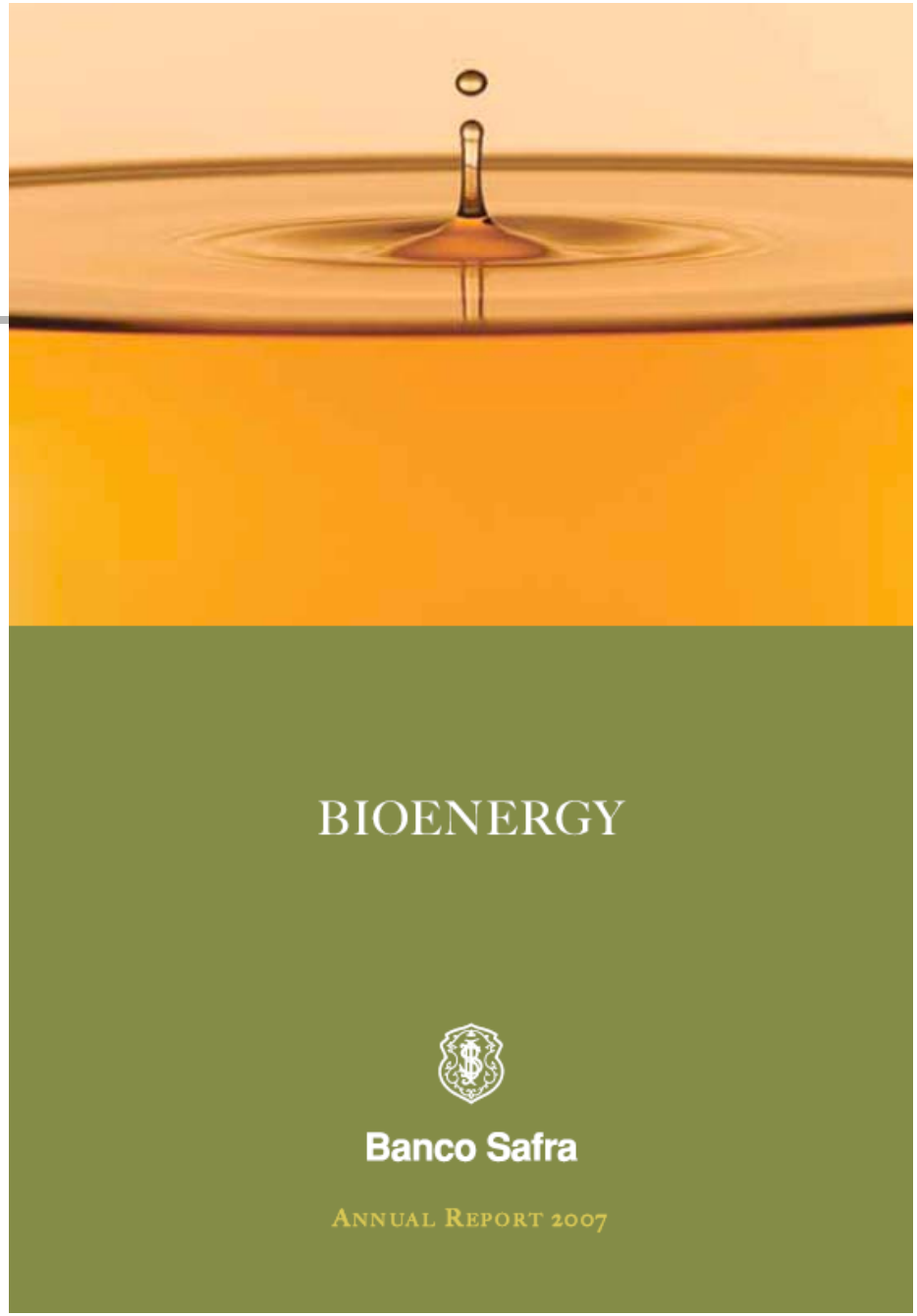
Des pertes croissantes

Annex 1. Most Relevant M&A Operations in 2007 and 2008

Effective Date	Target Company	Buyer	% of Acquired Shares	EV (US$ MM)	Transaction Value (US$ MM)	Milling (MM tons)	EV / Milling (US$/ton)
dec-08	Cabrera Central Energética	ADM	50	N/A	N/A	N/A	N/A
sep-08	Agroindustrial Santa Juliana	Itochu	20	N/A	N/A	N/A	N/A
sep-08	Monteverde Agroenergética	Bunge	60	N/A	N/A	1.4	N/A
jul-08	3 greenfields in Tocantins	Bunge	100	N/A	N/A	N/A	N/A
jul-08	Usina Pau D'alho	NovAmérica	100	63	N/A	1.4	46.5
apr-08	Tropical Bioenergia	British Petroleum	50	120	60	N/A	N/A
mar-08	Eldorado	ETH Bioenergia	100	N/A	N/A	2.2	N/A
feb-08	Usina Benalcool AS	Cosanlo	100	84	61	1.2	70.9
feb-08	DISA	Infinity Bio-energy	97	130	75	1.2	108
nov-07	Paralcool	Grupo Nova América	100	N/A	68	0.9	N/A
nov-07	SA Leao Irmaos Acucar e Alc.	Brasil Ethanol Participações	100	N/A	190	1.2	N/A
nov-07	Usina Conquista do Pontal	ETH Bioenergia	80	N/A	N/A	N/A	N/A
oct-07	ETH Bioenergia SA	Soljtz	33	N/A	80	1.1	N/A
oct-07	Agroindustrial Santa Juliana	Bunge	100	N/A	N/A	0.5	N/A
sep-07	Grupo Dedini	Abengoa Bioenergy Co	100	684	397	5.7	121.1
sep-07	Central Energética Paraiso SA	Infinity Bio-energy	100	N/A	52	1	N/A
sep-07	Rio Claro Agroindustrial SA	ETH Bioenergia	80	N/A	N/A	N/A	N/A
aug-07	Ibiralcool Destilaria	Infinity Bio-energy	100	N/A	28	N/A	N/A
aug-07	Destilaria Alcidia	Odebrecht	84	137	54	1.1	120.8
jul-07	Unialco	Luis & Walter Zacaner	25	N/A	10	2.1	N/A
jul-07	Andrade Açúcar e Álcool	Açúcar Guarani	68	427	206	3	144.5
jun-07	Usina Santa Luiza SA	Etanol Participações SA	100	N/A	108	1.6	N/A
apr-07	USACIGA	Clean Energy Brasil	49	213	127	1.5	138.9
mar-07	Cia Açucareira Vale do Rosário	BS SA	51	N/A	750	N/A	N/A
feb-07	Grupo Tavares de Melo	Louis Dreyfus Commodities	100	N/A	483	5.3	N/A
feb-07	Usina Petribu Paulista Ltda	Noble Group Ltd	100	N/A	70	1.1	N/A

Source: Calyon (2009)

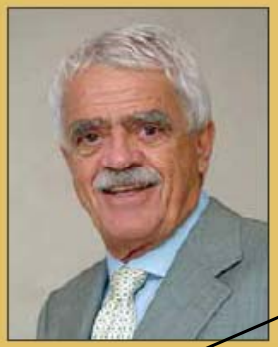
DEBUT 2008, les Banques
aussi mettent le Bioethanol
Au coeur de leurs stratégies...



Une “golden opportunity” justifiée par des arguments qui la légitime d’un point de vue à la fois :

- financier
- Universaliste (humanitaire)
- Naturaliste (écologique),
- et national !

EDUARDO PEREIRA DE CARVALHO



NO MISSING THIS BOAT, IT'S BRAZILIAN

Brazil is experiencing an unique economic cycle in its history for being based above all in the domestic market. The main driver is ethanol.

The global energy balance is undergoing major changes. Leaders of the main countries recognize the impact of CO_2 emissions as the principal cause of global warming. The oil civilization is making way for renewable energy and reversing the trend that dominated much of the 20th century. The changes are occurring as fast as the problems caused by global warning are becoming tangible and people all over the world are becoming aware that the stock of fossil fuel is finite and limited.

