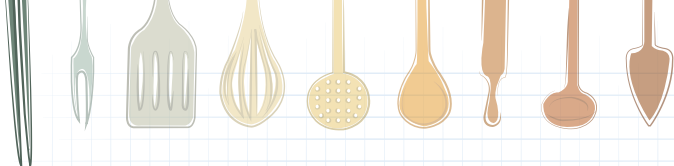


**MARFRIG
GROUP**

RELATÓRIO
ANUAL
2012

ÍNDICE

MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO.....	4
SOBRE O RELATÓRIO.....	10
DIRECIONADORES ORGANIZACIONAIS.....	14
PERFIL CORPORATIVO.....	19
GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	31
ESTRATÉGIA E AÇÃO.....	41
GESTÃO DO NEGÓCIO.....	49
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	67
DESEMPENHO ECONÔMICO.....	107
ÍNDICE GRI.....	144
EXPEDIENTE.....	170



MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

A todos aqueles(as) que ajudam no sucesso da Marfrig,

Neste relatório, buscamos apresentar não somente as diretrizes que orientam nossa gestão e estratégia, mas também as iniciativas implementadas e planejadas para alcançarmos nossos objetivos e o desempenho obtido.

O mercado global de alimentos vem passando por uma quebra de paradigmas, especialmente no que se refere à questão da transparência. O flagrante europeu de carne de cavalo em produtos cujas embalagens traziam no rótulo “pura carne bovina” gerou dúvidas com relação à confiabilidade das empresas do setor.

Nós, da Marfrig, sabemos que em cada produto há uma promessa e, neste sentido, confiamos em todos os esforços que temos realizado ao longo dos anos no campo da segurança alimentar, sanidade e rastreabilidade. Tais esforços têm cada vez mais gerado retorno à Companhia na forma de aumento de credibilidade e geração de valor agregado



institucional. O Grupo vê nessa questão crítica, uma oportunidade de negócio, com a manutenção de sua postura de servir com transparência, responsabilidade e ética. Defendemos um maior nível de transparência nas embalagens de produtos, estabelecendo, assim, uma relação de confiança cada vez mais sólida com nossos clientes e consumidores, que têm o direito de entender a história da cadeia de suprimentos.

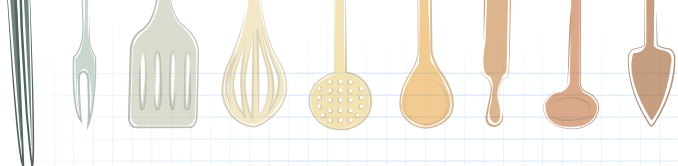
Ainda na linha da confiança, sabemos que, no relacionamento com nossos acionistas e investidores, buscamos coerência do que falamos com o que fazemos, trabalhando para merecer a confiança daqueles que acreditam em nós.

Assumimos a liderança de uma Companhia que passou por uma transformação absoluta nos últimos anos. As 43 aquisições realizadas nos últimos seis anos multiplicaram por 12 vezes as receitas da Marfrig. Éramos uma empresa com receita de R\$ 2 bilhões ao final de 2006, e somos hoje uma empresa que fatura R\$ 24 bilhões.

Éramos quase 10 mil colaboradores em quatro países da América Latina em 2006, e agora somos mais de 91 mil, em 18 países espalhados nos cinco continentes. No entanto, mesmo com essa expressiva mudança de porte, ainda não fomos capazes de extrair as sinergias de todas essas aquisições.

Hoje, nosso principal objetivo é transformar a Marfrig em uma empresa de valor no sentido mais amplo possível – e o valor financeiro é o mais óbvio, mas não é o único. Temos desafios enormes para garantir margens, qualidade e consistência, em um cenário global dinâmico e de margens comprimidas.

O racional estratégico por trás dos movimentos recentes da Marfrig passa pela redução inteligente da exposição da Companhia às *commodities*, por meio do aumento de sua participação no segmento de alimentos processados, de maior valor agregado e, portanto, menos voláteis e com maior rentabilidade.



Temos sido bem sucedidos em nossa estratégia na Marfrig Beef, que foi a primeira empresa da indústria de alimentos a comercializar carne bovina com marca no Brasil. Com seus negócios voltados para o atendimento do mercado doméstico brasileiro, em especial do segmento de *food service*, a Marfrig Beef se mostrou focada na otimização da estrutura e na diluição de custos em 2012. Após alguns anos de composição do rebanho bovino e retenção nas matrizes, a divisão tem conseguido explorar com sucesso o bom momento do ciclo da pecuária nacional.

Também temos obtido sucesso nos nossos negócios internacionais do segmento Seara Foods. A Keystone e a Moy Park apresentaram um bom desempenho em 2012, reforçando a presença global do Grupo e assegurando uma posição de destaque, tanto no *food service* quanto junto às maiores redes varejistas do mundo. Pela Keystone, as duas *joint ventures* na Ásia têm superado as expectativas, contribuindo para tornar a Marfrig a empresa brasileira de alimentos com a maior operação no continente.

Já a Moy Park, por sua vez, tem aumentado a participação dos produtos de conveniência “pratos prontos”, além da linha nobre e de alto valor agregado que traz a assinatura do chef britânico Jamie Oliver.

O contraponto, em 2012, foi não termos conseguido entregar bons resultados na Seara Brasil, por conta da pressão dos preços dos grãos e do aumento das despesas gerais e administrativas, diretamente relacionados à troca de ativos, iniciada em junho de 2012, que impactou diretamente na nossa rentabilidade no 4º trimestre.

Temos consciência da relevância estratégica da Seara em nosso portfólio. O mercado brasileiro tem um líder claro, mas também tem espaço para um segundo colocado bem posicionado. Na verdade, o mercado está efetivamente pedindo isso de nós. Há muito a fazer em todas as frentes, mas especialmente na parte de eficiência logística e de distribuição, melhor aproveitamento das marcas já existentes, criação de novas marcas ou categorias de produtos, além de recursos humanos.

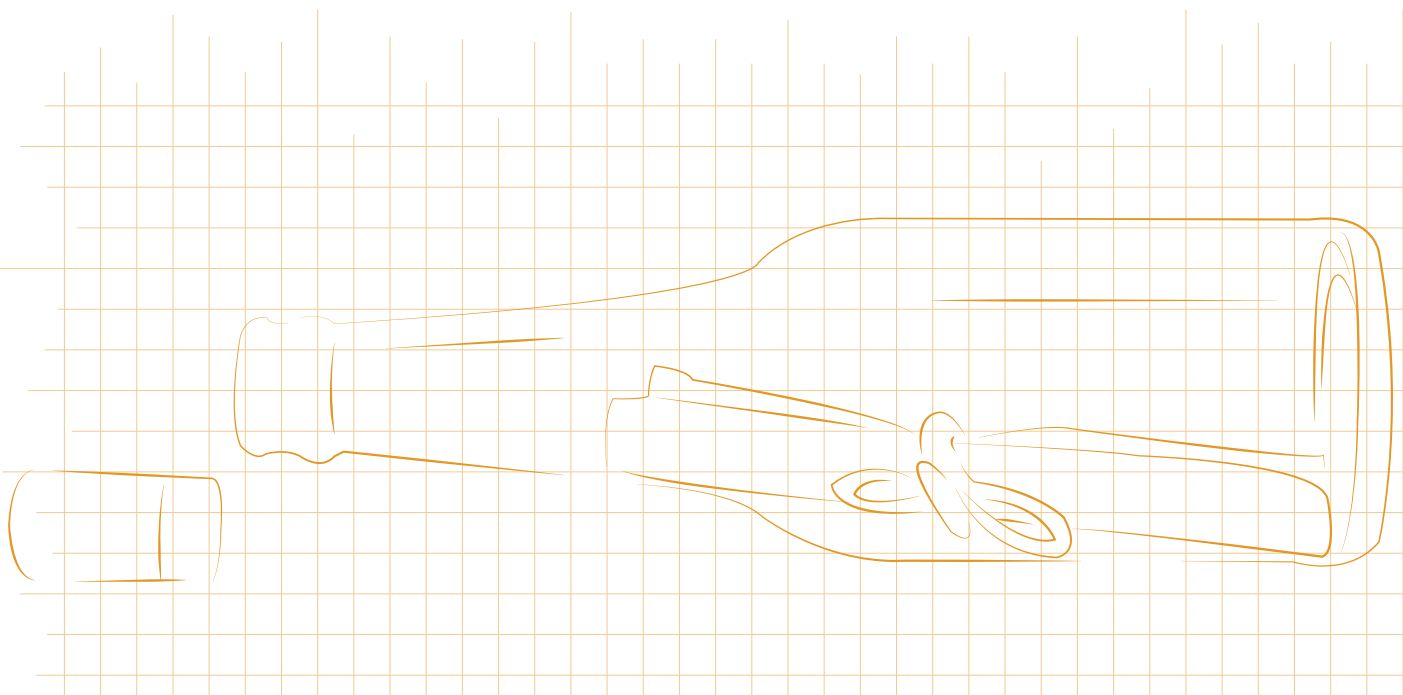


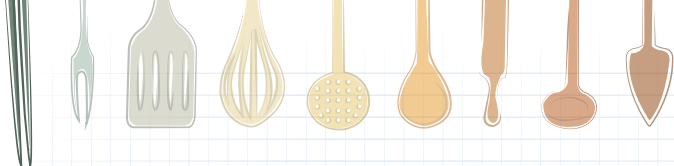
Pesquisas mostram que existe uma relação direta entre o aumento de renda das famílias e o maior consumo de proteína animal, tanto em relação à quantidade consumida quanto à migração para proteínas de maior valor. Essa mudança de comportamento tem se mostrado efetiva no caso dos consumidores brasileiros, e justamente para aproveitar esse cenário, a Seara está expandindo a sua presença nos pontos de venda por meio da ampliação do *mix* de canais. Em 2012, houve um grande esforço no atendimento de novos clientes e os resultados foram evidentes – fomos capazes de dobrar o número de clientes para mais de 70 mil.

A estratégia em 2013 se centra no aumento do número de produtos Seara nas gôndolas da base de clientes já adquirida. Além disso, olhando para o futuro, trabalharemos para uma aproximação ainda maior com os integrados, valorizando a sua condição fundamental dentro do ciclo de produção.

Os recentes movimentos que fizemos no mercado de capitais, tanto de dívida como de *equity*, por meio da emissão de *Senior Notes (Bonds)* e do *Follow-on*, tiveram foco no equacionamento da dívida de curto prazo. As operações somaram, em conjunto, R\$ 2,2 bilhões, que estão sendo utilizados para sustentar a necessidade de capital de giro e alongar os prazos de vencimento da dívida. Estamos completamente comprometidos com a redução do endividamento bruto da Companhia.

Para 2013, o Grupo Marfrig aposta em inovação e eficiência, investindo em políticas, ferramentas e iniciativas que reforçam o padrão de qualidade da Companhia e o alto valor agregado de seus produtos, olhando não somente para as suas unidades de produção, mas também para toda a cadeia de fornecedores e parceiros do Grupo.





Além disso, será colocado em prática um Plano Estratégico, que está sendo desenhado para alavancar gradualmente o desempenho e a entrega de resultados, além de estudar de forma mais aprofundada o complexo sistema tributário brasileiro para identificar oportunidades de ganhos.

A recém-criada Vice-Presidência de Planejamento Estratégico demonstra o compromisso de toda a administração do Grupo Marfrig com a obtenção de resultados mais sólidos e sustentáveis nos próximos períodos. Daremos tempo e foco para concretizar uma estrutura de capital mais sólida para o Grupo. Esse compromisso também deve transpassar todo nosso quadro de colaboradores, essenciais à aplicação da estratégia da Companhia com qualidade no dia-a-dia do negócio. Por isso, a comunicação com nossos colaboradores e seu engajamento são também um dos focos de aprimoramento do Grupo.

Estamos muito comprometidos com a segurança de nossos colaboradores. Aproveitamos este momento para agradecer o empenho de conduta segura

de cada um deles. Sem comportamento seguro e apoio multidisciplinar nas plantas, o desafio se torna ainda maior.

O exercício da construção desse Relatório Anual é considerado um passo importante, pois, acima de tudo, é um momento de integração e consolidação que invoca a capacidade corporativa do Grupo de aprender e melhorar a cada dia. As oportunidades e os desafios são grandes e muito trabalho está sendo feito para maximizar nossas operações, resultados e benefícios para todos os nossos públicos e promover um crescimento sustentável.

Neste caminho, também temos trabalhado no contínuo aprimoramento de nossas operações, buscando minimizar seu impacto ambiental e ampliar as oportunidades e geração de valor a nossos públicos de relacionamento. Com essa conduta, em 2012 fomos reconhecidos – por importantes organizações internacionais em prol da sustentabilidade – por nossas iniciativas e transparência na busca pelo desenvolvimento sustentável: a Forest Footprint Disclosure



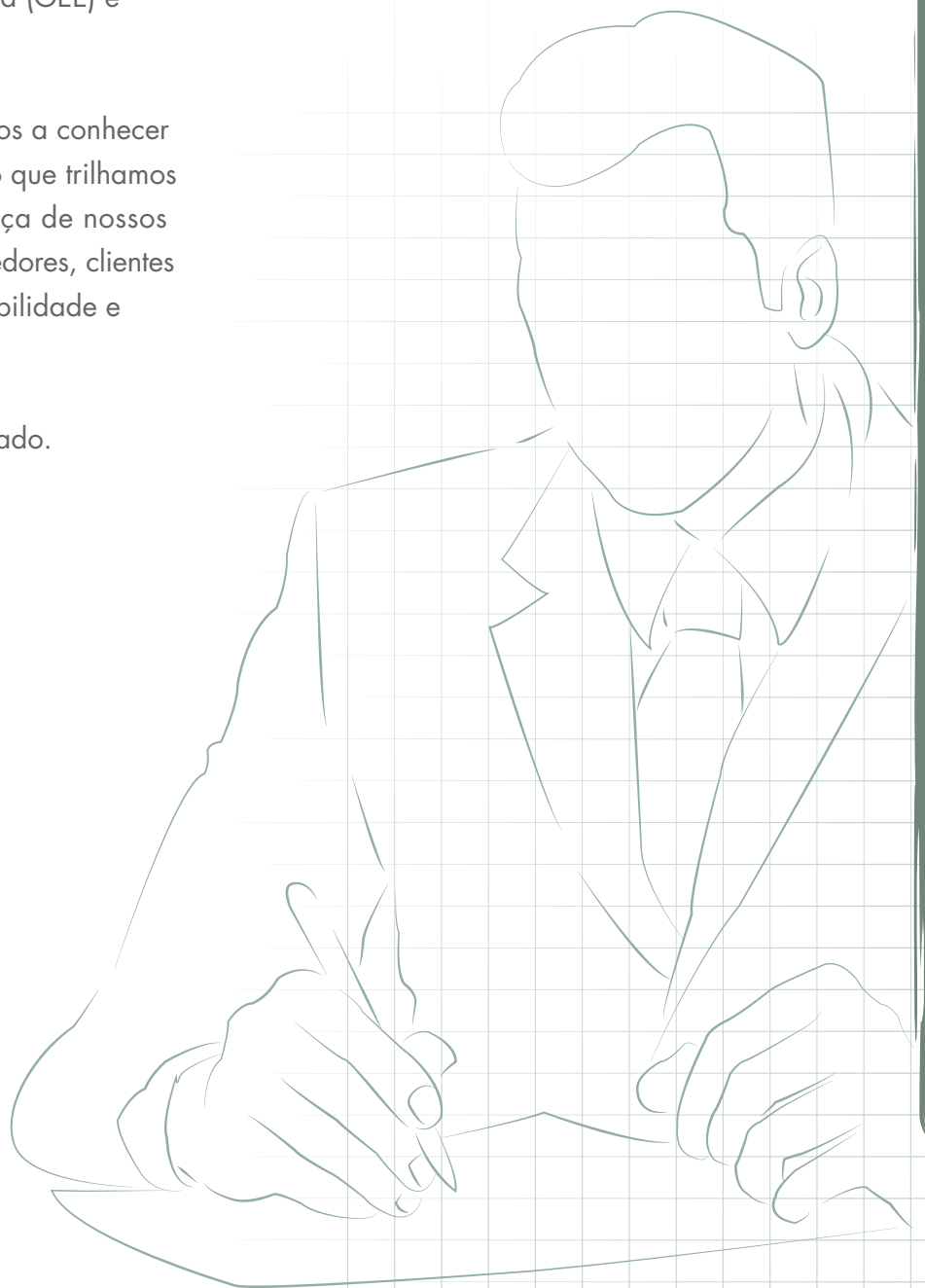
indicou o Grupo Marfrig como a empresa que mais avançou na gestão da pegada florestal de suas operações no setor de alimentos e o Carbon Disclosure Program, por sua vez, elencou a Companhia entre as 10 melhores empresas brasileiras em performance e práticas transparentes de divulgação de relatórios sobre emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) e mudanças climáticas.

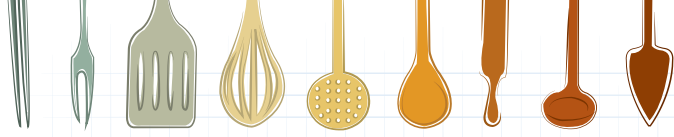
Gostaríamos, então, de convidá-los a conhecer nessa publicação todo o caminho que trilhamos em 2012 e agradecer a confiança de nossos acionistas, colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros, essenciais à sustentabilidade e solidez do nosso negócio!

Boa leitura e o nosso muito obrigado.

Marcos A. Molina dos Santos
CEO e Chairman

Sérgio Rial
CEO Seara Foods





SOBRE O RELATÓRIO

O Grupo Marfrig apresenta neste Relatório Anual boa parte da história do ano de 2012, desde a gestão conduzida pela Companhia até as iniciativas desenvolvidas, operações realizadas e resultados alcançados, do ponto de vista operacional, econômico-financeiro, social e ambiental.

As informações relatadas no decorrer desta publicação se referem à operação global do Grupo, por meio de todas as suas subsidiárias – exceto quando indicado o contrário – e ao período entre 1º de janeiro de 2012 e 31 de dezembro do mesmo ano.

Esse é o terceiro ano consecutivo em que o Relatório foi desenvolvido com base nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), padrão internacional de relatos de sustentabilidade. Para saber mais sobre as diretrizes, que estimulam a transparência acerca de temas relevantes para a sustentabilidade empresarial, acesse: www.globalreporting.org.

Adotando essa metodologia, a Marfrig espera construir mais uma ferramenta de comunicação e diálogo com todos os seus públicos, além de reforçar sua transparência e compromisso com o desenvolvimento socioambiental e o crescimento sustentado do negócio. Para isso, o conteúdo aqui apresentado foi levantado por uma equipe multidisciplinar, de diferentes áreas e empresas do Grupo, coordenadas pela equipe de Relações com Investidores e de Sustentabilidade, proporcionando a exposição de informações mais completas sobre cada indicador, sempre que possível.

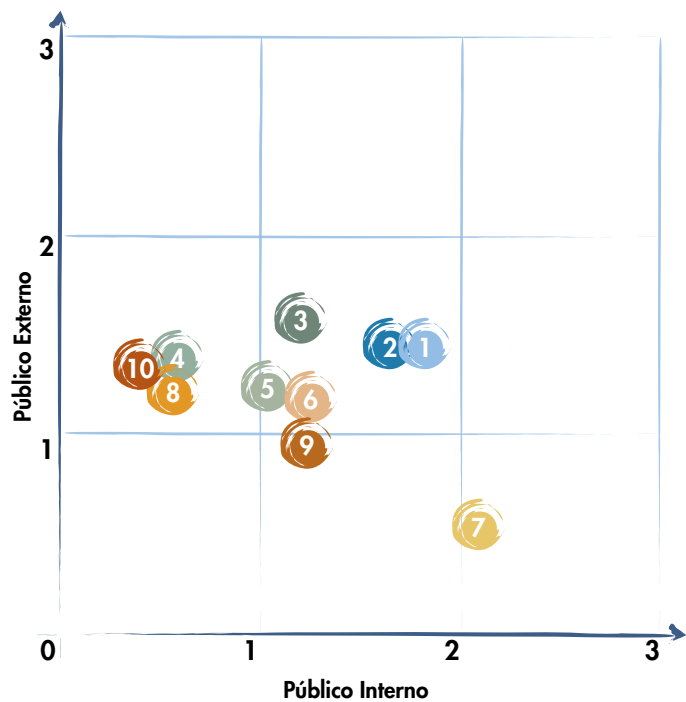
Adicionalmente, a Marfrig consultou 569 pessoas – entre clientes, fornecedores, parceiros, instituições financeiras, acionistas, colaboradores e sociedade civil –, por meio de formulário eletrônico, que identificou quais temas eles consideram mais representativos e que devem ser abordados com maior profundidade na publicação.

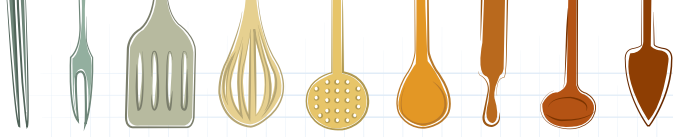


Para a elaboração do Relatório de Sustentabilidade de 2012, os dez temas de maior interesse, segundo consulta, foram:

- 1 Pesquisas de Satisfação com Clientes **48%**
- 2 Comunidade **47%**
- 3 Presença no Mercado **46%**
- 4 Desempenho Econômico **38%**
- 5 Responsabilidade Legal pelo Produto **36%**
- 6 Treinamento e Educação **36%**
- 7 Emissões, Efluentes, Resíduos **35%**
- 8 Gestão Ambiental Geral **35%**
- 9 Impactos Econômicos Indiretos **34%**
- 10 Geração de Empregos **34%**

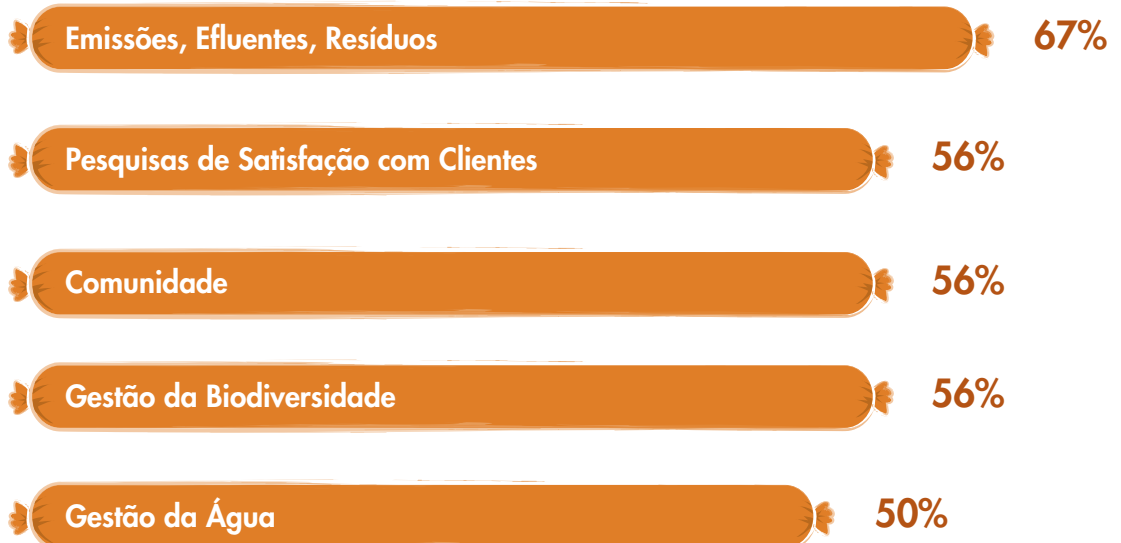
Com o objetivo de compreender a convergência das visões do público externo e público interno, foi construída a **Matriz de Materialidade desse Relatório**, que aborda, no eixo vertical, as opiniões externas, e no eixo horizontal, as opiniões internas.