This is a golden opportunity for Brazil. The time for renewable energy has come. Its destiny lies in the properties of the fuels retrieved from recently harvested plant mass. In this context sugarcane, one of the oldest components of our social life, stands out for its competitiveness and incomparable environmental performance.

It is important to note the success achieved so far in responding effectively to world demand for an alternative to scarce and polluting petroleum. This response is recognized by an emerging society — our own. Brazil is participating en masse in a contemporary revolution, whereby ethanol is included in the list of fuels that are transforming life in human society.

Brazilian ethanol from sugarcane can have a positive impact on the energy balance of advanced energy-intensive societies. Its production saves energy and avoids pollution thanks to the use of the very fuel produced, since the source of energy for this industry is cogeneration fueled by the trash (straw) and bagasse left over from cane crushing. Sugarcane ethanol guarantees more end-use energy per unit of energy used to produce it than any other renewable source available today.

Brazil has a well developed scientific base in the genetic improvement of sugarcane varieties. It is investing public and private funds in expansion of production. Demand for light vehicles equipped with flex-fuel engines is rising. We are exporting ethanol to the farthest points of the globe and our agricultural policy is subsidy-free, as acknowledged by the World Trade Organization. We strive to maximize the energy yield of sugarcane residue and to improve labor relations and value the people who work in this industry.

Brazilian producers of sugar and ethanol are keen to show the reasons for the prosperity of a production chain whose size has tripled in the last 30 years. The industry is enjoying a phase of intense investment and a unique moment that links its interests in renewable energy with those of the United States. Together the two countries account for three-quarters of world production.

In the second half of 2005 multilateral organizations such as the World Bank and the International Energy Agency circulated the conclusions of independent studies on renewable energy. For the first time ever the advanced countries recognized the competitiveness of ethanol from sugarcane, admitting that Brazil's ethanol program is not subsidized and that the environmental balance of sugarcane growing and conversion is beneficial to the planet, especially in the case of carbon emissions.

Table 6. TNC and Brazilian agribusiness exporting companies – 2006 to 2007 (US$ million)

Ranking	Firm	2006	2007	Var. % 2007/2006
4th	Bünge Alimentos S/A	2,267.1	3,055.1	34.76
6th	Sadia S/A	1,316.5	1,776.1	34.91
7th	Cargill Agrícola S/A	1,606.3	1,759.2	9.52
11th	Perdigão Agroindustrial S/A	914.8	1,393.1	52.28
15th	Louis Dreyfus Commodities Brasil	669.1	1,280.5	91.37
17th	ADM do Brasil LTDA	800.9	1,224.2	52.85
22th	JBS S/A (Friboi)	922.4	1,069.8	15.98
23th	Aracruz Celulose S/A	897.3	1,062.2	18.38
26th	Copersúcar	1,068.4	990.0	- 7.33
28th	Sucocítrico Cutrale S/A	642.6	980.2	52.55
30th	Bertin LTDA	838.1	923.8	10.22
33th	Seara Alimentos S/A	495.9	760.7	53.39
35th	Suzano Papel e Celulose S/A	513.4	724.0	41.00

Source: Balança Comercial Brasileira, Secex/MDIC, Jan. 2008.

L'avantage de l'opérateur global sur les producteurs locaux :

diversité des approvisionnements et des débouchés

- "LDCommodities is active in the global ethanol business through offices in Geneva, São Paulo and Wilton as both a producer and trader of ethanol for use in industrial and consumer products, beverages and motor fuels.
- **Both fermentation and synthetic ethyl alcohol are traded**. Fermentation ethyl alcohol is made from products containing carbohydrates such as sugars, starches and cellulose. The primary feedstocks for most fermentation ethyl alcohols are sugarcane and grains. Synthetic ethyl alcohol is produced from the liquefaction of coal or the hydration of ethylene.
- Ethanol is **purchased** with a wide variety of characteristics **from producers around the world** and marketed to international consumers. Many of the company's trading offices are involve in the origination, sales and movement of ethanol in local markets. By utilizing its global resources, **LDCommodities is better able to understand** and service a complex global market.
- Customers are provided with regular information about the ethanol market and assisted in the sourcing and placement of ethanol **to enhance their profitability**. The company's technical expertise ensures that the quality of ethanol moved is maintained during every phase of handling and transportation. **All parties in the supply chain are coordinated** to ensure that both products and documents flow smoothly from origin to destination."

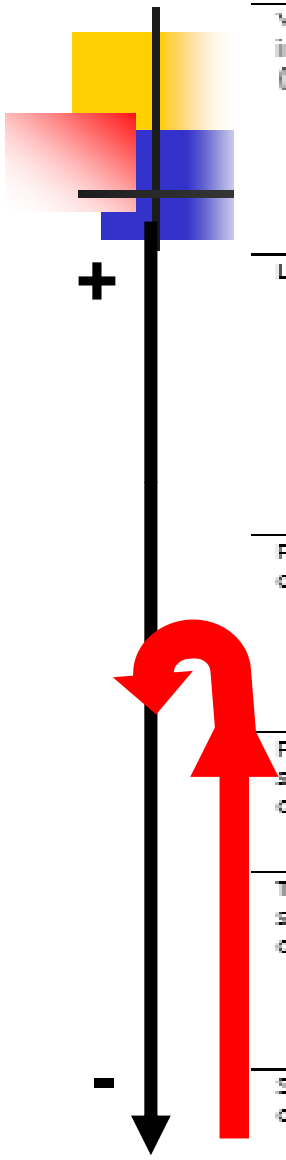
(*Source : Louis Dreyfus Group annual report, 2009)*

Les arbitrages en mer : des occasions de profit formidables :

- Lorsqu'il existe une pointe de demande de gaz naturel au Japon, par exemple à la suite du violent tremblement de terre de juillet 2007 qui a conduit à l'arrêt de la centrale nucléaire de Kashiwazaki-Kariwa: un cargo peut ainsi partir du Moyen-Orient à destination des États-Unis pour une livraison à 9 dollars par BTU (*British Thermal Unit*), et être redirigé vers le Japon où un acheteur propose 16 dollars par BTU.

(source : Interview du Directeur stratégie et développement de Total, 5 juin 2008)