Filtrando os dados por públicos interno e externo, chega-se aos seguintes temas:

Público Interno:



Público Externo:





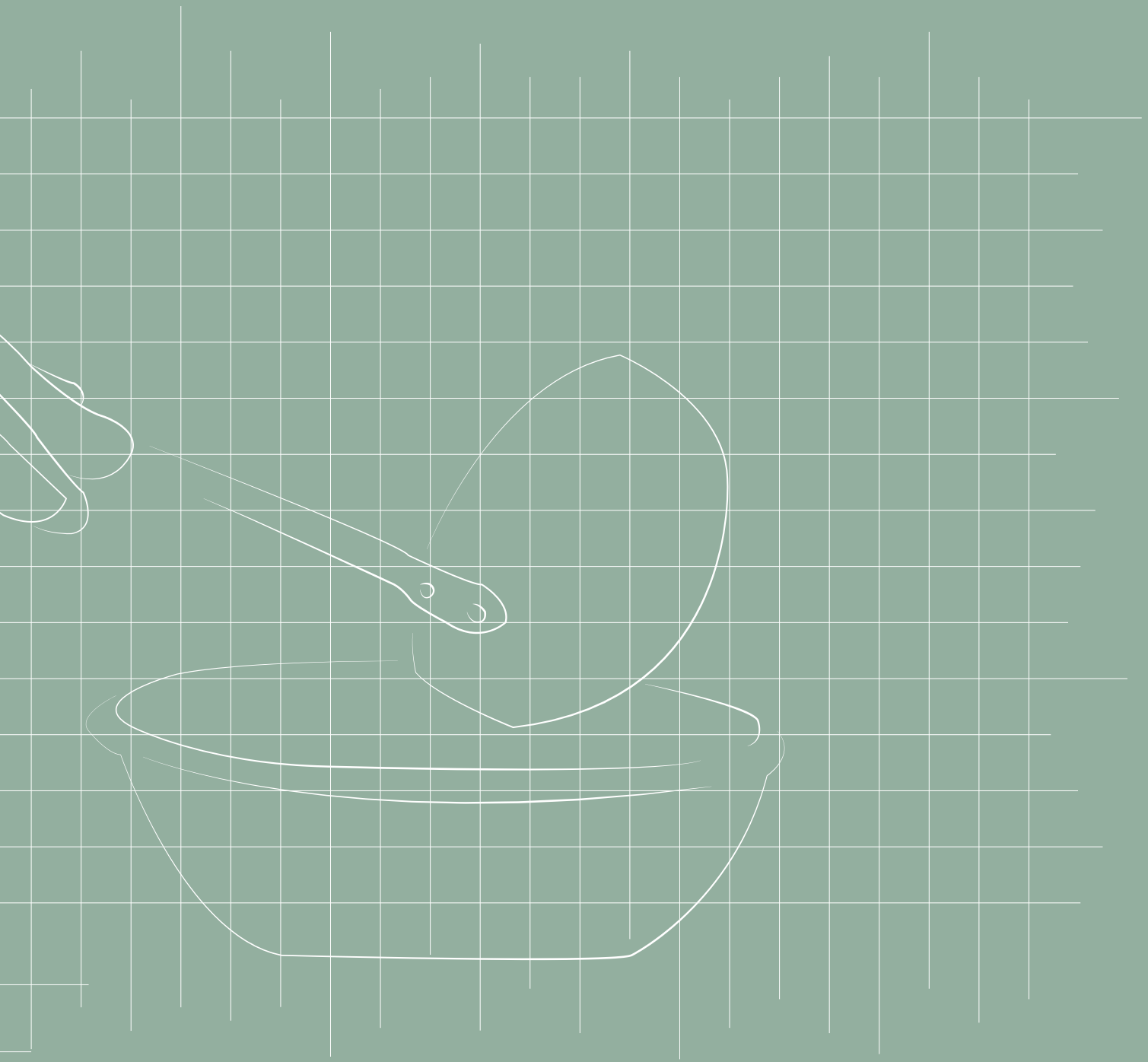
O Relatório Anual 2012 do Grupo Marfrig atende ao nível B das diretrizes, com verificação da adesão a esse nível validada pela GRI.

Estrutura de adesão às diretrizes GRI

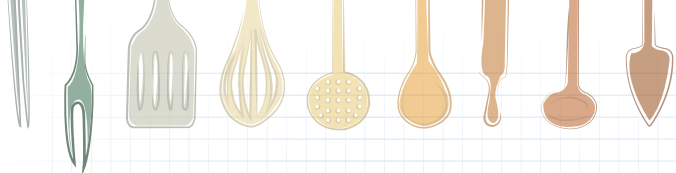
	C	C+	B	B+	A	A+
Auto Declarado						
Examinado por Terceiros		Com verificação externa		Com verificação externa		Com verificação externa
Examinado pela GRI			RS 2012 Marfrig			







DIRECIONADORES ORGANIZACIONAIS



MISSÃO

Atender às expectativas dos nossos clientes e parceiros e superá-las, fornecendo produtos com qualidade diferenciada por meio de modernas tecnologias e elevada qualificação das pessoas, atuando com responsabilidade social e ambiental e gerando valor para nossos clientes, parceiros, colaboradores, acionistas e para a sociedade.

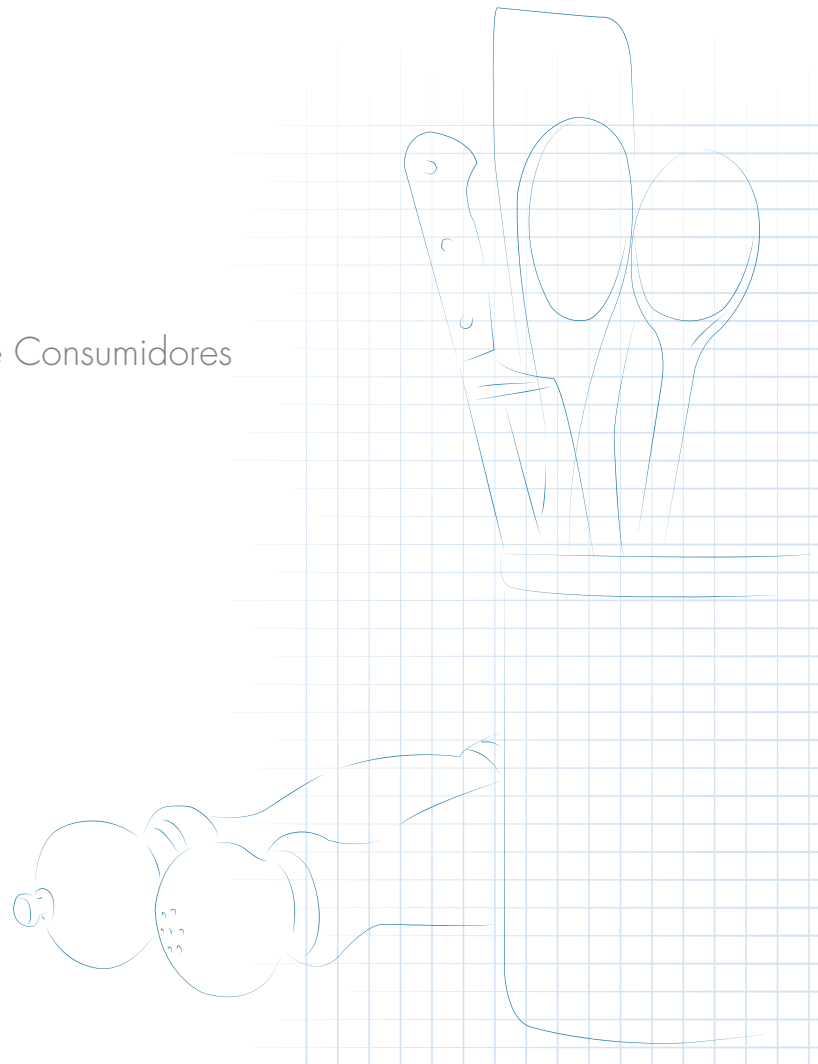


VISÃO

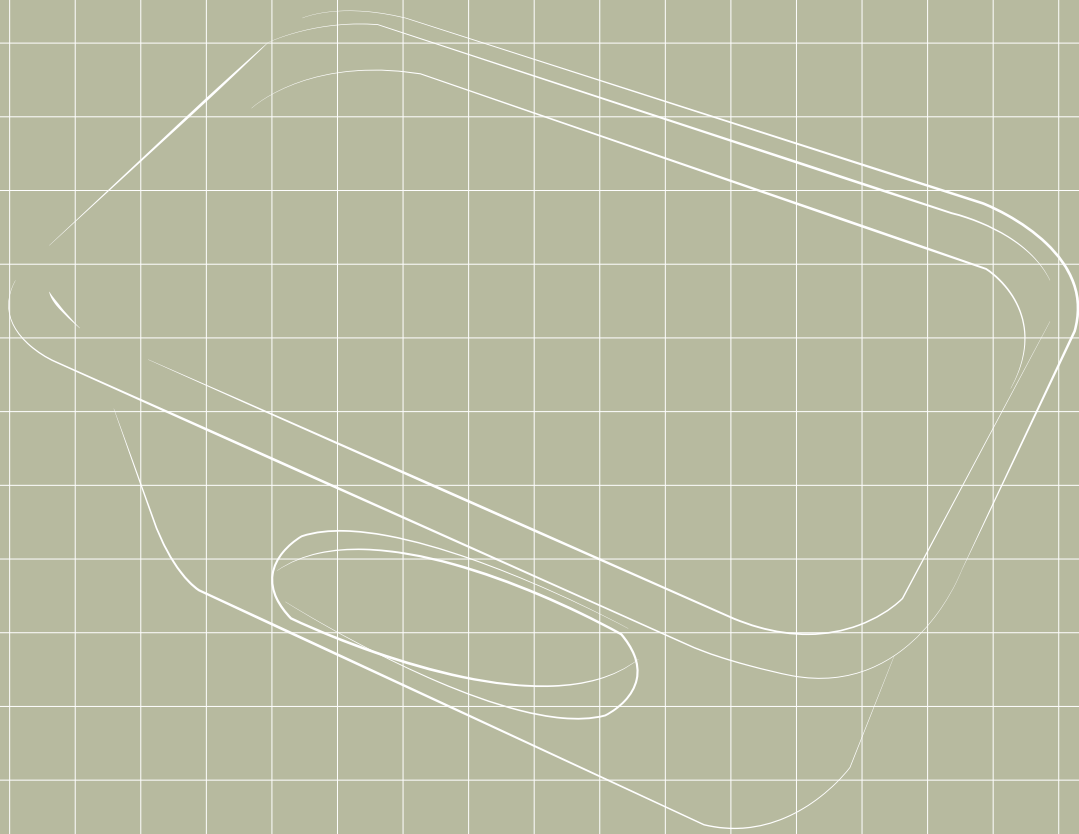
Ser reconhecida como uma empresa de excelência nos mercados brasileiro e internacional por processar e comercializar produtos de alta qualidade em todos os segmentos e marcas comerciais do Grupo Marfrig, bem como continuar a se expandir no mercado em que atua no Brasil e no Exterior com o compromisso de aperfeiçoamento contínuo de seus produtos e base no desenvolvimento sustentável e na rentabilidade dos seus negócios.

VALORES

- Compromisso com os Clientes e Consumidores
- Respeito ao Meio Ambiente
- Excelência e Qualidade
- Responsabilidade Social
- Segurança
- Integridade

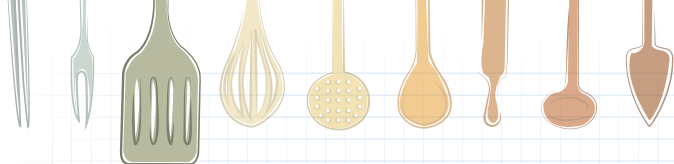






PERFIL

CORPORATIVO



Marfrig em 2012:

Com sede na cidade de São Paulo (SP), a Marfrig Alimentos S.A. é uma das maiores empresas do mundo no setor de alimentos e conta com um amplo portfólio com aproximadamente 23 mil produtos e marcas reconhecidas no Brasil e no exterior.

Sua estrutura operacional engloba 138 unidades produtivas que têm, reunidas, capacidade de produção de mais de 1,9 milhão de toneladas de alimentos processados e de valor agregado por mês, e estão – assim como os seus centros de distribuição e escritórios comerciais – distribuídas em 18 países ao redor do globo. A Companhia conta ainda com aproximadamente 91 mil colaboradores diretos e exporta seus produtos para mais de 150 países da Europa, Oriente Médio, Ásia, África, Oceania e Américas.



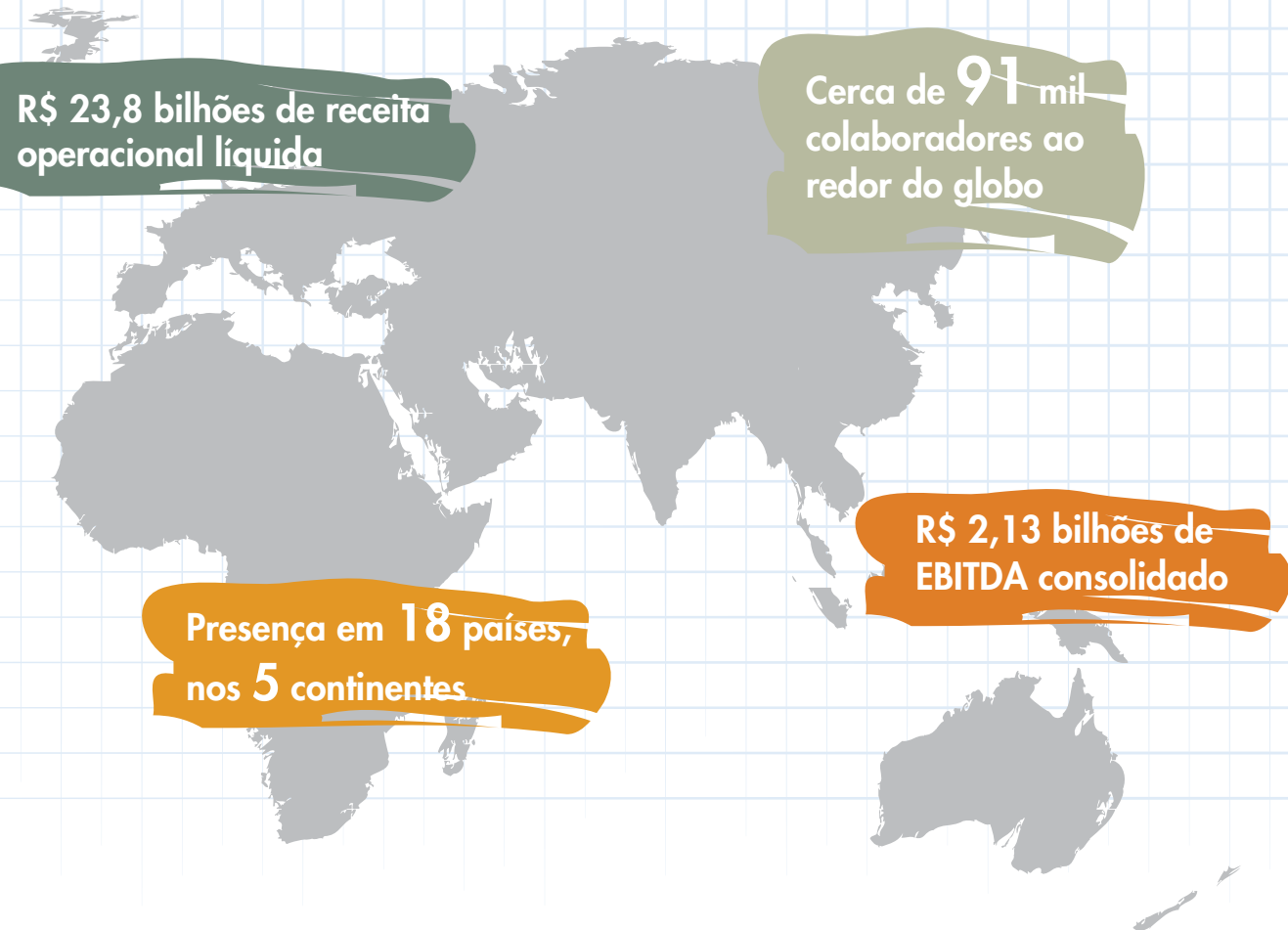
Uma empresa global de alimentos

O Grupo Marfrig tem **operações em 18 países, nos cinco continentes, por meio de uma ampla cadeia de atuação**, que vai desde a produção, industrialização, processamento, comercialização e distribuição de alimentos provenientes de proteínas animais (carnes bovina, suína, ovina e de aves), massas e produtos similares (pizzas, lasanhas, empanadas e sobremesas), pratos prontos e vegetais congelados, até a distribuição de outros produtos alimentícios (congelados, frios, embutidos, pescados e outros) e de couros semiacabados e acabados.

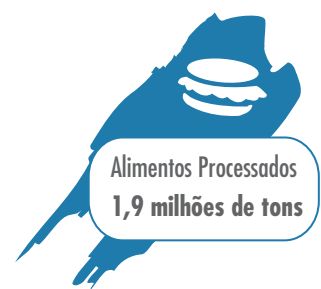
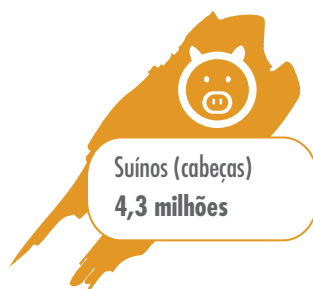
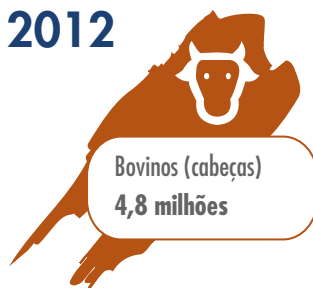
Em toda essa rede, sua atuação é permeada pelo **compromisso com excelência e qualidade**, o que garante a presença de seus produtos nas maiores redes de restaurantes e supermercados do mundo e nos lares de consumidores de mais de 150 países.



Relações comerciais com 150 países



Capacidade Anual de Produção 2012



SEGMENTOS DE ATUAÇÃO

Nesse cenário de atuação global, com oferta diversificada no setor de alimentos e serviços alimentícios e amplo portfólio de produtos, a estrutura organizacional da Marfrig busca garantir ganhos de eficiência em suas operações e a ampliação contínua de seu potencial de crescimento.

Desde 2011, a estrutura da Companhia é baseada em dois principais segmentos de atuação: a Marfrig Beef, que consolida as operações de carnes bovina e ovina e couro, e a Seara Foods, responsável pelas operações com aves, suínos, alimentos processados e de valor agregado.

Marfrig Beef

Divisão de negócios: bovinos, ovinos e couro

Volume comercializado em 2012

Carne in Natura

527,3
Toneladas

Processados

130,4
Toneladas

Outros

509,8
Toneladas

Principais pontos da estratégia de atuação:



Otimização da estrutura e diluição de custos. Após alguns anos de composição do rebanho e retenção nas matrizes, a Marfrig Beef deve aproveitar a alta do ciclo da pecuária nacional.



Após a troca de ativos com a Brasil Foods, a Companhia mantém o foco em nichos de mercado, atendimento ao *food service* e nas exportações de cortes nobres, utilizando a Quota Hilton.



Continuar aproveitando a posição de liderança no país para alavancar as vendas externas. Por seu *status* sanitário, o Uruguai é autorizado a exportar carne bovina para todos os países do mundo.

Para conhecer mais detalhes sobre o posicionamento estratégico do Grupo, acesse o capítulo "Estratégia e Ação" desse relatório.

Marcas:

Tacuarembó



MEATEX

SEARA





Seara Foods

Divisão de negócios: aves, suínos e alimentos processados

Volume comercializado em 2012



Empresas:



Marcas:



Principais pontos da estratégia de atuação:



Em 2012, a Seara Brasil investiu em ampliação do *mix* de produtos e aumentou a participação de mercado de alimentos processados. Além disso, a empresa expandiu a carteira de clientes atendidos com foco nos pontos de venda de pequeno e médio porte. Para 2013, a estratégia é aumentar o número de produtos Seara nas gôndolas da base de clientes.



A Keystone busca ampliar a produção, comercialização e distribuição de produtos para o *food service*, visando trazer ganhos operacionais e melhora de portfólio. Faz parte da estratégia da Keystone a continuidade das duas *joint ventures* na China, país no qual já se tornou a empresa brasileira de alimentos com a maior operação.



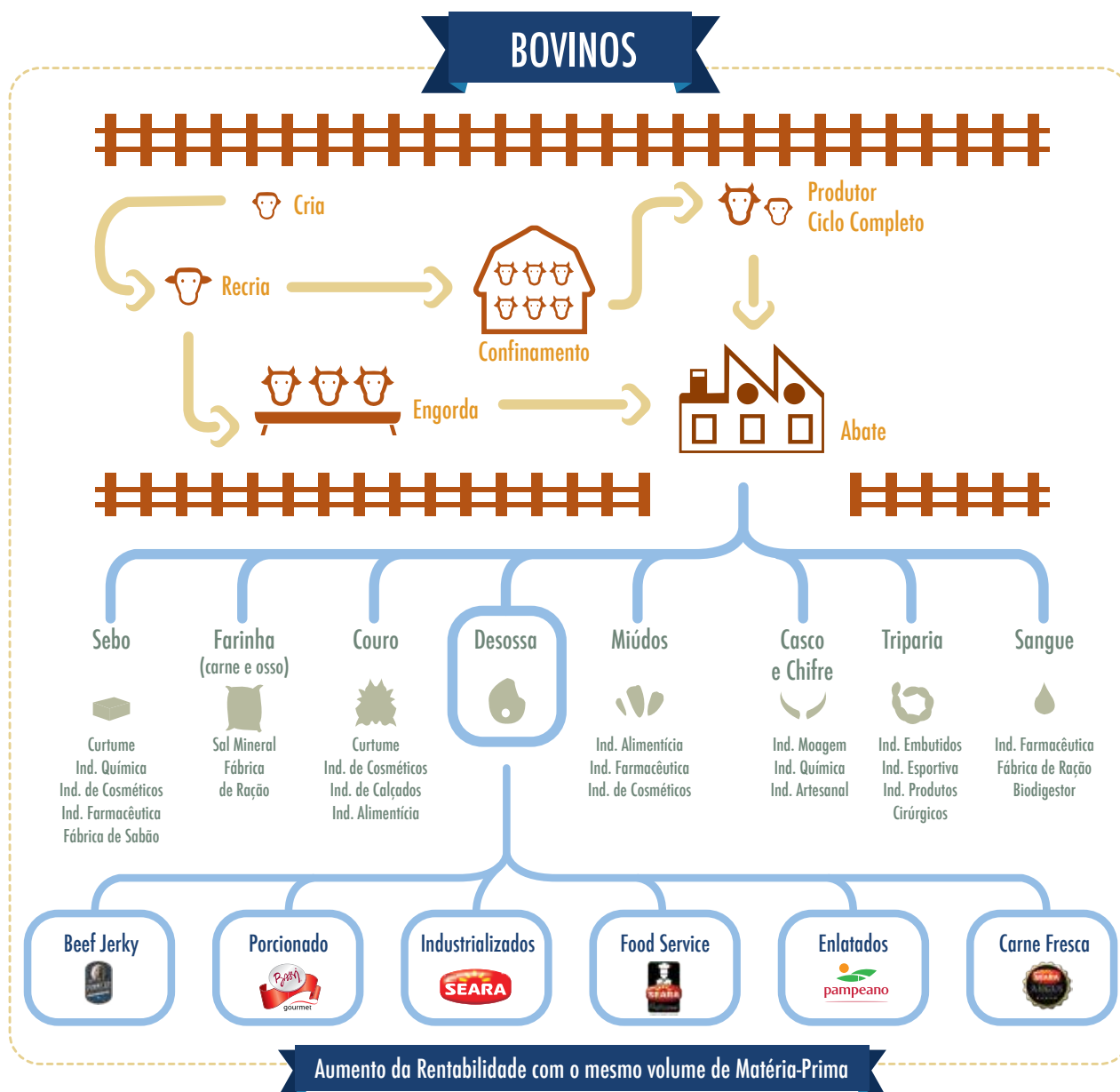
Líder no Reino Unido e com forte presença nas principais redes varejistas e no segmento de *food service*, a estratégia da Moy Park é investir cada vez mais nos pratos prontos e nos produtos que levam o nome do renomado chef britânico Jamie Oliver.

Para conhecer mais detalhes sobre o posicionamento estratégico do Grupo, acesse o capítulo "Estratégia e Ação" desse relatório.