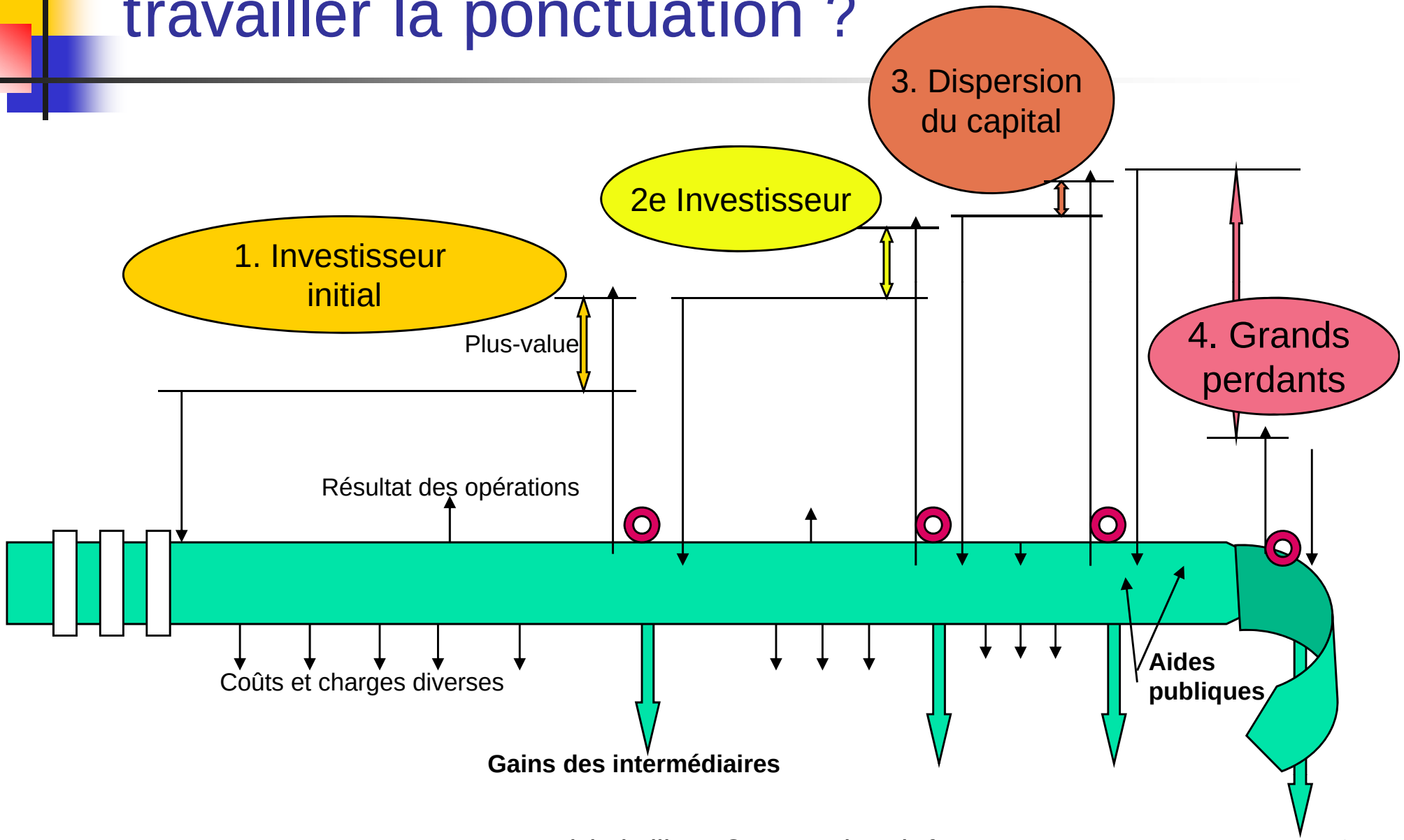
Degré d'engagement de l'investisseur sur le territoire investit



Type of purchasing strategy	How is it done	Possible advantages	Risks
Vertical integration (own areas)	-The industrial plant owns the productive asset (land) and has the total control over the production.	-Total control of supplies. -Production planning and flexibility on the decision taking (varieties, harvest period, industrial and transport optimizing). -Agriculture activity results. -Finance balance between plant and production, due price transferring.	-High immobilization. -Profitability depends on the land costs (hectare price). -Health and climate risks. -Occupied areas. -Operational and administrative costs.
Leasing	-The plant leases the area during, at least 5 years and manages the sewing, care, harvest and transport. - Pays the landowner with sugar cane.	-No need to buy area. - Total control of supplies, which allows planning. - Makes profit with the local hectare cost and with price paid by the sugar cane (same advantages as IV).	-Leasing contract breakage. -Market fluctuations and better viability of competing cultures. -Vulnerability of contract re-negotiations. - Health risks, land occupations and administrative costs.
Partnership contract	- Landowner prepares the land and cares for the crop, and the industrial plant sows and reaps.	-No need to buy the area. -Less investments with soil preparation and care. -Sharing of economical risks. -Sharing of natural risks. -Growing production in the areas surrounding the plant.	- The plant does not have total control over the crop caring. -Hard relationship and trust. - The landowner might migrate to other cultures.
Partner supplier contract	-Landowner produces the sugar cane and the plant is responsible for reaping, loading and transport.	- Same advantages as in partnership. -Plant structure optimizing.	-Same as above. -Risk of competing with areas leased by the plant.
Traditional supplier contract	-Landowner produces and delivers the sugar cane. - Landowner gets paid by the ton and ATR (sugar level).	-No need to buy the area. -Administrative and operational costs are reduced. -All production risks are on the supplier side.	-Supplying guarantees. -Difficulty of planning. -No profit from the agricultural side. -Loss of advantages of a vertical integration listed above.
Spot sugar cane (gate)	-Producers that do not sign contracts and hold the production to sell during harvest, in spite of risks.	-Can negotiate with producers with lack of choices, putting the prices low.	- Risks of supply breakage. -Difficulty of planning the production.

Source: Neves Marcos Fava, J. A. Pinto, M.A. Conejero, 2009, *Transnational companies investments in Brazilian Agribusiness*, UNCTAD, p.44.

Pour conclure : les collectivités territoriales ne devraient-elles pas travailler la ponctuation ?



Mieux défendre les habitants d'un territoire ?