CADEIAS PRODUTIVAS

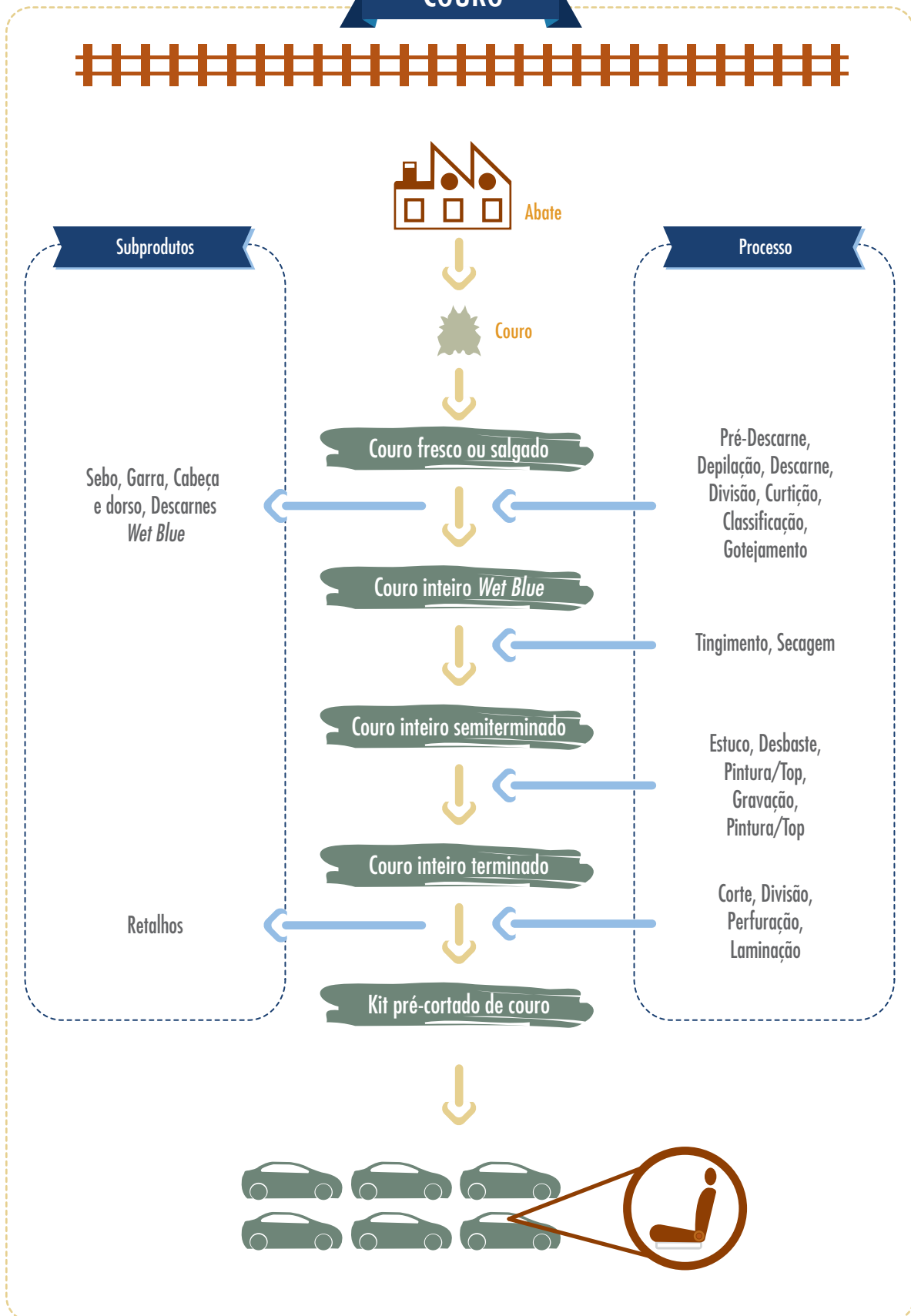
A Marfrig possui uma ampla experiência na cadeia produtiva da proteína animal, o que permitiu não apenas desenvolver o negócio com sustentabilidade em diferentes regiões do planeta, mas também identificar pontos

de melhorias e oportunidades ao longo da cadeia, visando buscar a excelência ambiental e operacional e a eficiência e qualidade características do Grupo.

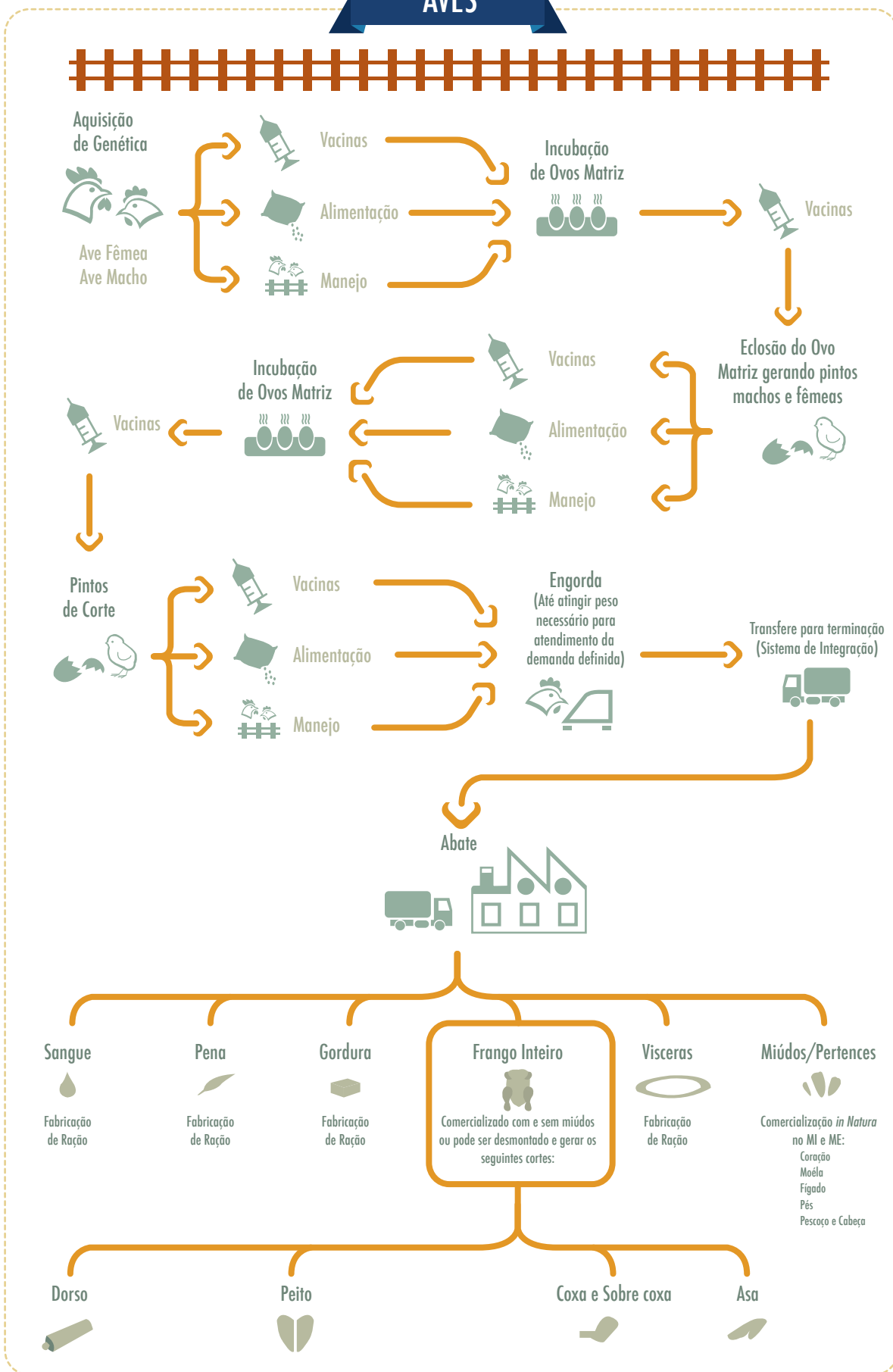




COURO

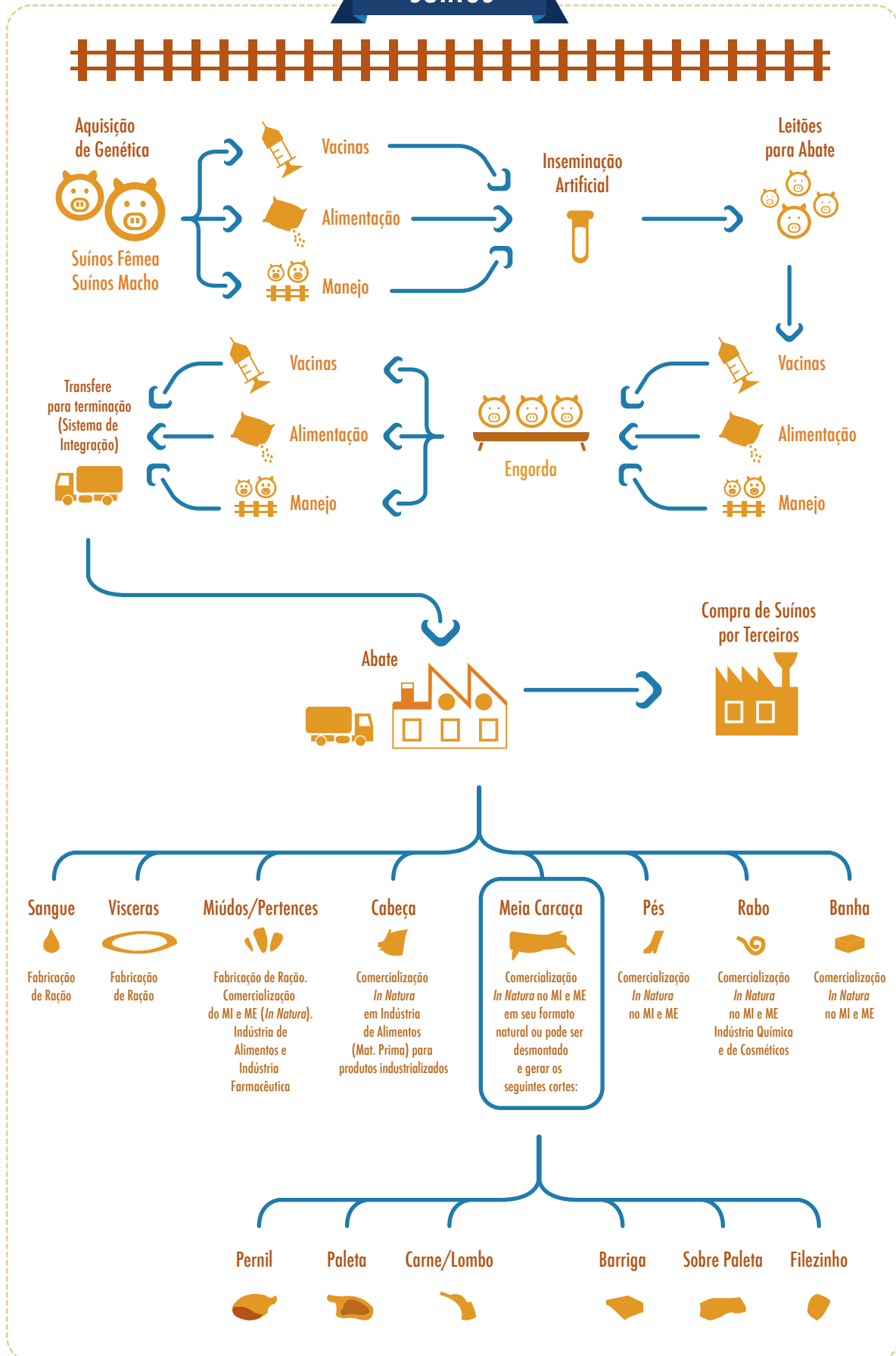


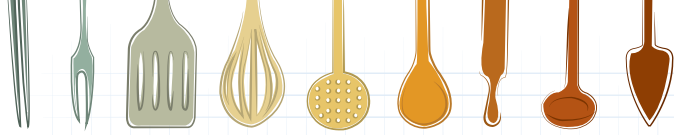
AVES





SUÍNOS





PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

COMPANHIA QUE MAIS AVANÇOU NA GESTÃO DA PEGADA FLORESTAL

A Forest Footprint Disclosure (FFD) indicou o Grupo Marfrig como a Companhia com o melhor progresso na gestão de impactos florestais, dentre as empresas do setor de alimentos em todo o mundo.

10 MELHORES EMPRESAS CDP BRASIL 2012

O Carbon Disclosure Program (CDP) escolheu a Marfrig como uma das 10 melhores empresas brasileiras em 2012 no que se refere à performance e práticas transparentes de divulgação de relatórios sobre emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) e mudanças climáticas.

KING MENES – DOUBLE CROWN AWARD

O Grupo foi premiado por “Excelência em Parceria” (United Relationship Built to Last) com o cliente Yum!, no Oriente Médio.

MAYOR EXPORTADOR SECTORIAL (CUERO) EM 2012

A Marfrig recebeu o prêmio de maior exportador de couro, oferecido pela Zenda Leather, produtora de couro para indústria, atuante nos Estados Unidos e Uruguai.

5º MAYOR EXPORTADOR CLIENTE DEL BROU

Prêmio recebido pelo trabalho no Frigorífico Tacuarembó.



PREMIO A LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO FOOD

Prêmio oferecido pela Aramark, no Chile.

FORNECEDOR DO ANO DA REDE OUTBACK STEAKHOUSE

Prêmio oferecido pela Rede Outback Steakhouse ao Grupo Marfrig.

JOINT POULTRY INDUSTRY SAFETY AWARD PROGRAM

Prêmio de Excelência e de Honra recebido pelo Grupo devido ao excelente desempenho em segurança, mediante a implementação de programas de saúde eficazes e inovadores no processamento e criação de aves.

POULTEC AWARD

Prêmio oferecido pela Poultec Training Limited que reconhece a excelência na gestão de aves do Grupo Marfrig.

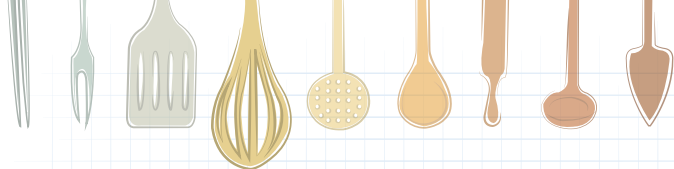
ARENA ENVIRONMENTAL AWARD

Selo verde oferecido pela Business in the Community's ARENA Network devido à performance do Grupo na 14ª Pesquisa de Benchmarking Ambiental na Irlanda do Norte.





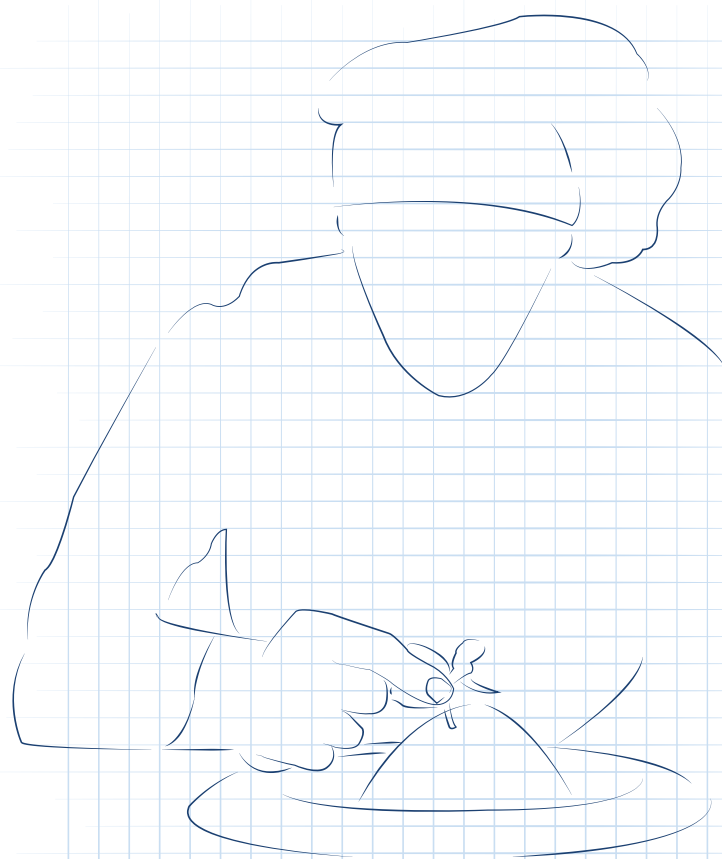
GOVERNANÇA CORPORATIVA



O Grupo Marfrig é gerido por um corpo de administradores experientes e comprometidos com o mais alto nível de governança corporativa. A conduta dos negócios do Grupo é baseada na transparência na divulgação de informações aos seus diversos públicos de interesse – acionistas, investidores, clientes, consumidores, fornecedores, colaboradores e sociedade –, e desenvolve práticas de governança corporativa que vão além das recomendações e obrigações legais.

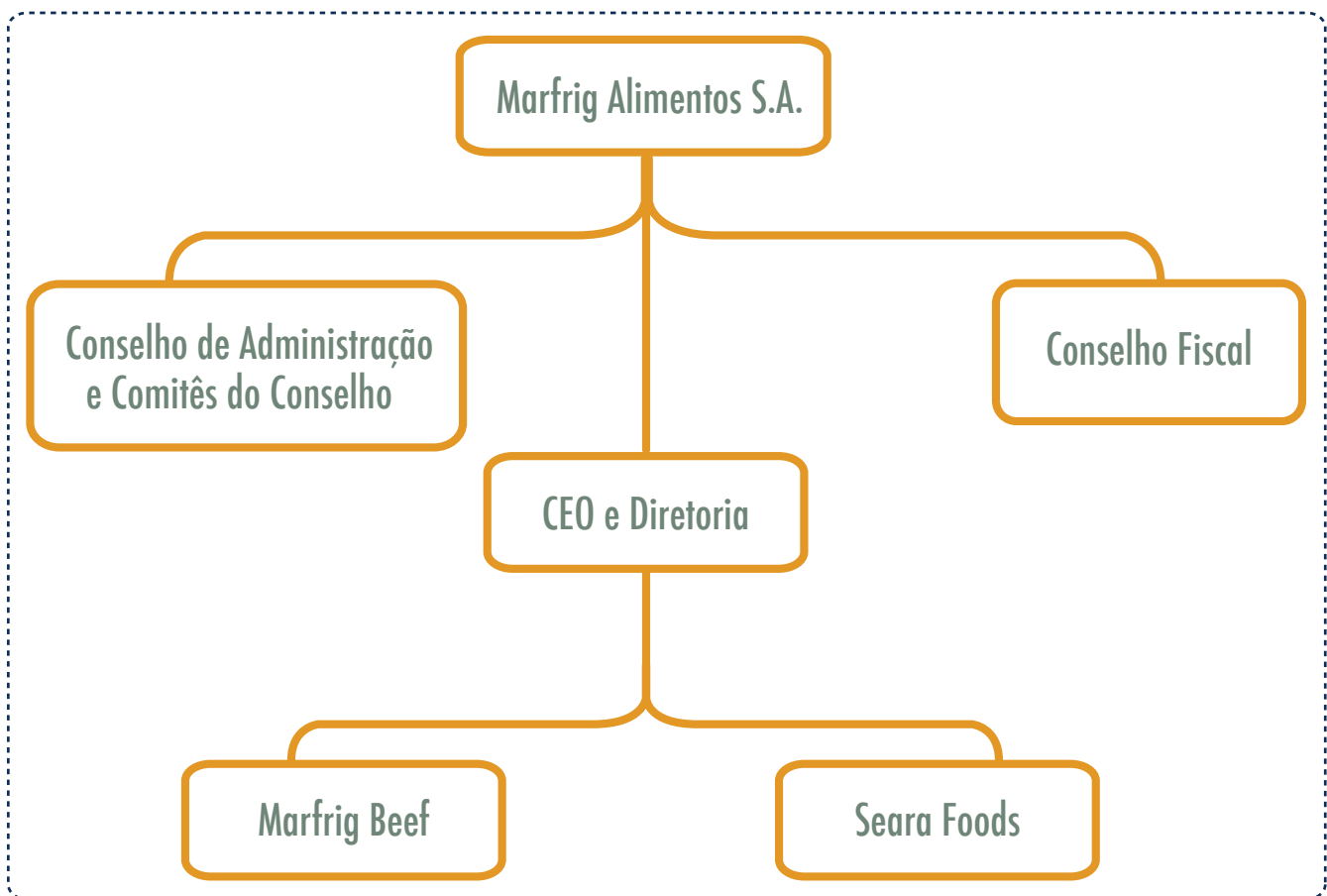
Por ser uma companhia de capital aberto, a Marfrig segue as normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do Regulamento do Novo Mercado da BM&FBovespa – segmento diferenciado de práticas de governança corporativa em que é listada –, bem como as recomendações do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

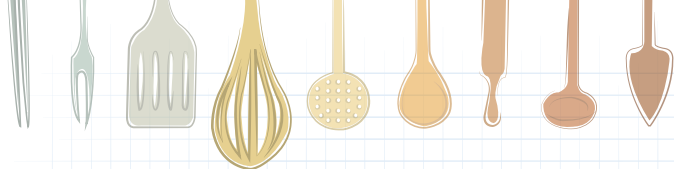
A atuação da Companhia é pautada por compromissos éticos e guiada, ainda, pela sua missão, sua visão, seus valores e pelo seu Código de Ética, itens amplamente disseminados a todos os envolvidos com o Grupo. O Estatuto Social da Marfrig se adéqua às novas disposições do Regulamento do Novo Mercado da BM&FBovespa, aprimorando continuamente suas práticas de gestão.





ESTRUTURA DE GOVERNANÇA





Conselho de Administração

O Conselho de Administração é o órgão de deliberação colegiada responsável pela formulação e pelo monitoramento da implantação das políticas gerais de negócios, pela designação e supervisão da gestão dos diretores e pela contratação de auditores independentes.

O Conselho é composto por, no mínimo, cinco e, no máximo, 11 integrantes, sempre eleitos em Assembleia Geral, com mandato unificado de dois anos, podendo ser reeleitos e destituídos a qualquer momento pelos acionistas reunidos em Assembleia Geral.

Todas as decisões do Conselho são tomadas mediante a maioria dos votos dos membros presentes nas deliberações. Em conformidade com a Lei das Sociedades por Ações, os membros do Conselho de Administração estão proibidos de atuar em qualquer operação ou negócio que represente conflito de interesses.

Os principais temas tratados por esse órgão, em 2012, foram previamente analisados por seus comitês de assessoramento.

Ao final de 2012, o órgão era composto por 37,5% de membros independentes e todos foram reeleitos na Assembleia Geral Ordinária, realizada em 30 de abril de 2011, com mandato até 2013.

Composição do Conselho de Administração em 31 de dezembro de 2012

Nome	Cargo	Término do mandato
Marcos Antonio Molina dos Santos	Presidente	AGO de 2013
Alain Emilie Henry Martinet	Conselheiro	AGO de 2013
Antonio Maciel Neto	Conselheiro Independente	AGO de 2013
Carlos Geraldo Langoni	Conselheiro Independente	AGO de 2013
David G. McDonald	Conselheiro	AGO de 2013
Marcelo Maia de Azevedo Correa	Conselheiro Independente	AGO de 2013
Márcia Aparecida Pascoal Marçal dos Santos	Conselheira	AGO de 2013
Rodrigo Marçal Filho	Conselheiro	AGO de 2013

Para mais informações sobre o perfil dos membros do Conselho de Administração, acesse: www.ri.marfrig.com.br/port/governanca/diretoria.asp



Diretoria

Os diretores estatutários da Marfrig são os representantes legais do Grupo, responsáveis pela administração e implantação das políticas e diretrizes gerais estabelecidas pelo Conselho de Administração. O Estatuto Social da Companhia prevê que a Diretoria deve ser composta de, no mínimo, dois e, no máximo, sete membros,

sendo que um terço dos membros do Conselho de Administração pode ocupar cargo na Diretoria.

Os diretores são eleitos e destituídos pelo Conselho de Administração e têm mandato de três anos, com direito à reeleição, sendo necessariamente residentes no Brasil, acionistas ou não.

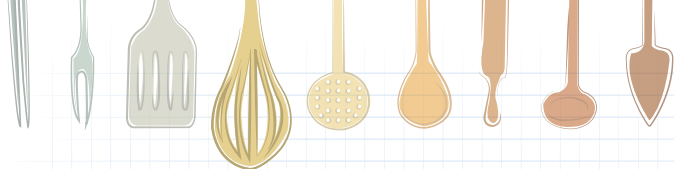
Composição da Diretoria Estatutária (em 31 de dezembro de 2012)

Nome	Cargo	Término do mandato
Marcos Antonio Molina dos Santos	Diretor-Presidente	25/03/2013
Ricardo Florence dos Santos	Diretor de Relações com Investidores e Diretor-Administrativo e Financeiro	25/03/2013
James David Ramsay Cruden	Diretor Operacional	25/03/2013

Composição da Diretoria Executiva (em 31 de dezembro de 2012)

Nome	Cargo
James David Ramsay Cruden	CEO e COO Marfrig Beef
David Alan Palfenier	CEO Seara Alimentos
Martin Carignani	CEO Argentina
Martin Secco Arias	CEO Uruguai
Nigel Wallace Boyd Dunlop	CEO Moy Park
Marcos Antonio Molina dos Santos	CEO Keystone

Para mais informações sobre o perfil dos membros da Diretoria, acesse: www.ri.marfrig.com.br/port/governanca/diretoria.asp



Novo CEO para 2014

Graduado em Economia e Direito, com MBA no IBMEC São Paulo e especialização no INSEAD, na França, Sérgio Rial foi eleito, pelo Conselho de Administração da Companhia, CEO da Divisão de Negócios Seara Foods e, até o dia 1º de janeiro de 2014, assumirá a posição de CEO do Grupo Marfrig – em substituição a Marcos Antonio Molina dos Santos, que permanecerá como Presidente do Conselho de Administração.