- "Le rapport 2008 d'Amnesty international a souligné les « conditions de travail proches de l'exploitation » concernant les coupeurs de canne au Brésil[1], ainsi que des cas de travaux forçés qui, même si ceux-ci sont marginales dans la profession, montrent que les tensions sociales sont très fortes.
- L'extension des plantations de la canne et sa mécanisation nous fait craindre un impact social désastreux si ceci n'est pas accompagné de réelles politiques de formation et de reconversion.
- Nous attirons notamment l'attention des parties prenantes sur le futur des populations indigènes Guarani au Brésil et Afar en Ethiopie qui voient leur conditions de vie se dégrader rapidement du fait de la mécanisation par notamment des multinationales d'origine européennes et du non respect des coutumes de transhumances du fait de l'implantions d'immenses propriétés de monoculture de la canne soutenu par des investissements étrangers[2]. Cette crainte est partagée par le forum permanent de l'ONU sur les peuples indigènes."

(Source : "Position de l'Association", site internet de Sucre-Ethique, 2008)

“Brazil Is World's Ethanol Superpower

Seven Out Of Every 10 New Brazilian Cars Uses Alternate Fuel”

SAO TOME, Brazil, March 13, 2006 | by Bootie Cosgrove-Mather

- “President Luiz Inacio Lula da Silva said in Britain this week that Brazil wants "to plant the oil of the future" and promote radical changes in how world generates energy.

  Brazilian ethanol makers intent on boosting exports have been beaming ever since Mr. Bush used his January State of the Union address to plug ethanol.

  "We felt that in our share price," said a smiling Paulo Diniz, chief financial officer of Grupo Cosan, Brazil's largest ethanol producer and the world's second largest after the U.S.-based Archer Daniels Midland Co.

  A few years ago, Cosan was lucky to host a tour every four or five months for big foreign investors. Now the firm gets visits every two weeks, including a VIP tour in February for Google Inc. billionaires Larry Page and Sergey Brin.

  Cosan is considering an initial public offering on Wall Street within the next year and a half, Diniz said. Other foreign companies may consider jumping on the bandwagon by buying Brazilian ethanol firms.

  "Phones have been ringing all over the world after Mr. Bush spoke," said Cristoph Berg, an ethanol analyst with Germany's F.O. Licht, a commodities research firm. Investors "are waking up to the notion that ethanol really seems to have entered the mainstream."

  Brazil's ethanol experience hasn't been so rosy for consumers in recent months. Prices surged during the annual November-March production lull while the cane grew. Ethanol remains cheaper than gas, but flex-fuel car drivers can get better fuel efficiency with gas when the price difference between the two narrows significantly.”

Ce qui attire les investisseurs vers le bioéthanol Brésilien :

Avis d'experts, MM. DIDIER MOSCONI, Directeur stratégie et développement de TOTAL. 5 juin 2008

- Total s'appuie sur l'AIE pour établir ses prévisions de demande énergétique, mais utilise ses propres scénarios pour modéliser l'évolution de l'offre mondiale.
- Or, Total estime que cette offre ne pourra croître qu'au rythme de 1,2% par an au cours des années 2005-2030, alors que la croissance atteindra sur la période 4,2%, **la demande mondiale se trouvant donc bridée par l'offre**, ce qui imposera des efforts d'économie d'énergie très importants.
- Ces efforts concerneront au premier chef les trois sources d'énergie fossiles (charbon, pétrole, gaz), dont la part dans l'offre mondiale devrait revenir à 75% en 2030 contre 81% en 2005, sous réserve que les sources renouvelables et nucléaires se développent effectivement.
- **La production d'huile fossile devrait plafonner, après 2020, dans les meilleures hypothèses, à 95 millions de barils par jour.**
  - La production de biocarburants pourra représenter, dans une perspective assez volontariste, plus de 3 millions de barils par jour contre 0,3 million aujourd'hui.
  - Il s'agira surtout de bioéthanol, qui est produit à partir de la canne à sucre dans des conditions de bilan énergétique et d'émission de gaz à effet de serre tout à fait satisfaisantes au **Brésil**, grâce au recyclage de la bagasse en source d'énergie.
  - Ce double bilan est moins favorable pour la production à partir du maïs aux États-Unis; il est clairement défavorable pour la production à partir du blé ou de la betterave en Europe.

Ce qui attire les investisseurs vers le bioéthanol Brésilien :

Avis d'experts : M. JEAN-MARIE CHEVALIER,

professeur d'économie à U. Paris Dauphine. 15 mai 2008

- il insiste sur **le temps de retard** qu'auront les solutions technologiques (énergie nucléaire de 4e génération, pile à combustible, *a fortiori* fusion nucléaire) par rapport à l'imminence des crises énergétique et climatique.
- La relance de l'énergie nucléaire aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Chine ne suffira pas non plus pour répondre àl'urgence de la situation ; elle ne donnera lieu à l'installation de capacités nouvelles qu'à partir de 2020 ; même si cela concerne 20 à 30 centrales en Chine, la part de l'énergie nucléaire y restera marginale, passant de moins de un pourcent à trois ou quatre pourcents de la demande d'énergie primaire.(...)
- Dans l'attente de l'arrivée des solutions technologiques, les principaux leviers d'action disponibles sont, d'un côté, la maîtrise de la demande d'énergie, de l'autre, l'augmentation de l'efficacité énergétique (...)
- Pour obtenir une évolution des comportements, et une incitation décentralisée à investir tant en faveur des économies d'énergie que pour la limitation des émissions de gaz à effet de serre, **l'ajustement des prix de l'énergie est indispensable** ; c'est un mécanisme d'adaptation dont la brutalité doit éventuellement être corrigée pour les populations à faible revenu.
- (Source : Rapport d'information fa

La gouvernance de Tereos :
Une coopérative agricole française qui contrôle des filiales à l'étranger...