Rial passará a integrar, ainda, o Comitê Financeiro e o Comitê de Remuneração, Governança e Recursos Humanos – órgãos de assessoramento ao Conselho de Administração da Companhia.

A dissociação dos cargos de presidente do Conselho de Administração e de Diretor-Presidente ou principal executivo da Companhia já havia sido aprovada no Estatuto Social da Marfrig, como parte da evolução da governança corporativa buscada pela Companhia.

Conselho Fiscal

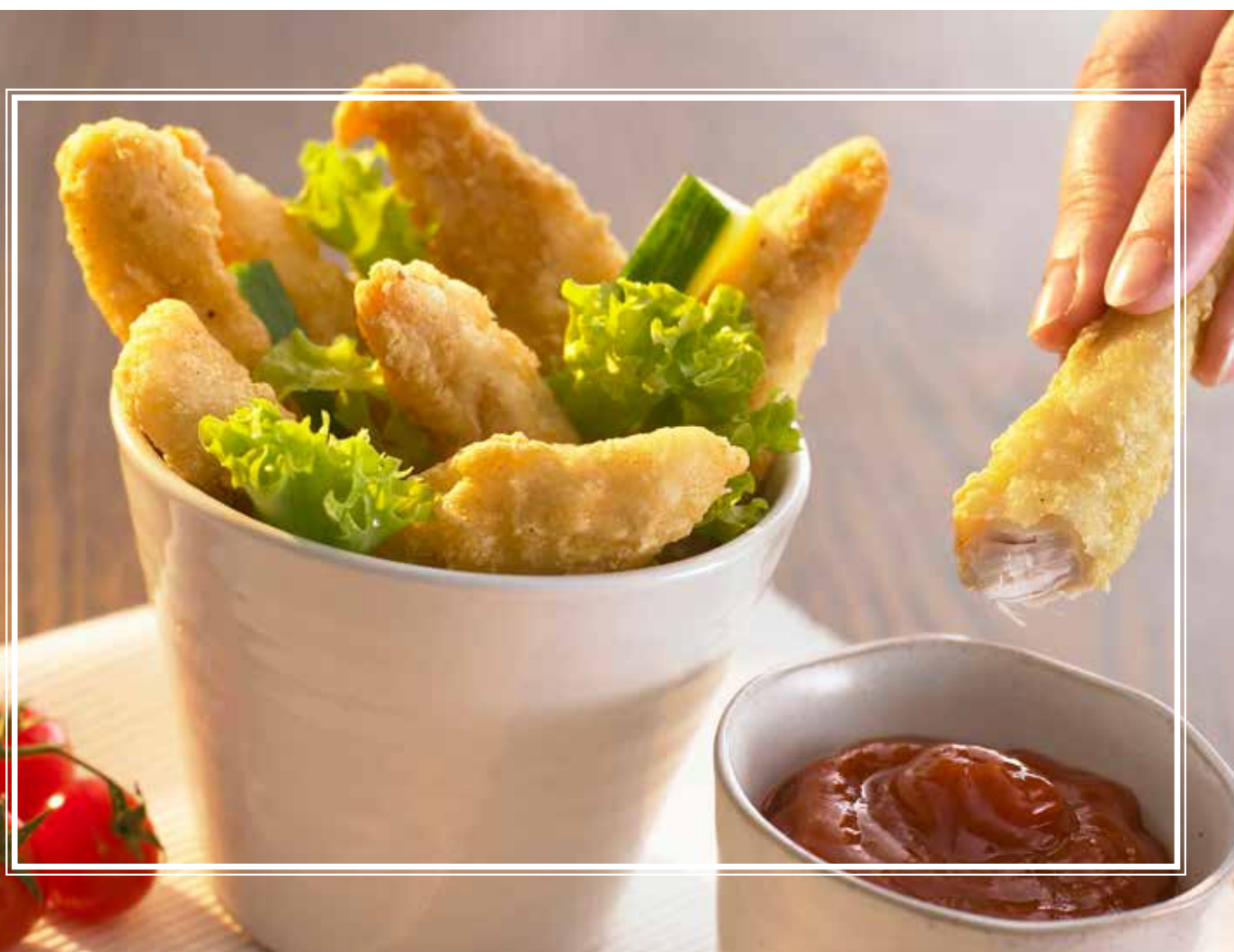
O Conselho Fiscal é um órgão permanente e independente da administração e da auditoria externa da Companhia, constituído por, no mínimo, três membros e, no máximo, cinco, em igual número de suplentes. O Conselho tem como responsabilidade fiscalizar os atos dos administradores e analisar as demonstrações contábeis, relatando suas observações aos acionistas.

Todos os membros devem residir no Brasil, ser diplomados em curso universitário ou ter atuado como administradores ou conselheiros fiscais de outra empresa.

A fim de evitar conflitos de interesse, integrantes do Conselho Fiscal não acumulam funções no Conselho de Administração, na Diretoria ou no quadro de colaboradores de uma controlada ou empresa do mesmo Grupo e não têm vínculo familiar de até terceiro grau com os administradores do Grupo.

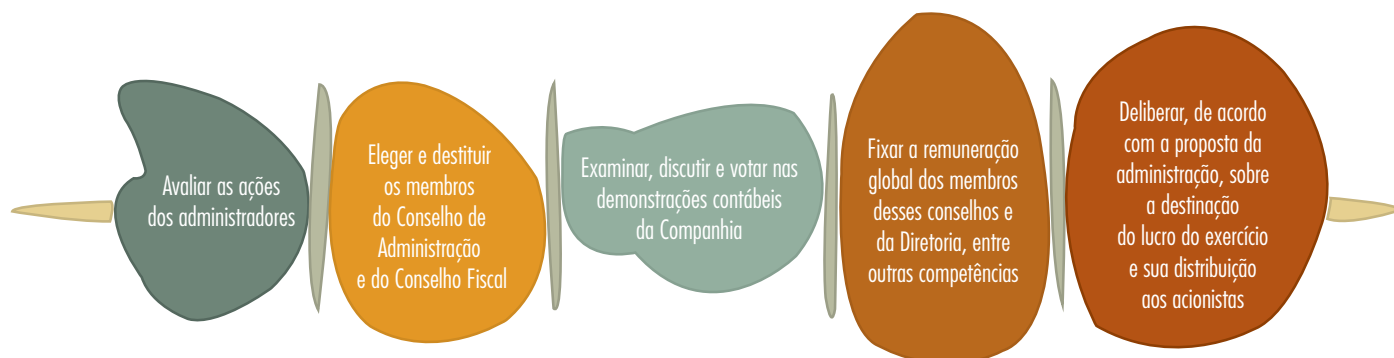
**Composição do Conselho Fiscal (em 31 de dezembro de 2012)**

Nome	Cargo	Término do mandato
Marcílio José da Silva	Conselheiro Efetivo	AGO de 2013
Peter Vaz da Fonseca	Conselheiro Efetivo	AGO de 2013
Roberto Lamb	Conselheiro Efetivo	AGO de 2013
Sérgio Tuffy Sayeg	Conselheiro Suplente	AGO de 2013
Marcello Froldi Negro	Conselheiro Suplente	AGO de 2013
Antonio B. Coury Jr.	Conselheiro Suplente	AGO de 2013



Assembleias

As assembleias gerais da Marfrig são um espaço de interação e diálogo, no qual os acionistas podem fazer recomendações ao mais alto órgão de governança. Dentre as principais funções da assembleia estão:



De acordo com a Lei N° 6.404, (Lei das Sociedades por Ações), as assembleias gerais são solicitadas com 15 dias de antecedência em primeira convocação e oito dias em segunda. Os documentos relativos à assembleia encontram-se à disposição dos acionistas na sede da Companhia e também no website www.marfrig.com.br/ri.

Em 2012, foram realizadas duas assembleias gerais ordinárias e uma extraordinária, que discutiram temas como: aprovação das contas dos administradores, avaliação das Demonstrações Financeiras 2011, eleição do Conselho Fiscal, definição da remuneração global da administração, aumento de capital social da Companhia e alterações no Estatuto Social decorrentes desse aumento e das novas disposições do Regulamento do Novo Mercado da BM&FBOVESPA.

Para assegurar os mais altos níveis de governança corporativa nas discussões das assembleias gerais, se houver conflito de interesses entre um determinado acionista e o assunto a ser tratado, o acionista será vetado de proferir seu voto nos temas conflitantes, em acordo com o artigo 115 da Lei n° 6.404/76.



Comitês de Assessoramento

A estrutura de governança corporativa do Grupo inclui comitês específicos, criados para assessorar o Conselho de Administração, que podem ser compostos por membros do próprio Conselho, além de executivos da Companhia.

No dia 31 de dezembro de 2012, a Companhia possuía três comitês de assessoramento, todos coordenados por conselheiros independentes: Comitê de Auditoria, coordenado pelo Sr. Marcelo Maia de Azevedo Correa; Comitê Financeiro, coordenado pelo Sr. Carlos Geraldo Langoni; e Comitê de Remuneração, Governança e Recursos Humanos, sob a coordenação do Sr. Antonio Maciel Neto.

Comitê de Auditoria

Tem como finalidade auxiliar na operacionalização dos processos de auditorias interna e externa e em questões envolvendo contabilidade e divulgação de informações financeiras, além de avaliar a eficácia dos controles financeiros internos e de observância legal.

Comitê Financeiro

Responsável por examinar periodicamente os planos de investimento e financiamento e seus impactos sobre a estrutura de capital da Companhia e por monitorar a manutenção das estruturas de liquidez e capital predeterminadas. Cabe a esse Comitê analisar e aprovar operações.

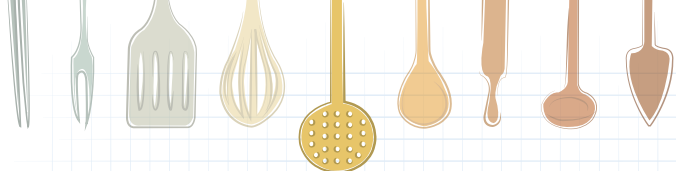
Comitê de Remuneração, Recursos Humanos e Governança Corporativa

Tem como atribuição subsidiar a tomada das decisões relativas às estratégias, políticas e normas internas em recursos humanos, incluindo a fixação da remuneração e dos benefícios oferecidos aos administradores, colaboradores e prestadores de serviços. Apoia também a operacionalização de processos e o controle e desenvolvimento das práticas de governança corporativa.





ESTRATÉGIA E AÇÃO



2012: UM ANO DE MUDANÇAS

Após a reestruturação operacional realizada em 2011, que consolidou os negócios da Companhia em dois segmentos de atuação – Marfrig Beef e Seara Foods –, e trouxe mais clareza à identidade corporativa do Grupo,

2012 foi um período focado na operação, com a priorização do aprimoramento da gestão dos negócios, tendo na troca de ativos um grande exercício de integração, o equivalente a 40% do tamanho da Seara Brasil.

Crescimento sustentado em longo prazo

A busca contínua por oportunidades de crescimento está alinhada à estratégia de longo prazo da Marfrig, que tem como objetivo principal a construção de relacionamentos consistentes com seus públicos, de forma a garantir a reputação e o reconhecimento de suas marcas e sua consolidação como uma empresa global de alimentos, focada na geração de resultados e na sustentabilidade dos negócios.

Troca de ativos

O ano de 2012 foi marcado pelo fortalecimento da marca Seara no mercado brasileiro, especialmente por meio da integração das novas unidades e marcas provenientes da troca de ativos, anunciada em dezembro de 2011.

A entrada desses novos ativos, entre junho e agosto, ampliou significativamente a capacidade instalada para a fabricação de produtos de valor agregado, ao mesmo tempo em que a suspensão

temporária de diversas categorias de produtos, imposta pelo CADE ao principal concorrente da Seara no Brasil, eleva de forma substancial a demanda por seus produtos em diversas regiões do País, muitas delas onde não havia presença industrial do Grupo.

O processo de implementação, adaptação e ajustes dessas novas linhas de produção e plataformas de distribuição ocorreu ao longo do segundo semestre, devendo ainda se estender até o final de 2013, até que estejam completamente



integrados e aptos a atingir seus níveis ideais de utilização e de produtividade, contribuindo integralmente para a geração de valor da divisão, incremento das vendas, aumento do número de clientes – com foco em pequenos e médios varejistas – e, conseqüentemente, contribuindo para o crescimento da participação de mercado da Seara no Brasil.

Entre as marcas recebidas pelo Grupo destacam-se a Rezende, marca de produtos industrializados, com portfólio completo nas principais categorias – lasanhas, pizzas, empanados, hambúrgueres, linguiças, frios, embutidos, dentre outros –, já estabelecida e reconhecida no mercado brasileiro; e a

Doriana, que há muitos anos faz parte do café da manhã da família brasileira e, além de reforçar o portfólio de marcas da Companhia, inaugura também a entrada do Grupo no segmento de margarina.

Maior presença no território brasileiro

Os novos ativos adquiridos pelo Grupo, além de aumentarem consideravelmente a capacidade de produção, trouxeram unidades industriais, centros de distribuição, incubatório de aves, granjas de Matriz e fábricas de ração em locais estratégicos no Brasil – como na Bahia, que atenderá o Norte e Nordeste brasileiro.



12 marcas adquiridas e reposicionadas de acordo com a estratégia do Grupo



Aumento de presença de mercado

Maior capacidade de produção

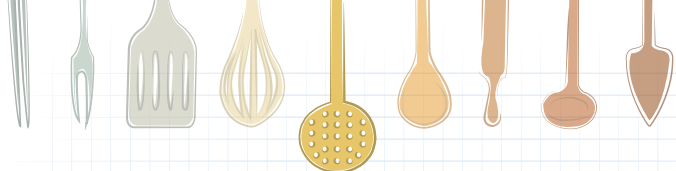
+ capacidade de produção de 40 mil toneladas por mês

+ 24% na produção de frangos

+ 51% na produção de suínos

+ 134% na produção de processados

CONTRAPARTIDA: A Marfrig cedeu na Troca de Ativos 90,05% do capital social da Quickfood - sediada na Argentina, além do pagamento de R\$ 350 milhões com entrada entre junho e outubro de 2012 e 72 parcelas mensais, com juros de mercado. O negócio está de acordo com a estratégia da Marfrig de reduzir a sua operação na Argentina e operar por meio de nicho de mercado. A Companhia é a maior detentora de Quota Hilton no país e está focada no foodservice e nos varejistas de pequeno e médio porte.



Expansão no mercado asiático

A Seara tem sido também o destaque da atuação da Marfrig no mercado asiático. Com a forte penetração da marca, os consumidores passaram a chamá-la espontaneamente de “a marca do sol vermelho”, fazendo com que a Companhia adicionasse à logomarca o texto em mandarim “Hong Tai Yang”, que significa “Sol Vermelho”.

Esse mercado – cuja protagonista, a China, ocupa a quarta posição no ranking dos países de maior consumo de carnes do mundo, com potencial para aumento da demanda em um futuro próximo – também foi um dos grandes focos de atuação do Grupo Marfrig. Em 2012, a Companhia aumentou sua presença entre os asiáticos por meio da *joint venture* entre a Keystone e a COFCO.












A COFCO Keystone Foods Supply Chain busca oportunidades de negócios em serviços de logística e distribuição de alimentos na China e prevê investimento de mais de US\$ 250 milhões ao longo de dez anos na construção de seis centros de distribuição, frota de transportes

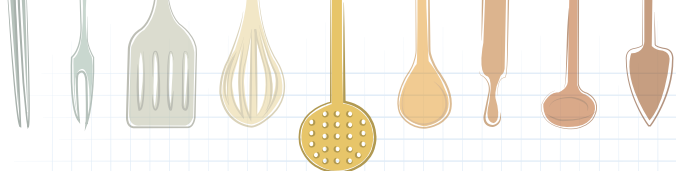
e plataforma de tecnologia de informação de suporte em cidades estratégicas da China, incluindo a capital Beijing e Shenzhen (onde fica a planta de produtos processados da Keystone Foods China) e nas cidades de Chengdu, Shanghai, Shenyang e Wuhan.

Uma segunda *joint venture* originou a Keystone-Chinwhiz Poultry Vertical Integration, que tem como meta “verticalizar a operação de aves na China” e atender a demanda por produtos industrializados, com investimento de US\$ 57 milhões. Assim, alcançou a capacidade de processamento de 200 mil aves por dia, sendo capaz de fornecer 50% da demanda por matéria-prima da unidade de processamento da Keystone na China, sem com isso verticalizar completamente a operação de aves no país.



HISTÓRICO DE ESTRATÉGIA

	CRESCIMENTO		DIVERSIFICAÇÃO		OTIMIZAÇÃO		
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ETAPAS DA ESTRATÉGIA	Aumento de capacidade Diversificação regional		Diversificação de proteínas Foco em processados		Consolidação da plataforma global com distribuição internacional		Marca e produtos de valor agregado
AQUISIÇÕES	 Tacuarembó 52 anos	 Mabella 52 anos	 Moy park  DaGranja  Pena Branca 69 anos	 SEARA 56 anos	 KEYSTONE FOODS 42 anos	Ativos Brasil Foods (TCD-CADE)	
DIVERSIFICAÇÃO							
FUNDING	Emissão de <i>bonds</i>	IPO BOVESPA	Aumento de capital para acionistas atuais	Aumento de capital	Emissão de <i>bonds</i> e debêntures mandatoriamente convertíveis	Debêntures não convertíveis e emissão de <i>bonds</i>	Troca de ativos



FOCO NO NEGÓCIO

Em fevereiro de 2012, a Keystone Foods finalizou a venda do negócio de serviços de logística especializados em redes de serviço rápido de alimentação dos EUA, Europa, Oriente Médio, Oceania e Ásia – a Keystone Foods LLC. O negócio de serviços de logística foi vendido para a Martin-Brower Company por US\$ 400 milhões.

A venda desses ativos de logística permitirá ao Grupo Marfrig focar estrategicamente em seu negócio principal, que é o desenvolvimento, produção e comercialização de alimentos industrializados à base de proteína animal em escala global.





DESAFIOS PARA 2013

Para 2013, a Marfrig assumiu compromissos de redução em seu endividamento bruto visando uma estrutura de capital melhor balanceada. Para tanto, foram estabelecidas uma série de metas operacionais no sentido de:

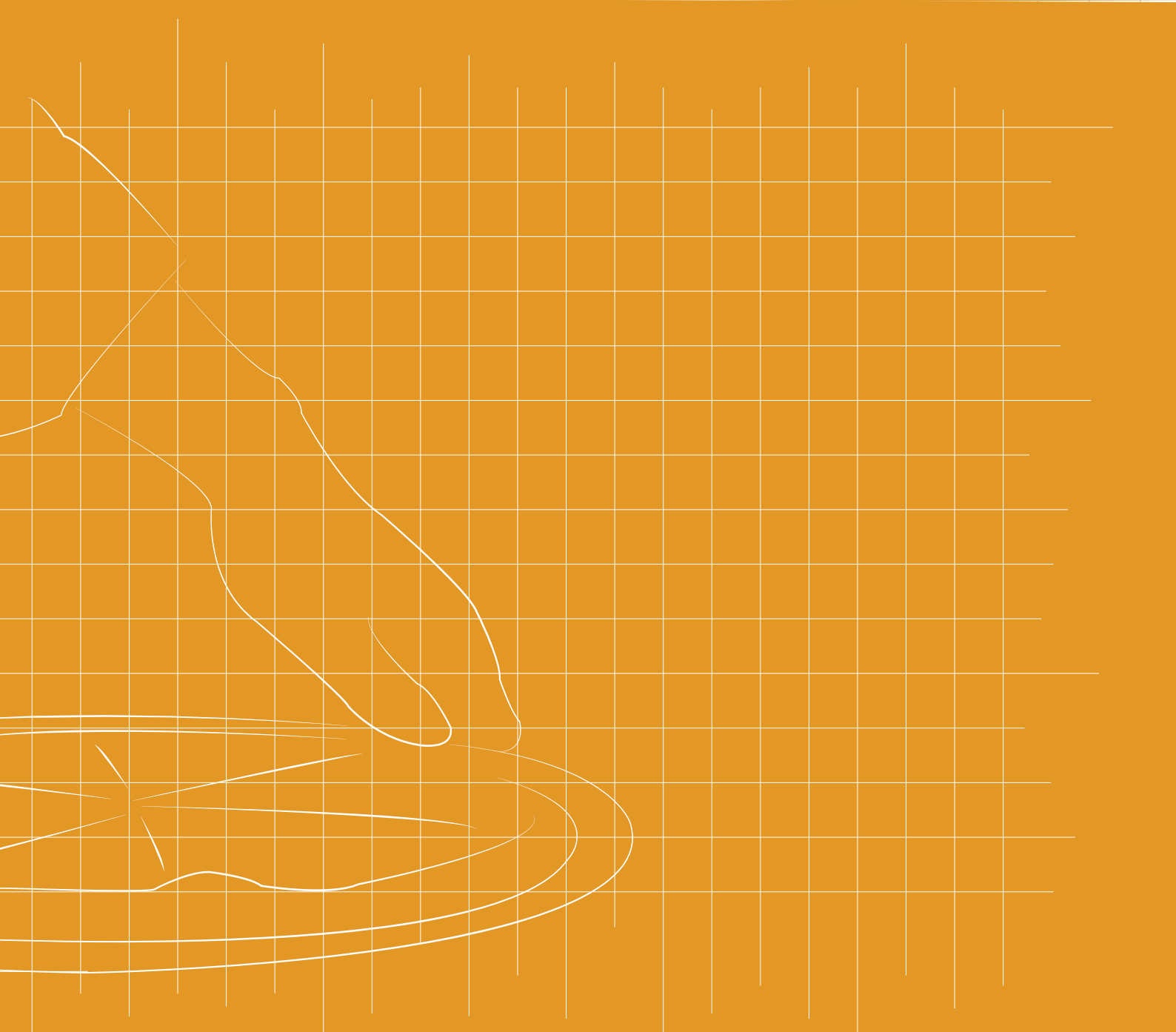
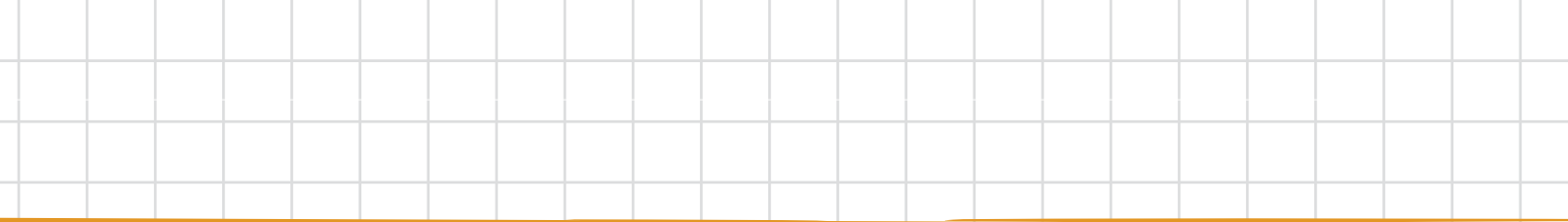
- » Otimizar o parque industrial, focando no aumento da utilização de capacidade e, conseqüentemente, na redução/diluição de custos fixos;
- » Manter um rígido controle sobre despesas com vendas, gerais e administrativas; e
- » Melhorar a estrutura de capital substancialmente, permitindo um crescimento mais sustentável nos próximos anos.

Tudo isso reforçando ainda mais uma cultura de transparência e resultado, e se comprometendo em apresentar ao mercado – a partir do terceiro trimestre – um Plano Estratégico que irá trilhar o caminho da empresa nos próximos anos.

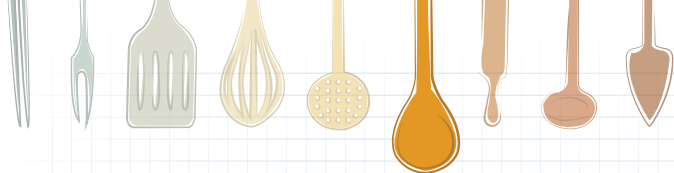
Na Seara Foods, após a expansão da base de clientes realizada em 2012 – com um aumento de quase 100% na Seara Brasil – nosso desafio será a conclusão da integração das unidades advindas da troca de ativos no Brasil, bem como a contínua melhora operacional de nossas unidades, por meio de uma gestão mais eficiente.

A Marfrig Beef manterá o foco de seus negócios voltados para o atendimento do mercado doméstico brasileiro, com destaque ao segmento de *food service* e com o desafio de continuar a aproveitar o bom momento do ciclo da pecuária nacional. Na Argentina, o objetivo será atuar por nicho de mercado de exportação de cortes nobres, além de buscar usufruir a totalidade da Quota Hilton; e no Uruguai, uma reestruturação dos negócios de couro e uma melhora operacional, devido à gradual recuperação do ciclo bovino no país.