- Tereos se caractérise par la grande stabilité de son actionnariat agricole, gage de pérennité pour les outils de production et les collaborateurs de l'entreprise. Le fonctionnement du groupe est basé sur un intérêt bien compris entre coopérateurs et salariés.
  Le groupe rassemble 12 000 associés-coopérateurs regroupés en 12 coopératives de base :-

- Tereos emploie 13 000 salariés permanents en France et à l'étranger : 7 000 salariés industriels et 6 000 salariés agricoles.

  - Tereos France : 1 819 employés
  - Transformation des céréales : 1 530 employés
  - International : 9 840 employés

Le groupe est gouverné par un Conseil de Surveillance et un Directoire.

- Conseil de Surveillance :
  - Président : Thierry LECOMTE
    Vice-président : Denis LECART
    Vice-président : Gérard CLAY
    Membres :
    - Jean CINTRAT
    - Jean-Charles LEFEBVRE
    - François LEROUX
    - Dominique TREPANT
    - Marc TURPIN
    - Gilles BOLLE
    - Xavier LAUDE
    - Jacques ROUSSEAU
    - Yves CHENU
    - Guillaume PERDEREAU
    - Dominique FERRY
    - Bertrand MAGNIEN
    - Gérard GRONDEL
    - François RINGO
    - Philippe DESCAMPS
    - Christophe DEDOURS
- Directoire :
  - Président : Philippe DUVAL
    Membres :
    - Alexis DUVAL
    - Etienne VAN DYCK
    - Yves BELEGAUD
    - Pierre-Christophe DUPRAT

Sur son site, Tereos présente Guarani comme l'une de ses "filiales".

L'implantation de Tereos au Brésil en 2000, premier producteur mondial de canne à sucre, répond à deux objectifs :

- participer à l'expansion du marché mondial du sucre en progression de plus de **2 millions de tonnes** chaque année, au bénéfice de la canne qui fournit 80 % des approvisionnements en sucre

- bénéficier de l'expérience du Brésil en matière de production **de bio-éthanol (16 millions m3)** et de son incorporation directe dans les essences

Tereos est implanté au Brésil dans l'état de Sao Paulo à travers la société Guarani.

Guarani, groupe sucrier, produit également de l'alcool. La société détient 5 usines - Severinia, Cruz Alta, Andrade, Tanabi et Sao José - et une unité en projet (Cardoso) qui travaillent **14,4 millions de tonnes de canne** sur une durée de **220 jours**.
Guarani produit **1 200 000 tonnes de sucre** et **496 000 m3 d'alcools**."

Sur son site, Açucar Guarani S.A. se présente comme une filiale de Tereos.

- **“COMPANY PROFILE** Açúcar Guarani S.A. has as main activity the transformation of sugar cane into sugar, ethanol and electric power, currently carried out in five industrial units: Severínia, Cruz Alta, São José, Andrade and Tanabi in Brazil and one in Mozambique, Africa, as well as a greenfield project in Pedranópolis, São Paulo state.

  Guarani is the third-largest sugarcane processor and the second-largest sugar producer in Brazil, and is one of the companies that recorded the strongest growth in ethanol production in the past two harvests, processing 14.4 million tonnes of sugarcane in the 2008-09 harvest.

  The Company is a member of the Sugarcane Technology Center – CTC and has agreements with the best and internationally renowned institutes and foundations of development and leading edge technology, such as UFSCAR, the Campinas Agronomic Institute – IAC, the Brazilian Agricultural Research Institute – Embrapa, the Biodynamic Institute and the Campinas Biological Institute – IBC.

  Guarani’s controlling shareholder, the French company Tereos, is presently the world’s fourth-largest sugar, ethanol and glucose producer. Tereos is an agribusiness cooperative producing sugar and alcohol-ethanol from sugar beet, sugarcane and cereals in France and worldwide.

  Açúcar Guarani is engaged on social projects with communities neighboring the industrial units. Guarani invests in projects to improve the productive process with the purpose of mitigating risks of environmental damage. It organizes environmental education projects.”
  “

  .../...

Le conseil d'administration de Guarani :

Alexis Duval, Président du Conseil d´administration
Directeur International du Groupe Tereos
Alexis Duval, administrateur de sociétés, est diplômé de l´Ecole des Hautes Études Commerciales (HEC), en France (2001). Il travaille dans le Groupe Tereos depuis 2002. Il a été membre du Conseil d´administration de Cosan S.A . Indústria e Comércio, d´août 2005 à mai 2007, en tant que représentant du Groupe Tereos ; et il est conseiller d´ UNICA. En octobre 2007, Alexis Duval a pris ses fonctions en tant que Directeur International du Groupe Tereos, en France, et en tant que Président du Conseil d´administration d´Açúcar Guarani, au Brésil.

Philippe Duval, Vice-Président du Conseil d´administration
Directeur Président du Groupe Tereos
Philippe Duval est diplômé de l´Ecole des Hautes Études Commerciales (HEC) et a fait toute sa carrière professionnelle dans l´industrie sucrière. Depuis 1984, il est l´administrateur de la coopérative Union SDA dont il gère le développement, tout en veillant à la croissance du Groupe Tereos en France et à l´étranger.

Renaud Wattinne, Conseiller au Conseil d´administration
Directeur général et Directeur financier du Groupe Tereos
Renaud Wattinne a débuté chez Béghin-Say en 1974 où il a occupé plusieurs postes dans les finances de l´entreprises jusqu´à sa nomination au poste de Directeur financier de Béghin-Say, en 1992. En 2002, il prend la Direction Générale du Groupe Tereos.

Jean-Claude Alain Religieux, Conseiller au Conseil d´administration
Jean Claude Alain Religieux est diplômé de l´Ecole Nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement (ENGEE) de Strasbourg (1973). Il a derrière lui 32 ans d´expérience dans l´industrie du sucre et de l´alcool de betterave et de canne à sucre. Il a déjà occupé les fonctions de Directeur technique et de Directeur général d´usines en France.
En 2000, au Brésil, il a occupé le poste de Directeur de la FBA (Franco Brasileira S/A – Açucar e Alcool), une joint venture du Groupe Cosan. En 2005, il a été nommé Président du Conseil d´administration de la société jusqu´en 2007, quand il en est devenu Conseiller.

- **Maria Heloísa de Andrade Mura**, Conseillère au Conseil d´administration.
Maria Heloísa de Andrade Mura est diplômée en odontologie de l´Université Catholique (PUC) de Campinas (SP) et suit actuellement un MBA en Gestion d´Entreprises à la Fondation Armando Álvares Penteado (FAAP) de Ribeirão Preto. Elle a débuté sa carrière dans le secteur du sucre et de l´alcool , en 1995, en acceptant le poste de Directrice Agricole chez Andrade Açucar e Alcool S/A. De 2002 à 2006, elle a fait partie du Conseil d´administration d´Andrade Açucar e Alcool S/A et de la Companhia Energética São José. En 2006, elle devient actionnaire et membre du Conseil d´administration d´Açúcar Guarani. Elle est membre de la coopérative CREDICITRUS (Coopérative du Crédit Rural Cooper Citrus), de la coopérative CANAOESTE de Bebedouro (SP) et de la coopérative COOPERCANA de Sertãozinho (SP).

Jeremy John Austin, Conseiller au Conseil d´administration
Jeremy John Austin a terminé une maîtrise d´ Arts à l´Université d´Oxford, en Angleterre, en 1985. Il a débuté sa carrière chez Sucden, en France. En 1985 et en 1989 il a travaillé au Brésil sur le marché du sucre brésilien. En 1994, il est nommé responsable de Sucden au Brésil et, en 2003, il quitte Paris pour s´installer au Brésil et se rapprocher de l´industrie sucrière brésilienne. Aujourd´hui, il est Président de Sucden do Brasil. Il a été membre du Conseil de FBA (FBA - Franco Brasileira S.A. Açucar e Alcool) de 2000 à 2005.

João Carlos de Figueiredo Ferraz, Conseiller indépendant du Conseil d´administration
João Carlos de Figueiredo Ferraz est diplômé en Economie de l´Université Mackenzie (1977). Il a derrière lui 28 ans d´expérience dans le secteur du sucre et de l´alcool. En 1997, il fonde la Distillerie Jardinópolis S.A - Jardest, puis la Distillerie Jardest S.A. Açucar e Álcool, où il exerce successivement les postes de Directeur Surintendant, de Vice-Président et de Président. De 1979 à 1993, il est Directeur et membre du Conseil de Sopral (Sociedade dos Produtores de Açucar e Alcool). En 1999, il fonde Crystalsev Comércio e Representações Ltda où il exerce le poste de Président du Directoire jusqu´en mars 2007. En 1999, il fonde Brasil Álcool S.A où il occupe le poste de Vice-Président (désactivée depuis). Il est le fondateur, en 1999, de la Bourse Brésilienne de l´Álcool dont il occupe le poste de Président (désactivée depuis). Il est le fondateur, en 2000, de la SCA (Sociedade Corretora de Alcool) dont il a occupé le poste de Président du conseil. Il a été membre du Conseil jusqu´en avril 2007 et Coordonnateur-Président du Conseil d´UNICA d´avril à septembre. En parallèle, il a été Secrétaire et Membre du conseil délibératif ainsi qu´Inspecteur du Syndicat de la Fabrication de l´Alcool dans l´ Etat de São Paulo.

La direction opérationnelle de Guarani

- **DirectionJacyr S. Costa Filho**
  Directeur Président

  Jacyr S. Costa Filho est diplômé en génie civil (1979) et en administration de sociétés (1981), avec une spécialité en marketing décernée par l´International Institute for Management Development – IMD, de Lausanne, Suisse (1995). Il a derrière lui 23 ans d´expérience dans le secteur du sucre et de l´alcool, ainsi qu´une participation significative sur le marché de l´éthanol. Il a déjà travaillé chez Açúcar Guarani, de 1984 à 1997 ; chez Brasil-Alcool S.A. ; à la Bourse Brésilienne de l´Alcool en 1999 ; puis chez SCA, de 2000 à 2006. Actuellement, il est Directeur Président de la société.