GESTÃO DO NEGÓCIO



SISTEMAS DE GESTÃO

Pelo perfil de diversidade regional, cultural e de portfólio, característico do negócio do Grupo Marfrig, cada divisão conta com um modelo de gestão personalizado, com o objetivo de otimizar a aplicação da experiência e conhecimento de cada um dos negócios no desenvolvimento de sistemas e práticas de gestão que atendam às diferentes necessidades de seus clientes e mercados.

Essas especificidades são unificadas por meio da cultura de gestão do Grupo que, independente das ferramentas e práticas, estabelece princípios únicos que visam valorizar e amplificar o potencial de alcance da qualidade e excelência em todos os produtos e serviços oferecidos, buscando manter o crescimento sustentado do negócio do Grupo Marfrig.

Desta forma, o Grupo implementou à sua gestão a ferramenta Credit 360, Gold Partner, do Carbon Disclosure Project (CDP), que permite a gestão de indicadores alinhados às diretrizes da Global Reporting Initiative e do CDP, permitindo a coleta e monitoramento constante dos indicadores de sustentabilidade e, assim, sua contínua evolução.

Além disso, cada divisão conta com sistemas de gestão que objetivam aplicar as políticas e compromissos no dia a dia da operação, alinhados às certificações e padrões globais de qualidade e segurança do alimento.

Para conhecer as certificações às quais os sistemas de gestão do Grupo são submetidas, acesse o subcapítulo “qualidade submetida a normas e regulamentos externos”, apresentado a seguir, na página 58.



POLÍTICAS DE GESTÃO

Sustentabilidade, uma jornada diária

A Marfrig incentiva todos os seus colaboradores a observarem e incluírem a busca pela sustentabilidade em todas as suas atividades diárias. Na visão do Grupo, o envolvimento em iniciativas setoriais e o fortalecimento do diálogo com públicos de relacionamento são a base para

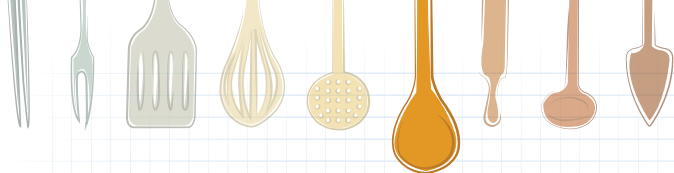
a geração de valor sustentável no longo prazo, perenizando o objetivo da Companhia de se tornar uma empresa global de alimentos.

Suas políticas de gestão, apresentadas a seguir, buscam concretizar uma cultura corporativa unificada, orientando a conduta que objetiva permear o desenvolvimento sustentável à rotina e estratégia do Grupo Marfrig.

Código de Ética: buscando o fortalecimento das relações internas e externas, a Marfrig orienta todos os seus colaboradores – independentemente do nível hierárquico – para um comportamento profissional adequado. A conduta dos colaboradores do Grupo é mediada pelo Código de Ética, um documento que orienta os caminhos, as atitudes e o compromisso de todos os envolvidos com a Companhia. O “como” fazer, e não simplesmente “o que” fazer, norteia as ações da Marfrig.

Os públicos de relacionamento da Marfrig têm fácil acesso ao Código, e sua aplicação é de responsabilidade de todos. Além disso, a Companhia realiza, periodicamente, ações de treinamento e orientações sobre seu uso. A publicação está disponível em sua versão integral no site institucional da Marfrig: www.marfrig.com.br.

Política de Negociação: estabelece regras e procedimentos a serem adotados pela Companhia e pelas pessoas a ela vinculadas para a negociação de ações de emissão do Grupo, assegurando a todos os públicos interessados uma conduta ética por parte daqueles que possuem informações relevantes. A política também tem a finalidade de coibir e punir o uso indevido de informação privilegiada por parte de quem a detém, dando assim as mesmas condições de tomada de decisão a todos os acionistas.



Política de Dividendos: de acordo com a Lei das Sociedades por Ações e com o Estatuto Social da Marfrig, uma Assembleia Geral Ordinária de acionistas deve ser realizada no primeiro quadrimestre de cada ano para a deliberação da distribuição dos dividendos anuais. Quando divulgada a distribuição de dividendos, todos os acionistas têm direito ao recebimento de, no mínimo, 25% do lucro líquido ajustado, apurado nas demonstrações financeiras não consolidadas.

Política de Divulgação: estabelece as práticas de divulgação e uso de informações a serem observadas pelo acionista controlador, pelos administradores, pelos conselheiros fiscais e por qualquer pessoa que possa ter conhecimento de informação relativa a um ato ou fato relevante da Companhia. Cabe ao diretor responsável divulgar a informação nos jornais de grande circulação, habitualmente utilizados pela Companhia, e tornar sua disponibilização imediata na CVM, na BMF&Bovespa e no site de Relações com Investidores da Companhia (www.marfrig.com.br/ri), entre outros procedimentos que garantam o acesso amplo do público a essas informações.

Política de Mudanças Climáticas e Recursos Naturais: tem como um de seus principais objetivos adequar as atividades industriais, comerciais e de serviços da Marfrig para uma economia de baixo carbono. Para isso, promove uma cultura de desenvolvimento sustentável em todas as unidades do Grupo, que inclui a adoção de práticas que promovam o uso racional dos recursos naturais e a utilização de instrumentos para avaliar riscos e oportunidades associados à adoção dessas práticas.

Política Global de Segurança e Saúde no Trabalho: define os compromissos fundamentais da Companhia a serem observados no dia a dia da operação, promovendo um ambiente de trabalho seguro e adequado às legislações e normas técnicas vigentes. A política determina o monitoramento de indicadores de performance em Segurança e Saúde no Trabalho, a avaliação e identificação contínua dos riscos, a disponibilização de recursos necessários para garantir um ambiente de trabalho seguro e a capacitação e mobilização de seus colaboradores, fornecedores, parceiros e prestadores de serviço nos programas de segurança do Grupo.



GESTÃO DA QUALIDADE E SEGURANÇA DO PRODUTO

Relacionamento próximo e parcerias na cadeia de fornecedores

A Marfrig investe em um sólido e próximo relacionamento com os fornecedores e produtores parceiros da cadeia de seu negócio, a fim de assegurar um produto seguro e de qualidade.

Para isso, uma das iniciativas adotadas é a implementação de programas de desenvolvimento desse público, apresentados a seguir, que são pilares fundamentais de uma relação ética, saudável e geradora de valor para todas as partes envolvidas.

Ao longo dos anos, a Marfrig tem desenvolvido e aperfeiçoado um sólido relacionamento com diversos parceiros, por meio de programas de incentivo, estudos, análises técnicas e muito diálogo. A Companhia considera esse público essencial para a evolução contínua do setor e para a manutenção da qualidade e da segurança do alimento.

MARFRIG BEEF

O principal programa de relacionamento e gestão de fornecedores da Marfrig Beef é o Marfrig Club, projeto desenvolvido para incentivar a produção de carne legal, segura e sustentável, por parte dos seus fornecedores. O programa oferece benefícios aos produtores conscientes, de acordo com níveis de adequação aos princípios do Marfrig Club, estimulando-os a alcançar as mais modernas certificações de propriedade voltadas

à produção de alimentos e premiando os animais de fazendas com boas práticas agropecuárias e de gestão.

Mais de 1.200 propriedades em todo o País fazem parte do Programa e recebem visitas periódicas de técnicos da Marfrig para o apoio ao desenvolvimento com base em três principais critérios: respeito animal, social e ambiental.

Respeito Animal

Bem-estar animal
Sanidade
Nutrição
Rastreabilidade

Respeito Social

Normas trabalhistas
Habitação
Educação
Incentivos

Respeito Social

Vegetação
Solo
Água
Resíduos

Após a análise das informações, as propriedades recebem um certificado internacional de conformidade, com níveis de acordo com o desempenho nos itens analisados: categoria Iniciante, para fornecedores que atendem até 74,9% dos requisitos, evoluindo para as categorias Bronze, Prata e Ouro, até chegar à Platinum, para aqueles que estão em conformidade com pelo menos 95% dos itens.



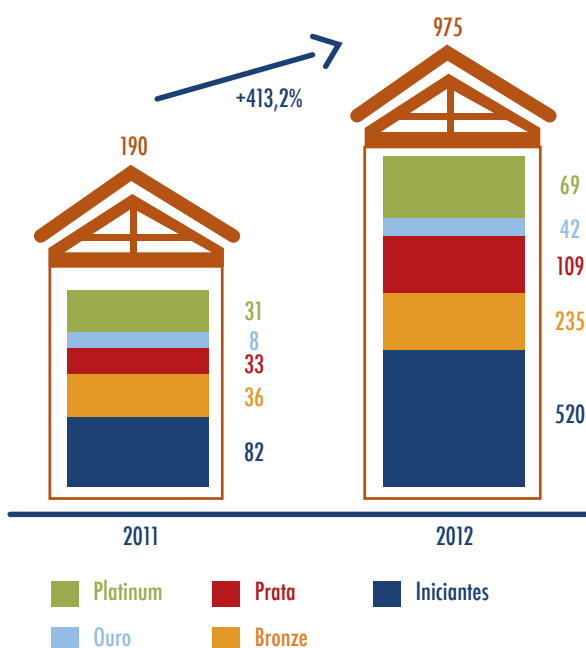
Os fornecedores certificados pelo Marfrig Club passam a usufruir de uma série de benefícios, entre os quais estão:

- » Remuneração adicional no valor dos animais abatidos (categoria Platinum);
- » Parcerias com empresas de saúde e nutrição animal, serviços e insumos em geral (a partir da categoria Bronze);
- » Possibilidade de participar de outros programas de pecuária do Grupo.

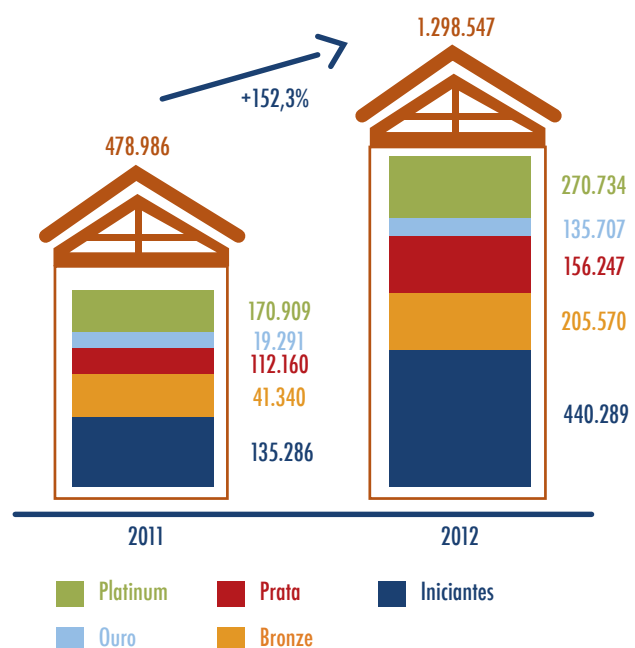
Além desses benefícios, o Marfrig Club oferece programas que complementam a base do pecuarista, como o Programa Fomento Angus Marfrig e o Programa Fomento Ovinos Marfrig, além de três programas de premiação para as raças: Angus, Hereford/Braford e Nelore.

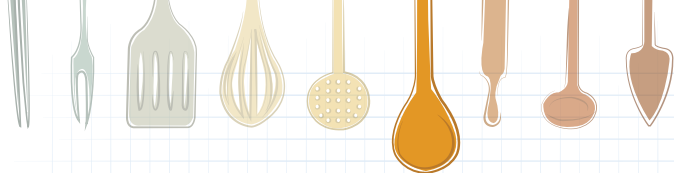
Com essa iniciativa, a Marfrig visa promover as boas práticas de produção na pecuária brasileira, melhorando a gestão de fornecedores e garantindo a disponibilidade de gado para abate, bem como a rastreabilidade e o padrão de qualidade da carne para atender às mais rígidas exigências do mercado.

Evolução Marfrig Club - Número de fazendas



Evolução Marfrig Club - Número de cabeças de gado





SEARA FOODS

A Seara Brasil possui um programa de integração, com cerca de cinco mil proprietários rurais produtores de aves e suínos, que prevê a transferência de tecnologia de instalações e manejo para um sistema de criação de animais que inclui tecnologias mais modernas, assistência técnica e insumos para a criação.

A integração proporciona uma renda mensal às famílias rurais e premiações aos parceiros, mediante o cumprimento de uma série de requisitos, que incluem itens de meio ambiente e atendimento legal.

Com foco em prevenção, a gestão inclui todo o apoio técnico necessário, como construção e melhorias de instalação, instruções de sanidades, segurança, nutrição e práticas de saúde animal, além de visitas constantes de técnicos da Companhia que realizam um *check list* periódico, que inclui o acompanhamento da aplicação de vacinas, pesagem dos animais, monitoramento da taxa de mortalidade, variação de temperatura do ambiente, nível de conforto animal, entre outros.

Números do programa de gestão:

São **380 técnicos** envolvidos nessa área.

Mais de **100 mil visitas** são realizadas anualmente.

A média é de **mais de 1 visita** por semana.

O *check list* semanal possui **mais de 40 itens** para serem avaliados.



No *check list* de avaliação dos parceiros são observadas quatro categorias:

- » Segurança, Saúde e Meio Ambiente: observa as instalações e o respeito aos critérios definidos para a garantia da segurança e saúde dos envolvidos na operação e da preservação ambiental;
- » Integrado/Manejo: avalia a gestão da operação, incluindo treinamento dos envolvidos e adesão aos procedimentos exigidos durante o desenvolvimento dos animais;
- » Equipamentos: verifica a existência e boa conservação dos equipamentos exigidos para o desenvolvimento dos animais;
- » Biossegurança: observa a adesão aos procedimentos da Marfrig para a manutenção da segurança do alimento.

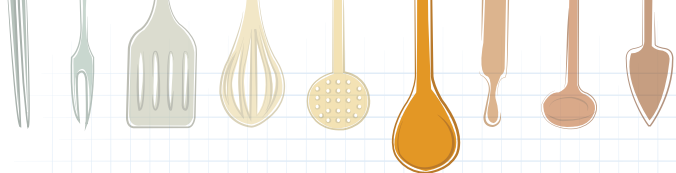
A pontuação obtida pelo parceiro integrado nesse *check list* o enquadra em uma das três categorias do programa: A – propriedade adequada aos padrões do Grupo; B – propriedade aceitável de acordo com as exigências da Companhia; e C – propriedade a ser aprimorada de acordo com pontos de ação para melhoria e evolução para a categoria B ou A, sujeita à exclusão em caso de descumprimento.

A Marfrig também provém toda a matéria-prima necessária aos seus produtores de aves e suínos (ração, vacinas etc.), o que a permite garantir a procedência de todos os insumos utilizados na produção, mesmo antes que a proteína adentre as portas das suas plantas.

Intervalo sanitário

Uma importante medida para a sanidade animal é o chamado *intervalo sanitário*: entre a saída de um lote e a entrada do próximo – que irá ocupar o mesmo espaço físico do lote anterior – todos os produtores parceiros da Marfrig provêm um

intervalo de aproximadamente 13 dias, ou seja, limpam e esterilizam o ambiente e deixam-no sem a presença de animais para realizar a quebra de ciclo. Como todos os animais do mesmo lote entram e saem juntos, essa medida evita a transmissão de eventuais vírus e bactérias.



Genética

A Marfrig investe de forma seletiva em genética para garantir a continuidade do abastecimento e controlar a procedência de sua proteína. A seleção genética é realizada – sem nenhuma manipulação ou intervenção no DNA – por meio da seleção dos animais mais geneticamente favorecidos com relação a biótipo, resistência a doenças e produtividade.

Todas as inovações introduzidas na criação dos animais resultaram em animais cada vez mais eficientes, que atingem cada vez mais cedo o peso esperado e consomem cada vez menos recursos do planeta, como água e (ocupação de) terra. Os animais, por sua vez, têm respondido aos esforços da Companhia com cada vez mais saúde e produtividade.

Programa de fomento Angus

No programa de fomento genético da raça bovina Angus, a Marfrig capta parceiros produtores que disponibilizam suas matrizes para inseminação com genética Angus. Na parceria, a Marfrig fornece os recursos e a assistência técnica necessários e recebe os animais gerados. Desde 2008, o programa já realizou cerca de 20 mil inseminações, garantindo a regularidade da oferta do produto nobre proveniente do Angus.

Qualidade submetida a normas e regulamentos externos

A estratégia de atuação do Grupo consiste na produção de alimentos de alta qualidade, seguros, ambiental e socialmente corretos e de alto valor agregado. Para assegurar a excelência dos produtos que chegam às mesas das famílias em diferentes localidades do mundo, a gestão da

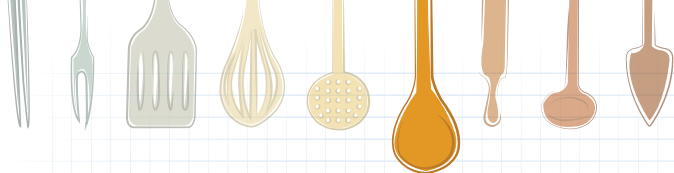
qualidade na Marfrig está sempre alinhada às exigências externas, seguindo à risca normas e regulamentos de agências e governos nos países onde atua.

Toda a operação de bovinos no Brasil do Grupo Marfrig é certificada pela HACCP (Hazard Analysis & Critical Control Point) / ISO 22000, certificação global da segurança alimentar.



Além das normas e padrões nacionais de qualidade, atendidos pela Marfrig em sua operação nos diversos países, a Companhia adere normas e regulamentos globais referentes à qualidade em suas diferentes unidades de negócio:

Normas e regulamentos	Descrição
BRC (British Retail Consortium) GFSI (Global Standard for Food Safety)	Requisitos estabelecidos por uma organização inglesa de varejo, que define normas para a produção, embalagem, armazenamento e distribuição de alimentos seguros.
ISO 22000	Norma global para os Sistemas de Gestão de Segurança de Alimentos, que define padrões para controle dos riscos na cadeia produtiva de alimentos, garantindo sua segurança para o consumo humano.
ISO 9001	Normas técnicas globais que estabelecem padrões de gestão da qualidade em empresas de todos os setores.
FSSC 22000	Sistema de Certificação para Segurança de Alimentos, criado pela Foundation for Food Safety Certification (FSSC) a partir da ISO 22000.
UFAS (Universal Feed Assurance Scheme)	Sistema global de análise de risco e perigo para garantir a segurança do alimento.
ISO 14001	Norma global que define os requisitos para estabelecer um Sistema de Gestão Ambiental, visando o equilíbrio entre rentabilidade e redução do impacto ambiental.
OHSAS 18001	Conjunto de normas internacionalmente reconhecidas para sistemas de gestão de saúde ocupacional e segurança do trabalho.
SA 8000	Certificação internacional de avaliação da responsabilidade social com foco no exercício dos direitos humanos entre os colaboradores.
ISO TS/16949	Norma para os Sistemas de Gestão da Qualidade, com ênfase na prevenção do defeito e a redução de desperdício na cadeia de fornecimento do setor automotivo.
ISO 17025	Norma que estabelece um padrão internacional para atestar a competência dos laboratórios que realizam ensaios e/ou calibrações.
AS 9001	Certificação de conformidade com os padrões internacionais do sistema de gestão para a indústria aeroespacial.



GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS

O Grupo Marfrig considera os ativos intangíveis, que conquistou ao longo de sua atuação, características essenciais à geração de valor sustentada no longo prazo e, por isso, promove uma gestão atenta e próxima dos seguintes pontos, identificados como seus principais ativos:

Marca

A Marfrig possui um portfólio de marcas que simbolizam a credibilidade e confiança que a Companhia conquistou a nível mundial junto aos seus clientes e consumidores ao longo de sua história.

Por meio das divisões Marfrig Beef e Seara Foods, a Companhia oferece aos consumidores marcas que abrangem todos os segmentos de mercado, desde as que atendem a um amplo espectro de público, até as marcas nobres e mais segmentadas.

A interface da Marfrig com o mercado é realizada tanto pela Seara – marca global patrocinadora da Seleção Brasileira de futebol até 2013 e da Copa do Mundo FIFA 2014 –,

quanto pelas marcas regionais/locais, como Bassi, Mabela, Pena Branca, Da Granja, Aberdeen Angus, La Morocha, entre outras. A Companhia atua ainda por meio de marcas licenciadas, como Pemican (US), Jamie Oliver (Europa) e Montana (Brasil), além de oferecer uma ampla variedade de “produtos de marca própria” (*private label*) para as grandes cadeias internacionais de varejo e supermercados.

No segmento de *food service*, a Marfrig fornece alimentos e soluções de serviços de alimentação para restaurantes, churrascarias, hotéis, lanchonetes e para as principais redes de serviço rápido (*fast food*) de alimentação do mundo, garantindo qualidade, segurança e inovação nos produtos vendidos por seus clientes aos consumidores.



Recursos Humanos

No dia 31 de dezembro de 2012, a Marfrig contava com 91.236 colaboradores, em 18 países; parte deles fruto do crescimento orgânico da Companhia e outra parte agregada ao time por meio das aquisições estratégicas realizadas ao longo dos anos.

Para ambos os casos, a Marfrig investe na disseminação de uma cultura corporativa baseada em sua missão, visão, valores e no seu Código de Conduta, para ter colaboradores

não apenas capacitados e motivados, mas também comprometidos com o viés sustentável que permeia todas as decisões corporativas da Companhia.

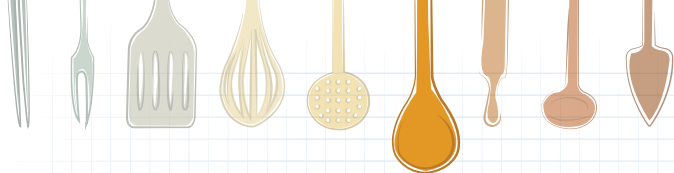
O perfil desses colaboradores, alinhados aos objetivos e princípios do Grupo, é um ativo essencial para a realização da sua estratégia de crescimento sustentado com qualidade e excelência.

Experiência e Conhecimento dos Clientes

A Marfrig tem construído relacionamentos duradouros com seus clientes e consumidores, baseados na confiança e na geração de valor. Se por um lado a Companhia mostra-se cada vez mais transparente, abrindo as portas para que os seus públicos de relacionamento tenham acesso a todos os processos de sua cadeia produtiva, por outro esse relacionamento

permitiu que a Marfrig conhecesse cada vez mais o seu público, fazendo com que a sua área de Pesquisa e Desenvolvimento ofereça produtos que se adequem cada vez mais às exigências dos consumidores, independente de quaisquer que sejam as especificidades de sua cultura ou nacionalidade.

A busca pela satisfação dos clientes – tema identificado como relevante por nossos públicos de relacionamento, conforme apresentado na matriz de materialidade na página 11 - é um aspecto observado continuamente nos negócios do Grupo, por meio de pesquisas junto ao mercado e aos próprios clientes em todas as regiões em que a Marfrig atua, conduzidas por suas diferentes marcas.



Pesquisa e Desenvolvimento

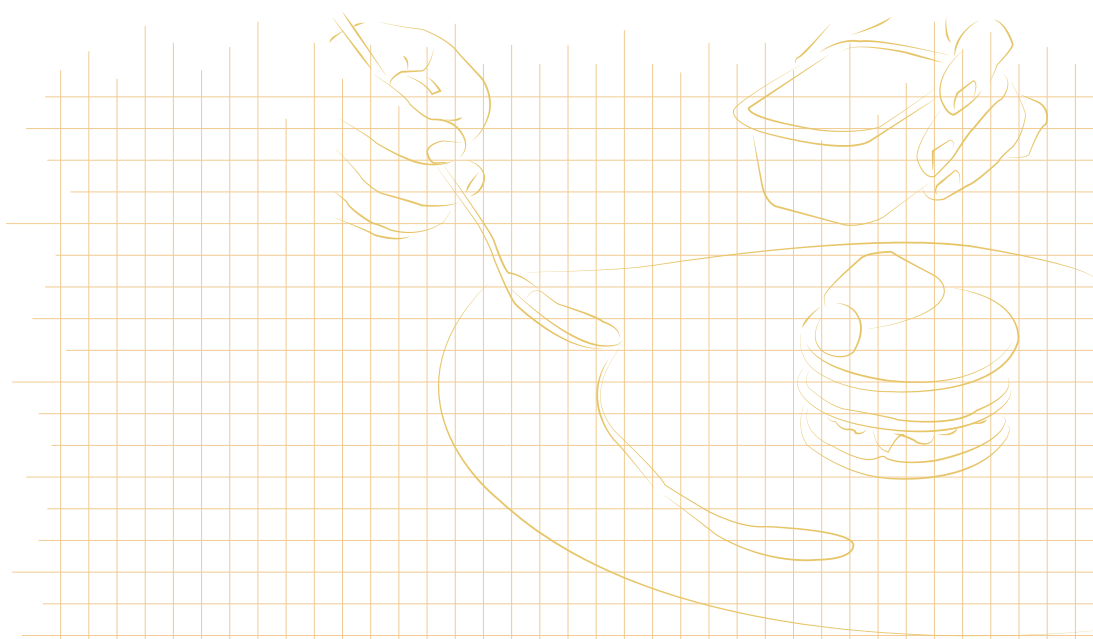
O Grupo Marfrig dispõe de uma estrutura com profissionais especializados e plantas piloto nos Estados Unidos, na Europa e no Brasil, para pesquisar e desenvolver produtos inovadores, de qualidade e projetados para atender às demandas dos consumidores. Em 2012, a Companhia investiu em pesquisa e desenvolvimento, com o lançamento de novos produtos e com o aprimoramento dos produtos já existentes no portfólio.

Dentre os destaques das linhas de pesquisa, está o processo de fabricação microondável, que atende uma demanda que preza por praticidade e sabor, com diferencial de qualidade e tecnologia de aromatização e condimentação. Um dos principais lançamentos decorrentes desse trabalho é a linha de sanduíches prontos para consumo no Brasil, com diferencial de serem grelhados e com molhos e sabores diferenciados.

Além dos projetos citados, a equipe de pesquisa trabalhou em novos recheios e sabores para pizzas congeladas, lançamento de novos cortes Bovinos da Raça Angus, além de novos cortes especiais de Cordeiros.

Outro destaque vindo da área de Pesquisa e desenvolvimento é a Carne Moída em Atmosfera Modificada (ATM), um processo que substitui o ar que envolve o produto por uma mistura de gases de pureza alimentar, que oferecem melhores condições de qualidade física, química e microbiológica, por um período de tempo maior, além de aumentarem a resistência mecânica das embalagens.

Também está sendo desenvolvido um projeto que envolve o processo HVS (*High Voltage Stimulation*), o qual visa acelerar a instalação do *rigor mortis* para a melhoria das características da carne.





Gestão com foco em sustentabilidade

O crescimento sustentado é um valor que abrange todas as dimensões do Grupo e que se apoia no conhecimento adquirido pela Companhia, que hoje é referência em ações sustentáveis no mercado de proteína animal. Na Marfrig, o desenvolvimento dos negócios e a expansão das atividades estão sempre alinhados à integração de processos para, assim, mitigar os impactos de sua operação, maximizar sua eficiência reduzindo custos e ampliando resultados e entregar produtos e serviços com qualidade e segurança.

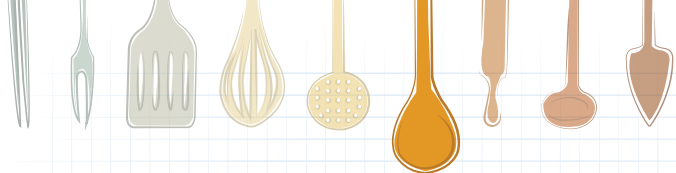
Por atuar no setor de alimentos, o Grupo Marfrig percebe a sustentabilidade como essencial à vida e, para atender esta crescente demanda global,

busca constantemente reduzir seu impacto no meio ambiente, bem-estar animal e saúde da sociedade. É assim que a Companhia procura gerar valor a todos os seus públicos e manter o desenvolvimento perene de seus negócios e dos locais em que atua ao longo dos anos.

Sendo assim, o Grupo considera fundamental a integração das práticas e políticas de sustentabilidade à estratégia da Companhia e seu processo de tomada de decisão. Por isso, tem metas definidas para um processo de institucionalização da sustentabilidade, por meio da integração do tema aos responsáveis pela governança corporativa e administração da Marfrig:

Metas estabelecidas para 2014 em governança e sustentabilidade

1. Aprimorar as qualificações de seus conselheiros no tema sustentabilidade por meio de eventos internos específicos. Para monitorar essa questão, a Companhia construirá uma política de seleção de membros que determinará as exigências necessárias para a composição desse órgão.
2. Estabelecer mecanismos para que o Conselho de Administração monitore o desempenho econômico-financeiro, social e ambiental da Companhia.
3. Definir uma política de remuneração para o Conselho de Administração e para a Diretoria que seja atrelada ao desempenho econômico-financeiro, social e ambiental do Grupo. Os indicadores determinantes dessa parcela de remuneração variável serão submetidos ao monitoramento constante desses dois órgãos.
4. Implementar um processo de autoavaliação envolvendo critérios econômico-financeiros, sociais e ambientais vinculados ao desempenho geral da Companhia e ao comprometimento dos conselheiros em participar ativamente das deliberações.



GESTÃO DE RISCOS

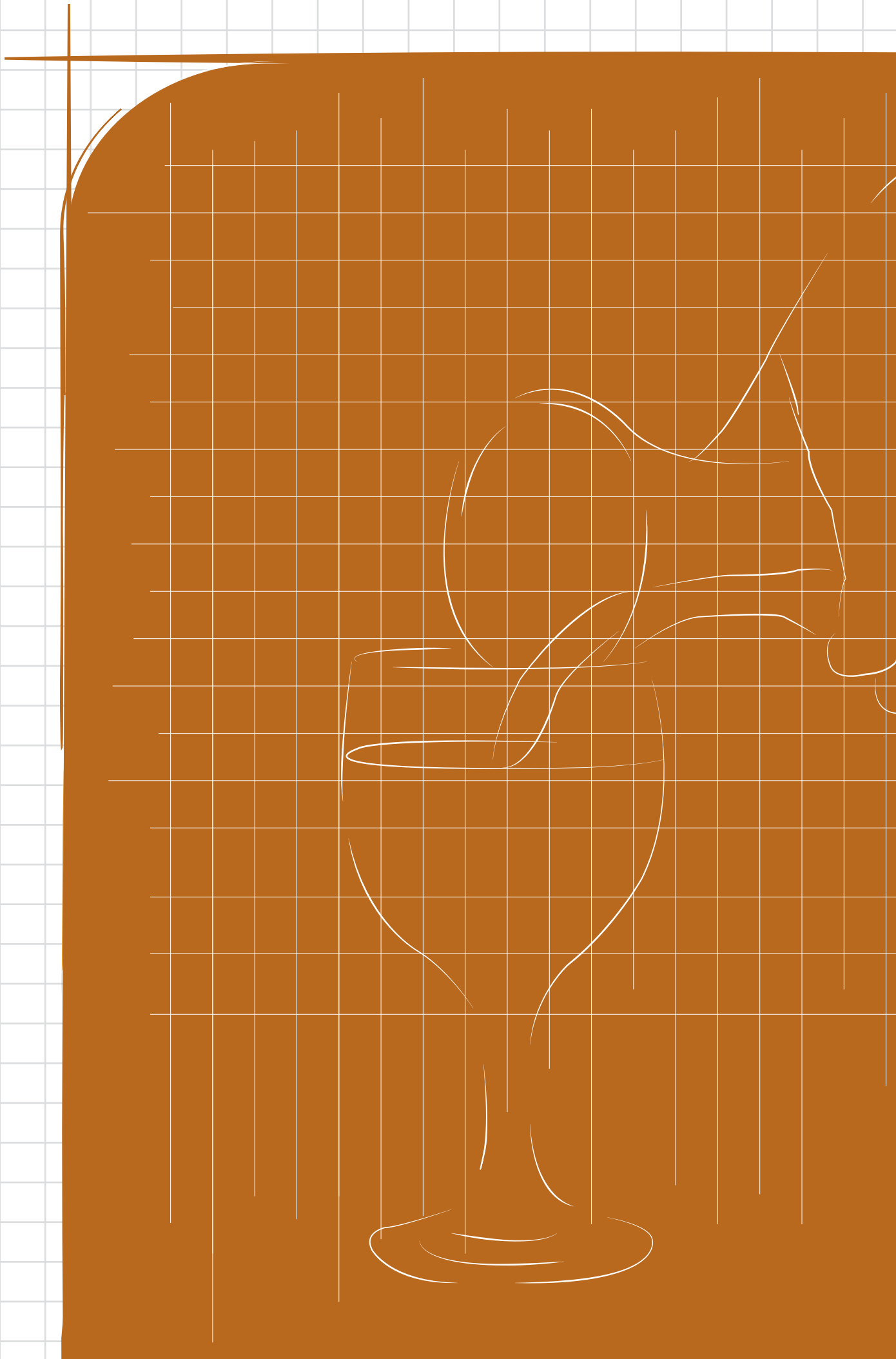
O Grupo Marfrig identifica, monitora e desenvolve estratégias de mitigação dos riscos aos quais está exposto, a fim de minimizar seus possíveis efeitos sobre a Companhia. Diversificação geográfica e análise criteriosa de crédito e de alterações climáticas são alguns itens do planejamento estratégico, utilizados para mitigar eventuais cenários negativos e manter a sustentabilidade do negócio da Companhia. As principais categorias de riscos gerenciadas pela Marfrig são:

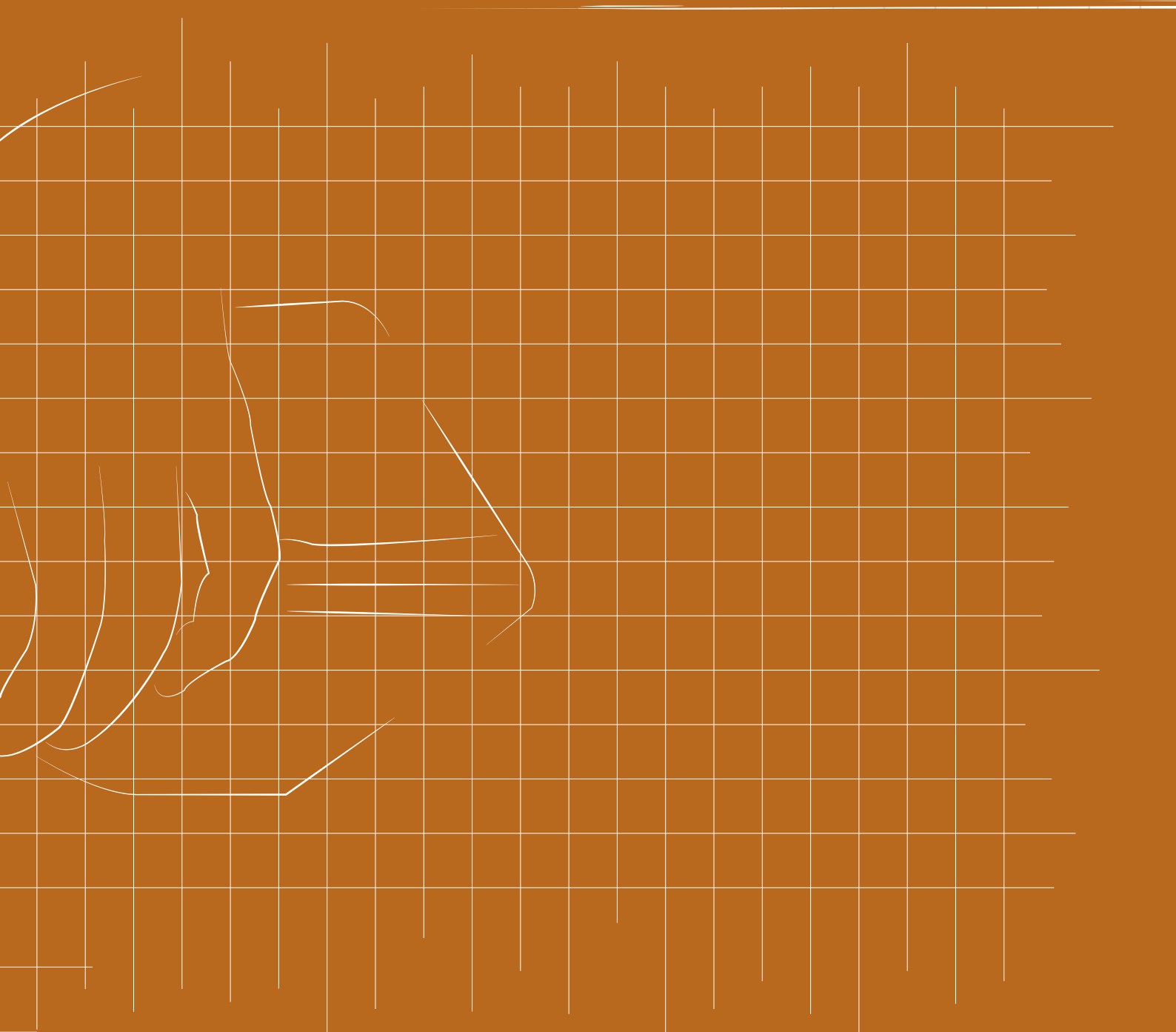
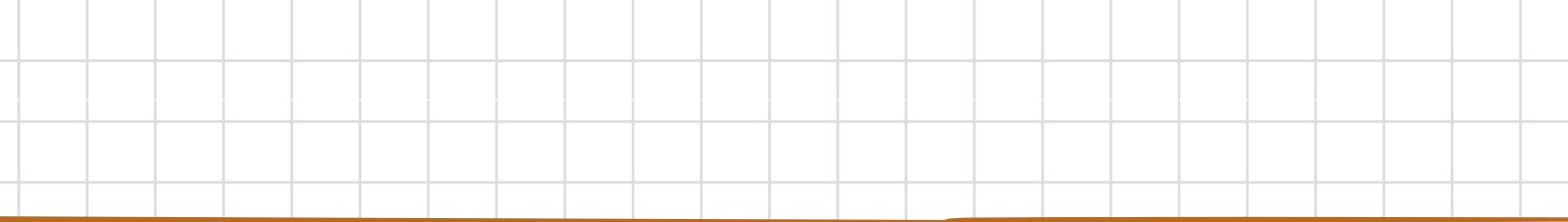
Para conhecer a matriz de riscos completa, acesse o Formulário de Referência disponível em www.cvm.gov.br ou no site da Companhia em www.marfrig.com.br/ri.



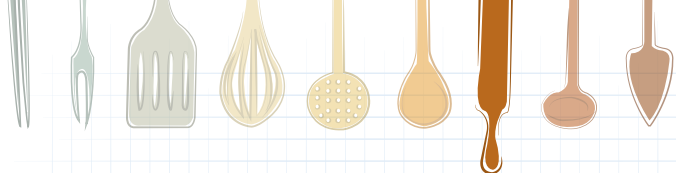


Fator	Qual é o risco	Como é minimizado
Liquidez	A Companhia pode vir a encontrar dificuldade em cumprir suas obrigações financeiras que estão por vencer.	A Marfrig administra seu capital tendo como base parâmetros de otimização de estrutura de capital, com foco nas métricas de liquidez e alavancagem, que possibilitem um retorno aos acionistas adequado aos riscos assumidos na operação.
Taxas de Juros	A Companhia pode vir a sofrer perdas econômicas em razão das alterações adversas nas taxas de juros, que podem afetar passivos e ativos da Companhia indexados pela Taxa de Juros de Longo Prazo, pela London Interbank Offered Rate e pela Taxa de Juros dos Certificados de Depósitos Interbancários.	O Grupo monitora continuamente as variáveis de mercado, avaliando a eventual necessidade de contratação de operações de derivativos para se proteger contra o risco de volatilidade dessas taxas.
Preços de Commodities	Gado, grãos e energia estão entre as <i>commodities</i> que fazem parte do custo de produção da Companhia e estão sujeitas a determinadas variáveis.	Para diminuir o impacto das <i>commodities</i> , a Marfrig administra os níveis de estoque, mantém confinamento de gado e negocia instrumentos financeiros derivativos de mercado futuro, entre outras operações.
Crédito	Possíveis prejuízos financeiros do Grupo, caso um cliente ou um instrumento financeiro falhe no cumprimento de suas obrigações contratuais.	A Companhia limita sua exposição por meio de análise de crédito e gestão da carteira de clientes para minimizar a exposição econômica a um cliente ou mercado que possa ocasionar perdas relevantes.
Câmbio	Alterações bruscas nas taxas de câmbio de moedas estrangeiras podem fazer com que a Companhia incorra em prejuízos, levando a uma redução dos valores dos ativos ou a um aumento dos valores das obrigações.	Aproximadamente 74% das receitas da Marfrig foram geradas em outras moedas que não o real. A Companhia possui um <i>hedge</i> natural para fazer frente aos vencimentos de suas futuras obrigações em moeda estrangeira.
Mudanças Climáticas	Mudanças nos regimes climáticos podem afetar negativa ou positivamente a disponibilidade e os custos dos insumos utilizados pelo Grupo, além de outros reflexos operacionais.	A Marfrig opera com ampla diversidade geográfica e também de produtos, o que mitiga substancialmente esses riscos. Além disso, a Companhia está atenta a fenômenos climáticos, para mitigar os riscos decorrentes e identificar possíveis oportunidades.





DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE

A busca pela sustentabilidade é um fator estratégico intrínseco aos negócios do Grupo Marfrig e se baseia no conceito de *triple bottom line* (Tripé da Sustentabilidade), que compreende os resultados de uma organização avaliando aspectos sociais, ambientais e econômicos.

A Companhia busca firmar sólidos compromissos e estratégias para desenvolver continuamente a sustentabilidade de seus negócios. Com esse objetivo, o Grupo Marfrig conta com uma **diretoria de sustentabilidade**, que concentra o monitoramento e planejamento das iniciativas sustentáveis das diferentes divisões e empresas do Grupo, unificando o conceito de sustentabilidade para a Marfrig, de forma que continue a ser referência no mercado no que se refere ao tema.

A estratégia corporativa de sustentabilidade é composta por seis dimensões e permeia todas as divisões do Grupo, as quais contemplam todos os seus públicos: fornecedores, parceiros, clientes, colaboradores, acionistas e sociedade.

Seu processo de construção envolveu a consulta aos públicos de relacionamento da Companhia e a participação em eventos de sustentabilidade, que trouxeram resultados que constituíram onze pilares de sustentação dos negócios do Grupo. Esses pilares foram, então, ponderados de acordo com seu potencial de impactar o negócio ou ser impactado pela Marfrig e originaram as seis dimensões da estratégia de sustentabilidade do Grupo:

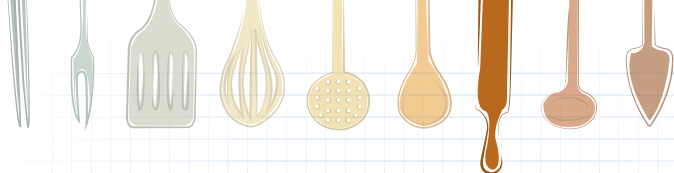
O aperfeiçoamento contínuo de suas ações, a inovação tecnológica, a transparência e as boas práticas de governança corporativa têm composto iniciativas e práticas pioneiras na construção do desenvolvimento sustentado.

Com esse perfil e objetivo, a Marfrig faz parte da "Business in the Community", rede internacional de empresas responsáveis e comprometidas com a construção de um futuro sustentável.



Social	Cadeia de Supermercados	Ambiental	Tecnológica	Econômica	Produto
Responsabilidade Social	Agropecuária Sustentável	Mudanças Climáticas	Inovação	Gestão de Riscos e Oportunidade	Valor Nutricional
Instituto Marfrig	Relacionamento com Fornecedores	Recursos Naturais	Pioneirismo	Visão de Longo Prazo	Qualidade
Diversidade	Bem-estar Animal	Matriz Energética	Pesquisa e Desenvolvimento	Gestão de Custos	Alimento Seguro
Segurança e Saúde		Resíduos Sólidos	Engenharia		
Respeito		Biodiversidade			
		Ciclo de Vida			
ÉTICA	GOVERNANÇA CORPORATIVA		COMUNICAÇÃO	EDUCAÇÃO	
FORNECEDORES	PARCEIROS	CLIENTES	COLABORADORES	ACIONISTAS	SOCIEDADE

Com base nessas seis dimensões, o Conselho de Administração definiu metas sociais e ambientais que devem ser atingidas até 2020. Na tabela a seguir encontram-se o *status* dos principais itens:



Área	Compromisso para 2020	Status
Saúde e Segurança no Trabalho	Não haver fatalidade decorrente de acidentes de trabalho e redução do índice de segurança e doenças ocupacionais para um número inferior a 1,5.	Um novo plano de atuação será lançado em 2013 para fortalecer a cultura de segurança da Companhia.
Diversidade	Aumentar em 40% o número de mulheres em cargos de liderança.	A Companhia tem buscado estratégias para impulsionar o avanço do número de mulheres em cargos de liderança.
Responsabilidade Social	Implantar casas do projeto Fazer e Ser Feliz em 100% das unidades do Grupo.	Ao final de 2012, o projeto já havia beneficiado mais de 170 crianças por meio de atividades relacionadas à cultura, segurança e saúde.
Responsabilidade Social	Promover, por meio de programas estruturados, o acesso a alimentos saudáveis a preço reduzido para comunidades carentes.	O Grupo Marfrig está estudando e estruturando parcerias com organizações para viabilizar o desenvolvimento desses programas.
Meio Ambiente	Reduzir, de forma relativa, em 30% as emissões de CO ₂ , em 10% o consumo de água e energia e destinar para aterro no máximo 5% de todos os resíduos gerados na Companhia.	Em comparação com 2010, foi possível observar a redução de 14% das emissões de CO ₂ e nos escopos 1+2. Em comparação com 2011 houve uma redução de 1,42% no consumo de água e um aumento de mais de 75% na utilização de água de reuso. Mais informações na página 101.
Meio Ambiente	Fortalecer o incentivo à participação no CDP <i>Supply Chain</i> , chegando a 500 fornecedores convidados para a iniciativa.	Até julho deste ano, 53 fornecedores representativos já haviam informado etapas completas ou parciais de sua operação com relação à emissão de GEE.



Participação em Entidades e Associações

Além das iniciativas e práticas desenvolvidas internamente, o Grupo Marfrig também faz parte de diferentes entidades e associações, que atuam em pontos importantes relacionados ao negócio da Companhia, para o desenvolvimento do setor e da sustentabilidade.

MARFRIG BOVINOS BRASIL

- » ABIEC – Associação Brasileira da Indústria e Exportação de Carnes
- » GTPS – Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável
- » GSRB - Global Roundtable for Sustainable Beef
- » ABIEC / USP – Apoio ao Projeto de Atualização Tecnológica da Rastreabilidade de Proteína Animal usando a Tecnologia de RFID – Radio Frequency Identification
- » SINDICARNE – Sindicato de Indústria da Carne nos Estados
- » Federação de Indústrias dos Estados

MARFRIG BOVINOS ARGENTINA

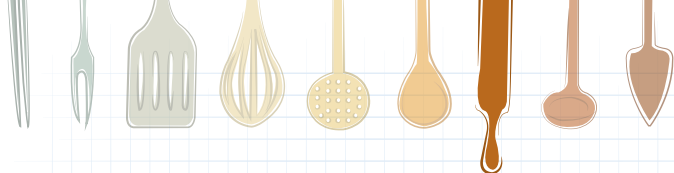
- » ABC Consorcio de Exportadores de Carnes Argentinas

TACUAREMBÓ URUGUAI

- » Cámara de Industrias del Uruguay (CIU)
- » Cámara de la Industria Curtidora Uruguaya
- » Asociación de la Industria Frigorífica del Uruguay (ADIFU)

SEARA ALIMENTOS

- » UBABEF – União Brasileira de Avicultura e Exportadores de Frango
- » ABIPECS – Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína
- » Fórum Brasileiro da Proteína Animal
- » SINDICARNE – Sindicato de Indústria da Carne nos Estados
- » GlobalGAP (Global Good Agricultural Practices)
- » Federação das Indústrias nos Estados
- » ACAV – Associação Catarinense de Avicultura
- » SINDIRAÇÕES – Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal
- » FAPESC / UNESC – Projeto de Uso de Nanovetores em Embalagens Primárias de Alimentos
- » FAPESC / ICASA / USP – Apoio ao Projeto de Atualização Tecnológica da Rastreabilidade de Proteína Animal usando a Tecnologia de RFID – Radio Frequency Identification
- » FAPESC / ICASA / EMBRAPA – Apoio ao Projeto de Identificação Animal pelo DNA



KEYSTONE – USA

- » American Meat Institute
- » American Meat Science Association
- » University of Nebraska - Food Allergy Research and Resource Program (FARRP)
- » Southwest Meat Association
- » SSAFE (Safe Supply of Affordable Food Everywhere)
- » National Meat Association
- » GFSI (Global Food Safety Initiative)
- » National Chicken Council
- » National Turkey Federation
- » U.S. Poultry & Egg Association
- » USA Poultry and Egg Export Council
- » National Poultry and Food Distributors Association
- » Association of Veterinarians in Broiler Production
- » American Association of Avian Pathologists
- » American College of Poultry Veterinarians
- » AVMA Food Safety Action Committee
- » American Veterinary Medical Association
- » Poultry Science Association
- » World's Poultry Science Association

KEYSTONE EUROPE

- » SAI (Sustainable Agriculture Initiative)
- » SSAFE (Safe Supply of Affordable Food Everywhere)
- » GFSI (Global Food Safety Initiative)

KEYSTONE APMEA

- » Federation of Malaysian Manufacturers (FMM)
- » Thai National Shippers Council (TNSC)
- » Korea Meat Industries Association (KMIA)
- » Korea Meat Trade Association (KMTA)
- » The Korea Chamber of Commerce & Industry
- » Australian Meat Industry Council
- » Australian Industry Group

MOYPARK

- » a.v.e.c. – Membership of European poultry trade association
- » British Poultry Council – Membership of UK poultry trade association
- » Business in the Community (BiTC) – Membership of the UK's top business lobbying organization
- » Chilled Food Association
- » Northern Ireland Chamber of Commerce
- » Northern Ireland Food and Drink Association (NIFDA)
- » Northern Ireland Poultry Association
- » Red Tractor – Membership of quality assurance scheme
- » Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO)
- » Foodservice Suppliers Association of Australia



PÚBLICOS DE RELACIONAMENTO

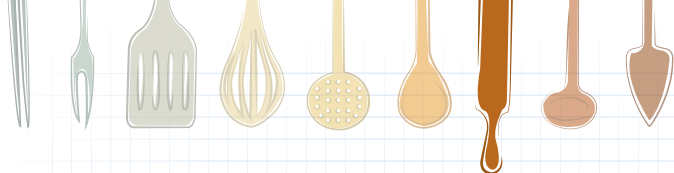
Baseado no respeito, estímulo ao diálogo e à construção de relações de confiança com cada público de relacionamento, o Grupo Marfrig desenvolve e implementa diversas ações em toda a sua cadeia de atuação, com o objetivo de garantir a sustentabilidade dos seus negócios e fortalecer seu compromisso com a sociedade.