  Antonio Alberto Stuchi
  Directeur Industriel

  Antonio Alberto Stuchi est diplômé de génie chimique par l´Université d´Etat de Campinas – Unicamp (1982). Il a suivi une formation de spécialité en ingénierie du sucre et de l´alcool du CTC (Centre de Technologie de la Canne à sucre) à Piracicaba (SP) et un MBA de gestion d´entreprise à la FGV - RJ (Fondation Getúlio Vargas). Il détient 24 ans d´expérience dans le secteur du sucre et de l´alcool. En 1990, il a commencé sa carrière chez Açúcar Guarani en occupant le poste de gérant industriel. En 1999, il a été nommé Directeur de Production, poste qu´il a occupé jusqu´en 2005, quand il a été nommé Directeur Industriel. Il est membre du Conseil d´administration et du Comité technique du CTC (Centre de Technologie de la Canne) à Piracicaba (SP).

  Paulo José Mendes Passos
  Directeur Commercial

  Paulo José Mendes Passos est diplômé en génie mécanique de l´Université Fédérale de Rio de Janeiro (1984) et a suivi des cours d´économie de l´Université d´Etat de Rio de Janeiro (1984). Il est titulaire d´une maîtrise en Marché des Capitaux de la Fondation Getúlio Vargas, de Rio de Janeiro (FGV – RJ) ainsi que d´un MBA décerné par cette même institution. Il a également fait un deuxième cycle en Analyse de Stratégies à la FOA de Volta Redonda – RJ. Il a derrière lui 22 ans d´expérience professionnelle dans le domaine administratif, commercial et logistique. Il a commencé sa carrière chez Açúcar Guarani, en 1998, en tant que gérant commercial. En 1999, il occupe la Direction Commerciale et, plus particulièrement, le secteur des ventes, de la logistique, des approvisionnements et du marketing.

- **Jaime José Stupiello**
  Directeur Agricole

  Jaime José Stupiello est diplômé en génie agronome de l´Université d´Etat Pauliste de Jaboticabal (1989). Il est spécialiste des sols et titulaire d´un diplôme de l´Ecole Supérieure d´Agriculture Luiz de Queiroz, de l´Université de São Paulo, à Piracicaba, ainsi que d´un MBA en gestion d´entreprises de la Fondation Getúlio Vargas (RJ). Il a débuté sa carrière chez Açúcar Guarani en 1990 et a travaillé en tant qu´assistant agricole, gestionnaire agricole, gérant agricole. En 2006, il a pris la Direction agricole de la société.

  Reynaldo Ferreira Benitez
  Directeur financier et des relations avec les investisseurs

  Reynaldo Ferreira Benitez est diplômé en génie de production de l´Escola Politecnica de l´Université de São Paulo (1980). Il est également titulaire d´une spécialité en “Advanced Management Program” de l´INSEAD, France (2000).
  Il a travaillé chez Duratex S, dans le secteur des finances et en tant que contrôleur de gestion où il a occupé le poste de gérant général des études économiques et de la planification. Par la suite, il a travaillé chez Alstom, en tant que responsable financier du Brésil plus particulièrement chargé du secteur des transports : métro et voie-ferrée. Ces trois dernières années, Reynaldo Ferreira Benitez a été directeur financier de l´unité d´affaire d´Alstom en France.
  Depuis février 2007, il occupe le poste de directeur financier de la société et, depuis mai 2007, il a pris également les fonctions de directeur des relations avec les investisseurs.

Un intermédiaire bien placé : Louis Dreyfus Commodities

- Louis Dreyfus Commodities, a substantial participant in the global trading of sugar and ethanol, is one of the leading sugar and alcohol exporters in Brazil. In addition, the company handles active dry yeast, anhydrous and hydrated alcohol and fermentation and synthetic ethyl alcohol.
- Through subsidiaries and branches, there are over 100 employees involved full time in its sugartrading operations.
- Committed to servicing the increasingly complex requirements of producers and consumers in a dynamic market place, LDCommodities is involved in global trading, marketing and logistics. **LDCommodities is unique in its ability to offer a full suite of comprehensive risk management** products to customers, **including products to manage commodity price and volume risks.**
- Louis Dreyfus Commodities conducts international trading operations from offices in Geneva, Wilton (USA) and São Paulo. These activities are enhanced by wholly owned regional subsidiaries or local offices in India, Israel, Kenya, Mexico, Peru, Poland, Singapore, Russia and Ukraine.

In addition to trading, LDCommodities is actively involved in the sugar and alcohol production industry in Brazil, owning three Brazilian sugar mills that produce 450,000 tons of sugar and 150,000 cubic meters of alcohol annually. These mills are located in Cresciumal in Leme, State of São Paulo, Luciânia, in Lagoa da Prata, State of Minas Gerais and São Carlos in State of São Paulo, the latter being owner of the sugar brand Dinalsucar, sold throughout the State of Minas Gerais.

(*Source : Louis Dreyfus Group annual report, 2009)*