Projetos culturais, educacionais, de saúde, de alimento seguro (*Food Safety*) e de prática

esportiva são disponibilizados aos seus públicos e são resultados práticos que revelam os valores da Companhia.

A seguir são apresentadas as principais iniciativas desenvolvidas junto aos seus públicos de relacionamento e os canais de diálogo e troca entre a Marfrig e esses públicos.





Fornecedores e parceiros

O Grupo Marfrig pauta seu relacionamento com os fornecedores e parceiros em políticas e práticas de gestão que fomentem o desenvolvimento de suas operações e, assim, a evolução da qualidade dos produtos consumidos pela Companhia e do controle de riscos socioambientais.

Nesse sentido, além das exigências legais, que têm o cumprimento verificado pela Marfrig junto aos fornecedores e parceiros, a Companhia conta com um rigoroso sistema de controle de ingresso em seu quadro, exigindo a apresentação de uma

documentação que comprove a qualidade de suas atividades e a constante avaliação que garanta a segurança dos produtos fornecidos. Além disso, desde dezembro de 2007, a Marfrig utiliza o Código de Ética para estabelecer parâmetros em suas relações com os fornecedores e parceiros.

Após as avaliações e exigências iniciais, o Grupo Marfrig também desenvolve iniciativas que apoiem o desenvolvimento da gestão e operação de seus fornecedores e parceiros, buscando estimulá-los e orientá-los a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade e qualidade.

A Marfrig conta com fornecedores e parceiros locais nas regiões que atua e busca apoiá-los no aprimoramento de sua gestão para a qualidade e sustentabilidade. Para conhecer os programas desenvolvidos pelo Grupo junto aos seus parceiros, acesse "Gestão da Qualidade e Segurança do Produto", na página 53.

Clientes e Consumidores

A Marfrig investiu na construção de relacionamentos de longo prazo com seus clientes e consumidores, baseados no respeito e na identificação e atendimento das demandas de todas as regiões e de diferentes culturas.

O respeito pode ser traduzido pelo gerenciamento atento dos padrões de saúde e segurança de seus produtos, que utilizam uma metodologia de pesquisa e desenvolvimento que analisa:

a utilização de ingredientes e aditivos para fins alimentícios autorizados por órgãos competentes; a utilização de matérias-primas de origem própria ou de terceiros qualificados – com certificado sanitário emitido por órgãos de fiscalização; o uso de laboratórios especiais para validar os produtos antes de serem encaminhados para comercialização; e a realização de análises sensoriais periódicas para qualificar os produtos no que se refere à aparência, à textura, ao aroma e ao sabor, entre outros aspectos.



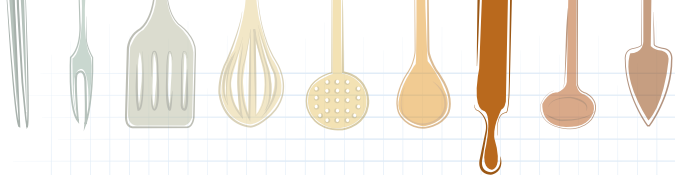
Além disso, são realizadas diversas pesquisas de satisfação sobre as marcas do Grupo e todos os produtos são testados antes da comercialização e trazem embalagens com orientações sobre a melhor forma de armazenagem e preparo.

A dedicação no atendimento aos clientes e consumidores pode ser vista na ampla rede de distribuição, que permite oferecer um portfólio completo de marcas e produtos de alta qualidade disponibilizados em mais de 150 países.

Para avaliar a opinião dos clientes e consumidores em relação aos serviços prestados e aos produtos oferecidos, o Grupo realiza, entre outras práticas, avaliações e auditorias internas. Além disso, mantém o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), que recebe sugestões, críticas, reclamações e fornece informações. No Brasil, ele pode ser acessado pelo telefone 0800-473031 ou pelo e-mail seara.atende@seara.com.br

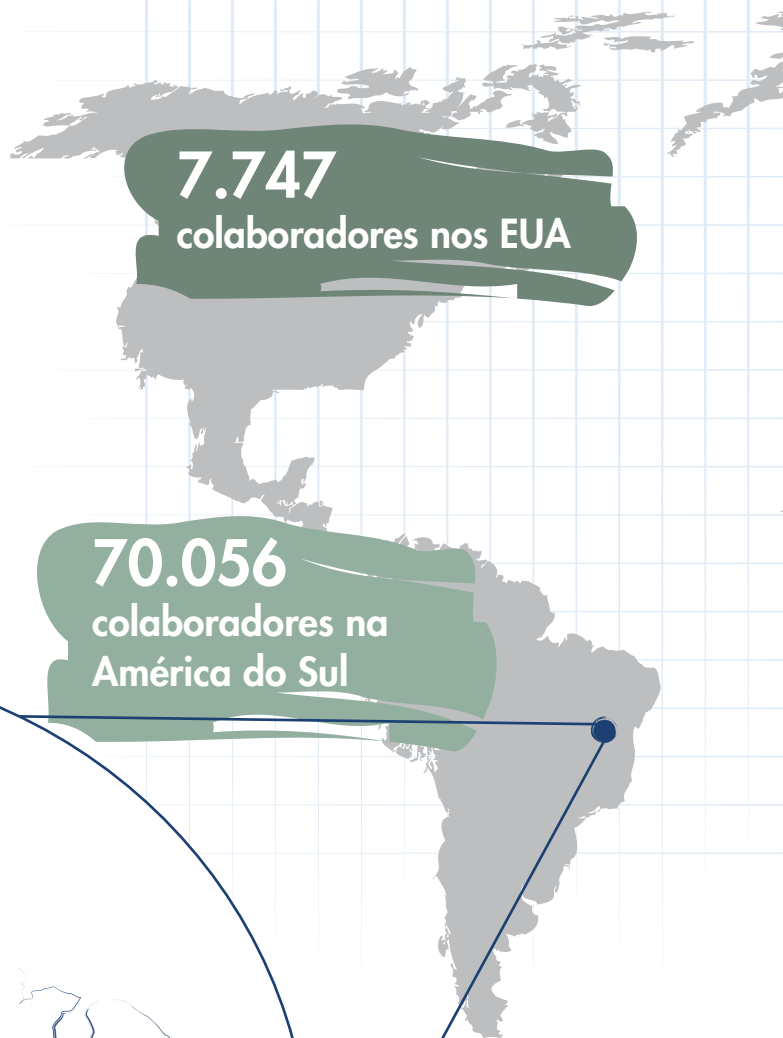
A busca pela satisfação dos clientes – tema identificado como relevante pelos públicos de relacionamento da Companhia, conforme apresentado na matriz de materialidade na página 11 – é um aspecto observado continuamente nos negócios do Grupo, por meio de pesquisas junto ao mercado e aos próprios clientes em todas as regiões em que a Marfrig atua, por meio de suas diferentes marcas.



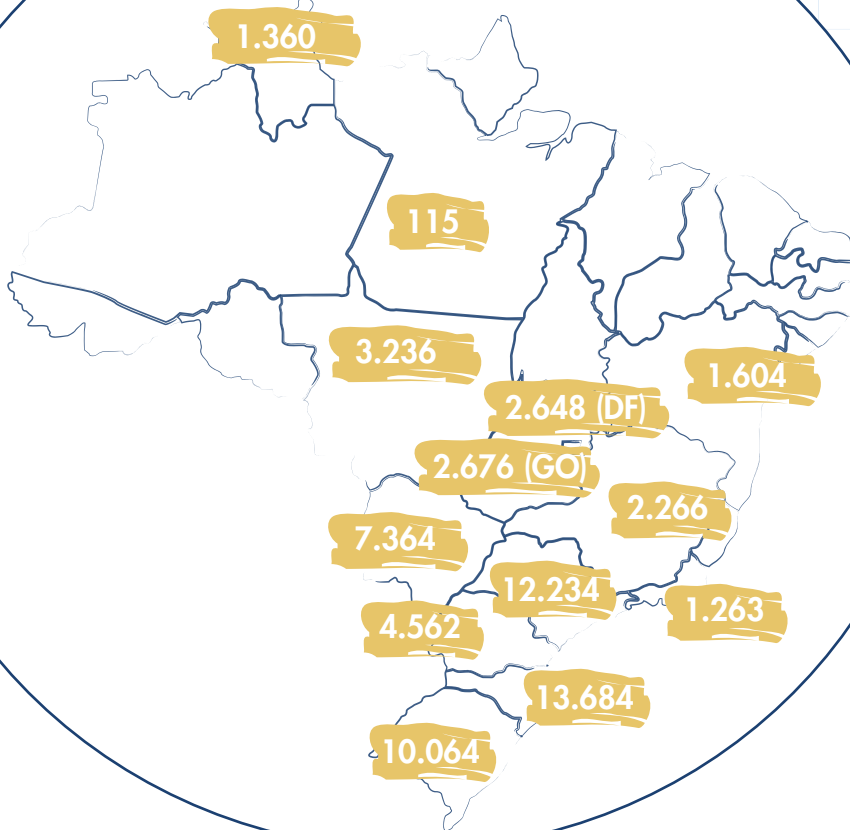


Colaboradores

Os colaboradores do Grupo Marfrig são os responsáveis pela qualidade de seus produtos e serviços, por meio de sua experiência e capacidades, da aplicação dos princípios da Companhia em seu dia a dia e do seu compromisso com a eficiência. Por isso, são também um dos principais responsáveis pelo sucesso da Marfrig e fundamentais para o crescimento sustentado do negócio.



Colaboradores no Brasil



**8.075**

colaboradores na Europa

4.908

colaboradores na Ásia

91.236colaboradores ao
redor do globo**389**

colaboradores na África

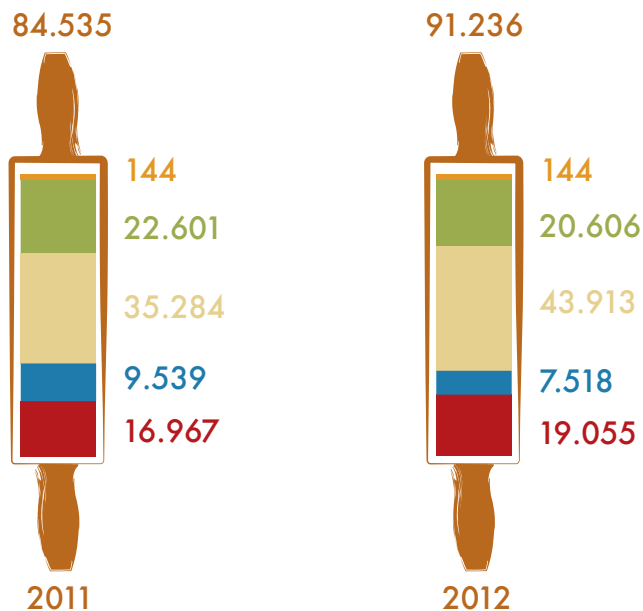
61

colaboradores na Oceania

Em 31 de dezembro de 2012, o Grupo Marfrig contava com 91.236 mil colaboradores diretos atuando em suas unidades ao redor do globo – um número quase 8% superior ao quadro apresentado ao final de 2011 – sendo que mais de nove mil foram integrados ao Grupo em decorrência da troca de ativos no Brasil.

Durante o ano, 34.258 colaboradores se desligaram da Companhia, o que gerou um índice de *turnover* mensal de 2,67%. Desse total, 69% dos desligamentos correspondem a colaboradores no Brasil e 31% correspondem a colaboradores no exterior.

Quadro de colaboradores por divisão

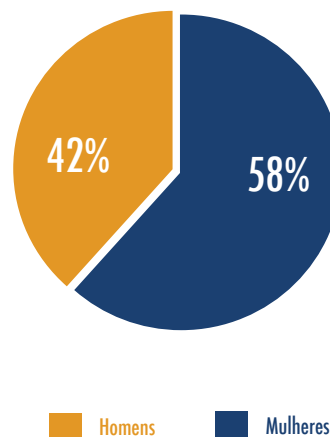


- Marfrig Holding
- Bovinos - Operações Internacionais*
- Aves, Suínos & Processados - Operações Internacionais**
- Bovinos - Brasil
- Aves, Suínos & Processados - Brasil

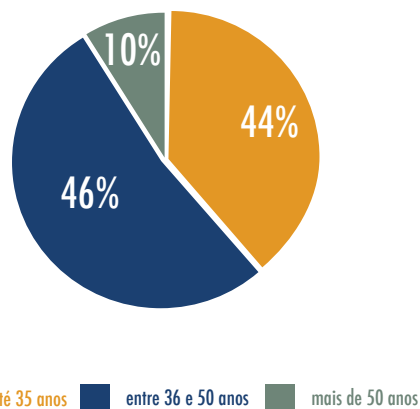
*Inclui os colaboradores da Marfood (USA) e do Chile

**Inclui os colaboradores da MoyPark e da Keystone

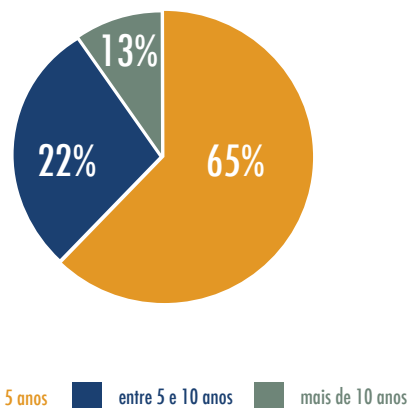
Colaboradores por gênero



Colaboradores por idade



Colaboradores por tempo de trabalho na Companhia





DIVERSIDADE

Por meio do exercício do diálogo para a construção e manutenção de uma sólida cultura corporativa, a Companhia inibe qualquer indício de intolerância e práticas discriminatórias entre os colaboradores.

Por se tratar de uma empresa global, o Grupo tem uma preocupação especial com relação à diversidade étnica e cultural, assim como às peculiaridades dos locais onde está presente, seja nas diferentes partes do Brasil ou nos outros 17 países onde opera. Este posicionamento está explicitado no Código de Ética da Marfrig que,

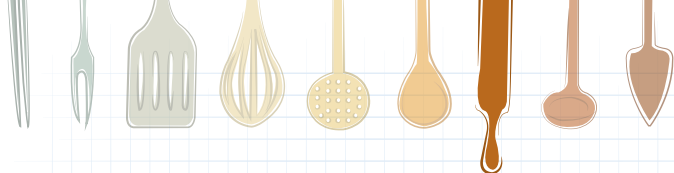
além de estabelecer o respeito à diversidade e a convivência harmônica dentro do ambiente de trabalho, prevê mecanismos de denúncia em caso de violação desses princípios.

O Código de Ética também determina o comportamento esperado dos colaboradores, a fim de manter as relações humanas internas e externas e assegurar a manutenção da reputação da Companhia na condução dos negócios. O documento é disponibilizado a todos os colaboradores quando entram para o time da Marfrig e está sempre disponível para consulta em www.marfrig.com.br.

INVESTIMENTO EM DESENVOLVIMENTO

Por entender o capital humano como um público estratégico para manter os negócios da Companhia, o Grupo Marfrig investe no constante aprimoramento e desenvolvimento de seus colaboradores. *MBA's in company*, parceria com Secretarias Municipais de Educação e com o Sesi, e cursos de Educação para Jovens e Adultos

voltados para colaboradores e seus familiares, são algumas das iniciativas que refletem a dedicação da Marfrig em relação à manutenção de um quadro profissional qualificado e o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Além disso, a Companhia estimula a inserção de jovens recém-formados no mercado de trabalho, por meio de programas de estágio e de *trainees*.



RESPEITO ÀS RELAÇÕES TRABALHISTAS

O Grupo Marfrig segue rigorosamente todas as leis vinculadas aos direitos trabalhistas e defende a justa relação empresa-funcionário. Todos estão resguardados pelas legislações vigentes em seus países, e, no Brasil, 100% dos colaboradores trabalham em período integral e por prazo indeterminado.

Todas as divisões do Grupo seguem rigorosamente seu Código de Ética, exigindo de seus contratados o respeito às práticas trabalhistas e ao trabalho decente, que estão intimamente relacionados ao respeito aos Direitos Humanos.

A Companhia ainda mantém o bom relacionamento com as entidades sindicais laborais, proporcionando livre arbítrio em relação à associação, bem como a filiação às entidades sindicais. No Brasil, 100% dos colaboradores do Grupo são abarcados por acordos de negociação coletiva em seus locais de trabalho.

A Marfrig não tolera atos de exploração de mão de obra, abuso de poder ou qualquer tipo de desrespeito à dignidade dos funcionários.

Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo no Brasil

A Marfrig é signatária do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo no Brasil, iniciativa do Instituto Ethos, do Instituto Observatório Social, da ONG Repórter Brasil e da Organização Internacional do Trabalho que visa implementar ferramentas para que o setor empresarial e a sociedade não comercializem produtos de fornecedores envolvidos com trabalho escravo.

COMUNICAÇÃO

O Grupo Marfrig dispõe também de diversos canais de comunicação com seus colaboradores, como o site, os informativos internos (impressos e virtuais), a intranet e os relatórios publicados. Faz parte da prática da Companhia disponibilizar as informações mais relevantes para o público interno de forma clara e direta.



CRITÉRIOS DE REMUNERAÇÃO

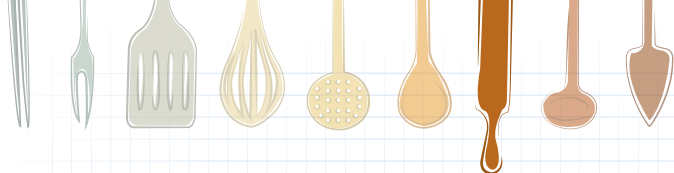
Estabelecida pelo Comitê de Remuneração, Governança Corporativa e Recursos Humanos, a remuneração dos colaboradores do Grupo Marfrig busca oferecer salários competitivos e compatíveis com o mercado de trabalho, além de um ambiente corporativo estimulante para o desenvolvimento de competências.

As divisões de negócios no exterior possuem autonomia no estabelecimento da faixa salarial e na criação de programas de avaliação de desempenho dos colaboradores, sempre respeitando as legislações trabalhistas locais e procurando adotar as melhores práticas disponíveis no mercado.

Compromisso da Marfrig com seus colaboradores

1. Respeitar, escutar e tratar todos adequadamente e de forma profissional.
2. Empenhar-se para garantir um ambiente de trabalho seguro, comprometendo-se a adotar medidas necessárias para a prevenção de acidentes e doenças do trabalho.
3. Facilitar e estimular os funcionários a participarem das ações de qualidade de vida e medicina preventiva.
4. Assegurar condições mínimas para garantir a proteção ao meio ambiente e à prevenção da poluição.
5. Exercer uma postura proativa, fundamentada na estratégia de sustentabilidade, contribuindo para o crescimento da consciência socioambiental e econômica.
6. Ser um agente de treinamento, capacitação e desenvolvimento para os funcionários.

Além dos colaboradores, a Companhia estende seu compromisso aos fornecedores e prestadores de serviço do Grupo.



SAÚDE E SEGURANÇA

Saúde e segurança são temas trabalhados diariamente na Marfrig. No Brasil, o Grupo conta com mais de 400 profissionais de saúde e segurança ocupacional, como ergonomistas, médicos, enfermeiros, engenheiros, técnicos de segurança, fisioterapeutas e fonoaudiólogos. Suas equipes também passam por treinamentos periódicos sobre as políticas e práticas de Saúde e Segurança, buscando permear por toda a Organização uma cultura preventiva.

Treinamentos de Saúde e Segurança em 2012

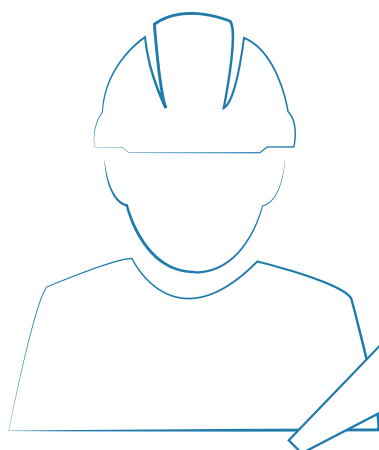
Horas totais de treinamento	129.337,24
Horas totais de treinamento de equipe de liderança	12.354,50
Horas totais de treinamento de equipe operacional	116.982,74
Índice de treinamento	1,38

Com o intuito de conservar a integridade física e mental dos colaboradores, a Companhia é rigorosa no cumprimento de normas de saúde e segurança e na apuração das causas de acidentes. Além disso, o Grupo realiza ações que promovem a saúde e a qualidade de vida, como campanhas de vacinação, doação de sangue, prevenção de doenças e epidemias, e palestras educativas.

A Companhia promove periodicamente campanhas para a prevenção de acidentes no trabalho, fornece aos colaboradores todos os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs)

necessários para suas funções e está sempre trabalhando para melhorar e trazer mais segurança e otimização para os seus sistemas de produção.

Em 2012, em todas as suas operações mundiais, o Grupo Marfrig registrou 4.833 acidentes, o que significa uma queda de aproximadamente 53%, quando comparado com 2010, e de aproximadamente 25%, quando comparado com 2011, o que demonstra que as ações do Grupo vêm trazendo resultados e que os objetivos e as metas determinadas serão alcançadas.



* Redução de 23% no índice de afastamento por doença com relação a 2011.

* Redução de 25% no número de dias de trabalho perdidos por acidente com relação a 2011.

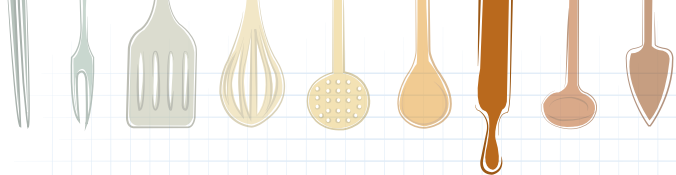
* Redução de mais de 50% no total de acidentes registrados quando comparado a 2010.

Acidentes e Doenças Ocupacionais

Marfrig Group	2011*	2012
Acidentes fatais	4	5**
Acidentes com afastamento	2722	2220
Acidentes sem afastamento	3720	2613
Total acidentes	6442	4833
Dias perdidos por acidente	50.284	37.871
Índice de acidente com afastamento	18,87	12,00
Doenças ocupacionais sem afastamento	1.607	2.097
Doenças ocupacionais com afastamento	726	717
Total doenças ocupacionais	2.333	2.814
Dias perdidos por doença ocupacional	32.073	30.897
Índice de afastamento por doença	5,03	3,87

* As informações de 2010 não estão disponíveis.

** Quatro óbitos ocorreram em decorrência do acidente na unidade de curtume, no município de Bataguassu (MS)



A Política de Segurança e Saúde Ocupacional é aplicada em todas as unidades industriais com auditorias regulares, sendo que 11 unidades são certificadas pela norma OSHA 18001, sobre saúde e segurança ocupacional, e todas as demais seguem o mesmo padrão.

O Grupo conta ainda com um Comitê de Segurança e Saúde Ocupacional e um Comitê Executivo, que avaliam os resultados do Grupo com relação à saúde e segurança. A Marfrig participa, juntamente com o Governo, de sindicatos e indústrias e de grupos de trabalho que visam o aprimoramento dos quesitos de segurança e saúde ocupacional nas atividades industriais. Em 2012, 100% dos colaboradores foram representados nesses comitês.

Em 31 de janeiro de 2012, houve um acidente com óbitos na unidade de curtume, no município de Bataguassu (MS), Brasil, por conta de um descarregamento de um produto no tanque de armazenamento, realizado por uma empresa terceirizada, que gerou uma reação química inesperada.

O Grupo Marfrig ficou consternado e lamentou profundamente o ocorrido. Além de investigar com profundidade o acidente por meio da contratação de um laudo técnico especializado, a Companhia ofereceu toda a assistência financeira e psicológica às vítimas e aos seus familiares. Na área internacional houve zero fatalidade.

Em 2013, a Marfrig irá lançar um novo Plano de Atuação em Segurança e Saúde no trabalho, que irá definir medidas a curto, médio e longo prazo, e oferecer ainda mais segurança para todos os colaboradores do Grupo. Dentre as novas medidas, estão a definição de critérios para a auditoria interna das Diretrizes Corporativas, metas de Segurança e Saúde para todas as unidades do Grupo Marfrig e a padronização de laudos técnicos e dos programas de segurança nas Divisões do Brasil.

Entre as metas do novo Plano de Segurança estão:

» Redução de 60% no Índice de Afastamento por acidentes;

» Atingir o índice de frequência de acidente com afastamento menor ou igual à 1,5 até 2020.



Sociedade

O Grupo Marfrig realiza ações sociais que contribuem com o desenvolvimento das comunidades onde está presente e visam promover saúde, cultura, educação, prática desportiva, alimento seguro e assistência social.

A Keystone e seus colaboradores frequentemente doam recursos financeiros e tempo para muitas organizações sem fins lucrativos ao redor do mundo, entre elas, o Ronald McDonald House Charities (EUA), American Heart Association (EUA), American Cancer Society (EUA), Clean Up Australia Day (Austrália) e Lions Club of Lowood (Austrália).

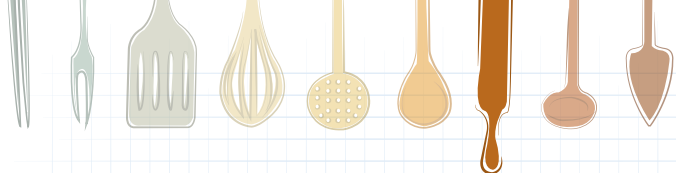
A Moy Park, por sua vez, nos últimos dois anos trabalhou muito para encontrar novas maneiras de angariar fundos para causas do terceiro setor. Entre as soluções encontradas estão desde cafés da manhã até a disputa de maratonas e escalada de grandes montanhas. Entre as instituições que receberam ajuda, estão a Macmillan Cancer Support e a Farm Africa.

No Brasil, os diversos projetos de cunho social são realizados em parceria com instituições e entidades, e coordenados pelo Instituto Marfrig de Sustentabilidade.

Criado em 2010, o Instituto conta com o incentivo e o auxílio da Companhia e colaboradores voluntários para beneficiar comunidades onde o Grupo está inserido. O órgão conta com um Comitê Executivo, que se reúne mensalmente para avaliar o andamento dos projetos e promove periodicamente iniciativas para a arrecadação de recursos para os projetos.

Em 2012, por meio do Instituto, o Grupo investiu em 64 projetos e ações sociais nas comunidades, voltadas à educação, esporte, nutrição, saúde, entre outros, que beneficiaram mais de 13 mil pessoas.

Dentre os projetos desenvolvidos, destacam-se o Projeto Minha Casa, o Projeto Parque Dom Bosco, a parceria com o Instituto Ronald McDonald, o Centro de Educação Ambiental Seara e o Instituto Marfrig Fazer e Ser Feliz, apresentados a seguir.



INSTITUTO MARFRIG FAZER E SER FELIZ DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Idealizado por Márcia Ap. P. Marçal dos Santos, o projeto começou com a criação de um departamento dedicado ao atendimento social nas localidades onde as unidades do Grupo estão inseridas. Ao final de 2012, o projeto já atuava em três unidades – Promissão (SP), Bataguassu (MS) e Itajaí (SC) – oferecendo aulas de teatro, canto, música, dança, trabalhos manuais e orientações sobre saúde e segurança para mais de 170 crianças.

O projeto é coordenado por uma assistente social, uma coordenadora de voluntários e uma auxiliar de serviços gerais e ainda conta com professores de informática, música, dança, orientações de higiene pessoal e reforço escolar. A intenção da Marfrig é expandir o Fazer e Ser Feliz nos próximos anos, beneficiando outros municípios onde o Grupo desenvolve atividades agroindustriais.

PARCERIA COM O INSTITUTO RONALD MCDONALD

Com o apoio da Marfrig, o Instituto Ronald McDonald (IRM) desenvolve diversas ações de voluntariado e patrocínio de projetos em prol do combate ao câncer infantil. Tais iniciativas envolvem a participação voluntária dos colaboradores da Companhia, seja na organização de atividades beneficentes ou no aporte financeiro para a construção, reforma e manutenção de instalações e compra de equipamentos.

PROJETO PARQUE DOM BOSCO

Por meio do Instituto, a Seara Brasil apoia o Projeto Parque Dom Bosco que, desde 2005, oferece atividades culturais, educacionais e profissionalizantes a mais de mil crianças e jovens do município de Itajaí (SC). As atividades têm como objetivos a geração de renda, aprendizado em música, recreação, brinquedoteca e doação de uniformes. Para conhecer mais sobre o projeto, acesse www.parquedombosco.org.

PROJETOS AO REDOR DO GLOBO

Sempre respeitando as idiossincrasias de cada região, a Marfrig procura manter o seu padrão de ação em suas unidades da América do Norte, Europa e Ásia. No Reino Unido, muitos colaboradores da Companhia reforçam seus laços com a comunidade local ministrando cursos de direção defensiva e segurança no trânsito para estudantes, com o apoio da polícia e das escolas da região.

Nos Estados Unidos, a empresa mantém uma parceria com a Ronald McDonald House Charities em várias ações filantrópicas, entre elas a Guest Chef Night, que prepara jantares para até 75 pessoas por noite.

Na França, a Marfrig trabalha com os governos locais para reduzir a poluição sonora durante as entregas noturnas. Alguns dos veículos são certificados para operar com menos de 60 decibéis, ou seja, são mais silenciosos que um bate-papo normal entre duas pessoas.

Confira todos os projetos sociais do Grupo Marfrig e do Instituto no site www.marfrig.com.br/sustentabilidade.



GESTÃO AMBIENTAL

A fim de continuar sendo referência em sustentabilidade no segmento de proteína animal, o Grupo Marfrig considera princípios ambientais em toda a gestão de suas atividades e cria oportunidades associadas à produção com práticas sustentáveis em todas as áreas Industriais, Comerciais e de Serviços.

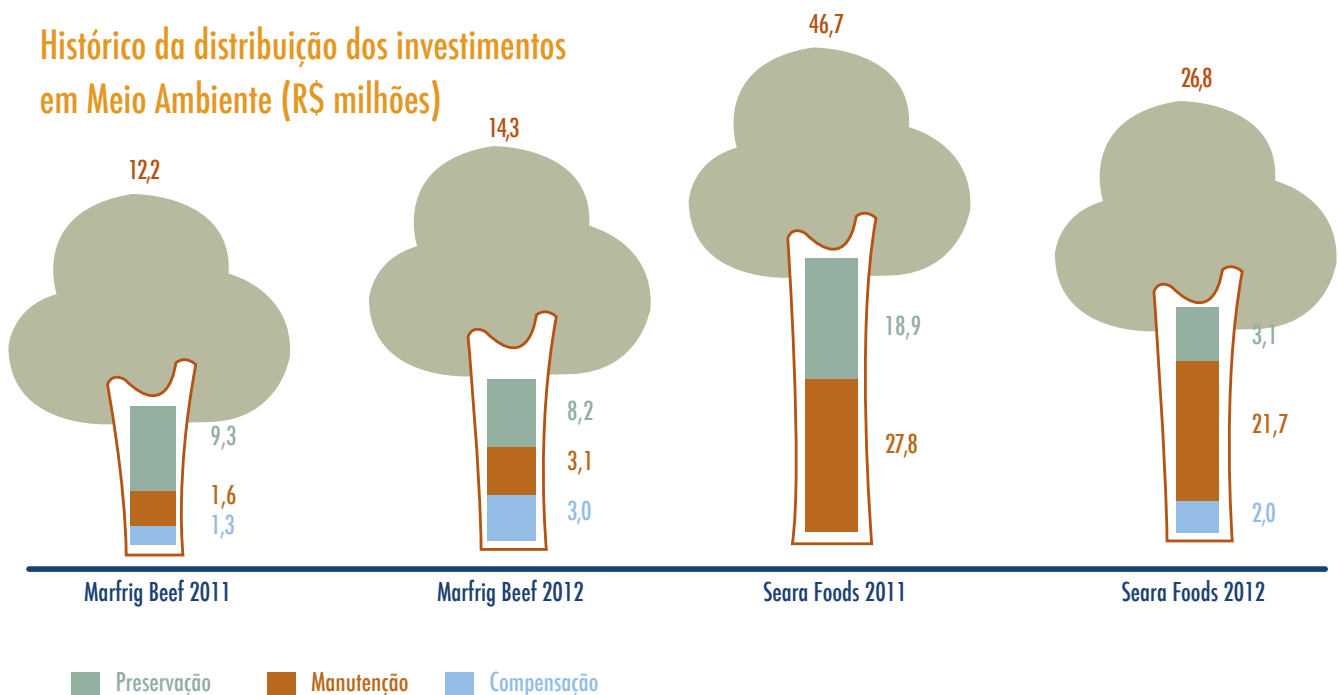
A Companhia busca racionalizar o uso dos recursos naturais – terra, água e ar – e monitora e busca constantemente alternativas tecnológicas para repensar as aplicações desses recursos, bem como reduzir, reutilizar e reciclar insumos e materiais.

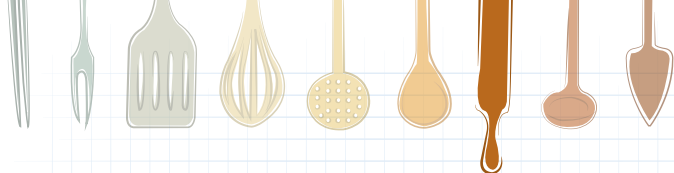
Em 2012, o Grupo investiu R\$ 41,1 milhões em programas e ações focados na prevenção, manutenção ou compensação ambiental, levando em consideração a materialidade de diversos aspectos ambientais, por conta da natureza de impacto de seu negócio. A seguir são apresentadas as principais práticas do Grupo acerca dos temas relevantes à sustentabilidade ambiental.

Courtauld Commitment 2

A Moy Park é signatária do Courtauld Commitment 2, um acordo que visa melhorar a eficiência energética, reduzir as emissões de carbono e o impacto ambiental no setor de varejista.

Histórico da distribuição dos investimentos em Meio Ambiente (R\$ milhões)





Conscientização

Mês do Meio Ambiente

Em 2012, a Marfrig realizou o “Mês do Meio Ambiente”, período em que a Companhia apresenta as metas globais de sustentabilidade assumidas pelo Grupo, engaja os colaboradores e divulga as iniciativas voltadas ao desenvolvimento sustentável, já realizadas pela Companhia.

Números de campanhas

284 eventos

360 profissionais envolvidos

38.401 colaboradores participantes

935 horas de trabalho

11.063 pessoas envolvidas nas comunidades

85 palestras internas

1.550 desenhos inscritos

70 palestras externas

187 palestrantes

Concurso de Desenho

Para estimular a reflexão e discussão das questões sobre sustentabilidade também nas famílias dos colaboradores do Grupo, o Mês do Meio Ambiente promoveu um concurso de desenho cujo tema era: “Como preservar o meio ambiente?”. Foram mais de 1.500 desenhos recebidos, feitos pelos filhos, irmãos e sobrinhos de colaboradores de todo o Brasil.

A Marfrig premiou os melhores desenhos de acordo com os critérios descritos no Regulamento do Concurso. Foram concedidas bicicletas para cada vencedor de cada divisão do Grupo no Brasil e um computador para o grande vencedor.





Energia

Gerenciador de Energia

Em 2012, o Grupo Marfrig conquistou mais uma vitória na agenda de sustentabilidade: o início das operações da MFG Energia (Comercializadora de Energia do Grupo), que foi autorizada pela ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) a operar no mercado livre de energia no final de 2011. Esta nova operação garante melhor competitividade nas negociações com empresas do ramo de energia elétrica, além de conceder ao Grupo condições de melhor gerenciar as fontes produtoras da energia adquirida, concentrando os esforços na busca por fontes limpas, com destaque especial às PCHs (Pequenas Centrais Hidroelétricas) e Eólicas.

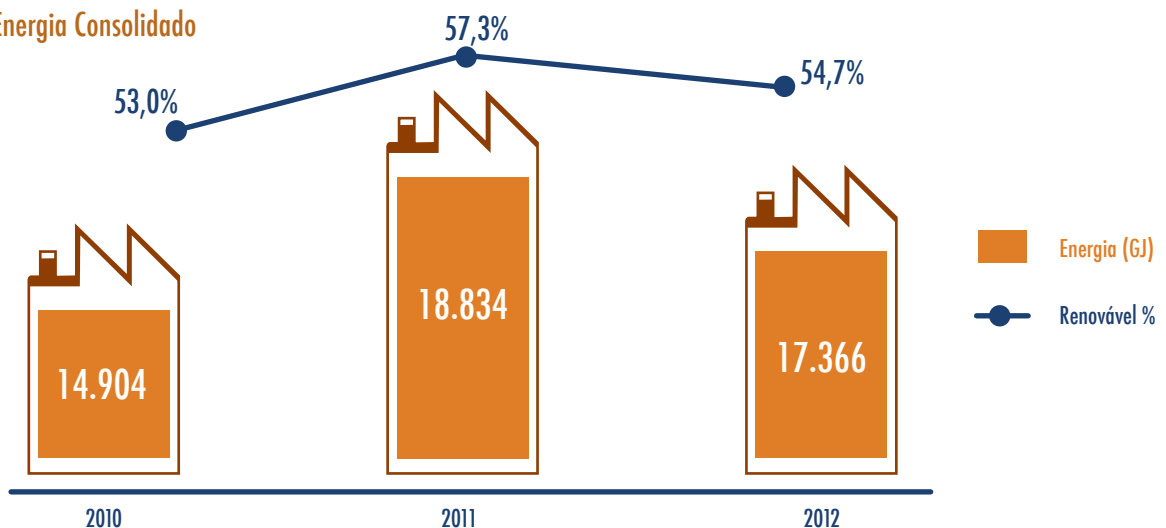
Além disso, a MFG Energia permitiu à Marfrig gerenciar melhor a demanda energética de cada unidade produtiva, mitigar riscos contratuais evitando prejuízos – transacionando os volumes contratuais entre as unidades do grupo – e eliminou os custos com gerenciamento dos contratos no ambiente livre. A MFG Energia trouxe ainda a capacidade de concentrar em um único ponto a avaliação em tempo real dos consumos das unidades de maior representatividade econômico-financeira para o Grupo.

A Marfrig possui um sistema de última geração no gerenciamento de Energia, que possibilita avaliar e projetar o consumo de cada planta, alinhando assim as necessidades de cada unidade que opera o mercado livre à quantidade ideal de sua demanda efetiva.

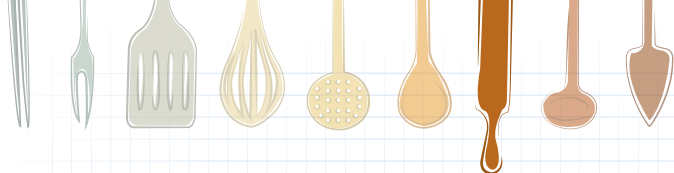
Consumo de Energia

Em 2012, o Grupo consumiu 10.114 GJ¹ de energia direta e 7.252 GJ de indireta, totalizando 17.366 GJ de energia consumida. Considerando os dados colhidos nos dois anos anteriores, observa-se que o Grupo conseguiu diminuir em 2012 o consumo de Energia em 7,8% com relação a 2011. A utilização de Energia renovável em 2012 correspondeu a 63,7% do consumo direto e a 42,0% do consumo indireto, totalizando 54,7% do consumo total.

Consumo de Energia Consolidado



1. Gigajoule (GJ) é uma unidade utilizada para medir energia. 1 Gigawatt-hora (GWh) equivale a 3.600 GJ.



Com relação ao consumo de combustível, em 2012 o consumo por meio de fontes renováveis somou 7.656.251 GJ. O consumo de combustíveis de fontes não renováveis somou 3.683.337 GJ.

Combustível Renovável (GJ)	
Bagaçõ de Cana	249.645
Biodiesel	36.211
Biogás	31.329
Briquete	253.944
Casca de Arroz	295.944
Cavacos de Madeira	120.410
Álcool	1.756
Lenha Renovável	5.087.357
Pellets	1.140.625
Sebo	269.566
Sebo Ácido	77.131
Serragem	92.946

Combustível Não Renovável (GJ)	
Acetileno	12
BPF	793.489
Diesel	285.991
GLP	105.335
Gasolina	94
Gás Natural	1.729.503
Lenha Nativa	563.424
Nafta	21
Óleo de Xisto	194.086
Parafina	8.591
Propano	2.792
Querosene	0

Principais Iniciativas para Melhorar a Eficiência Energética

A unidade de Promissão II, da Marfrig Beef, alterou a forma de funcionamento das câmaras frias no horário de ponta e instalou um novo equipamento purgador de ar, que reduz a pressão de trabalho dos compressores. A iniciativa resultou em uma economia de 28.000 kWh/mês, que equivalem a 2,4% do total consumido.

Para fornecer produtos e serviços com menor consumo de energia, a unidade de processamento de Couro de Promissão alterou o ciclo de trabalho de equipamentos na estação de tratamento de efluentes, ação que resultou em uma economia de 1.500 kWh/mês – equivalente a 6% do consumo total.

Na Seara Brasil foi desenvolvido um projeto de aumento da capacidade de condensação das unidades fabris que resultou na redução



do consumo de energia nas seguintes plantas: Amparo 1,7%; Ipumirim 0,7%; Sidrolândia 0,45%; e Caxias Peru 0,85%. Foi realizada ainda uma manutenção preventiva nos condensadores de Dourados, que resultou em uma redução de 1,65% do consumo de energia.

Cinco unidades de divisão de Bovinos e duas unidades da Seara Brasil possuem células de biodigestores para produção de biogás, que além de tratar os efluentes e minimizar seu descarte no meio ambiente, geram energia e evitam o consumo de fontes não renováveis. A unidade Promissão II realiza ainda o processo de purificação de biogás, que não apenas reduz as emissões de CO₂ na atmosfera, como aumenta o potencial energético da planta.

As plantas da Keystone tiveram a iluminação a vapor metálico substituída por iluminação LED, o que resultou em uma redução de custos de aproximadamente 44 mil dólares em função do aumento de eficiência e de vida útil.

Em Ohio, foram substituídos os sistemas de iluminação e unidades de refrigeração, obtendo

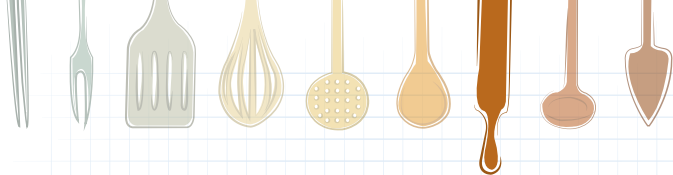
uma redução de 2,6%. Na Geórgia foi instalado um novo condensador para o sistema de refrigeração, o que reduziu o consumo específico em 4,2% e ainda eliminou a necessidade de aquisição de gelo para os Schillers. Na Carolina do Norte, além da troca do sistema de iluminação, foi instalado um sistema de controle com o uso de sensores de movimento.

A Moy Park, por sua vez, instalou um sistema de monitoramento individual do consumo de eletricidade para cada linha de processamento, implementou um sistema de controle na planta de produção de vapor e instalou inversores de frequência nos compressores da casa de máquinas. Além disso, as lâmpadas halogênicas foram substituídas por lâmpadas bulbo de neon.

Na planta da China, a instalação de bombeamento de água quente foi substituída por bombas à energia elétrica (eliminando assim o uso do diesel) e as caldeiras de vapor foram substituídas, aumentando a eficiência em 18%. Na Tailândia, foi implementada a medição individual dos consumos de energia.

Via mar

A Seara Brasil iniciou, em 2012, uma operação piloto no modal de cabotagem (via marítima) para os produtos destinados às regiões Norte e Nordeste do Brasil. A operação foi desenhada para avaliar os ganhos de custo e reduzir as restrições de ofertas de transporte rodoviário. O volume inicial foi de 137 embarques com pleno sucesso e já reforçado para o próximo ano. A ação adotada pela equipe de transportes de longo percurso permitiu efetivamente, conforme citado, reduções de custos, mudança do modal, confiabilidade de entrega, garantia de qualidade do produto, bem como redução das emissões atmosféricas.



Água

Gestão do Consumo de Água

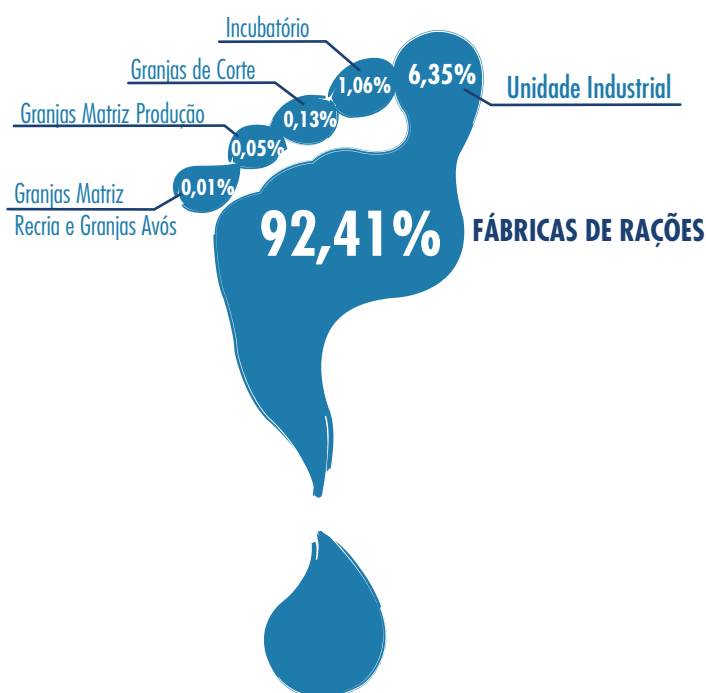
A água é um recurso natural estratégico para a sustentabilidade das operações do Grupo Marfrig. A Companhia utiliza o recurso de forma racional e responsável, otimizando o seu uso nas operações industriais e investindo em sistemas de tratamento de efluentes que sejam capazes de devolver a água ao meio ambiente em condições melhores ou iguais às captadas do local receptor.

Em 2012, a Marfrig se tornou a primeira empresa do setor a utilizar a metodologia Water Footprint Network (Rede Pegada da Água) para mapear o consumo de água. Utilizando os mesmos

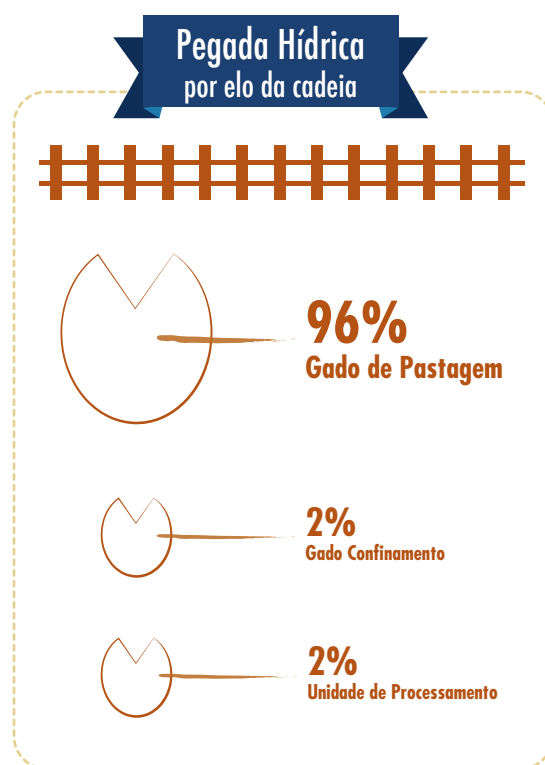
princípios da "Pegada de Carbono" (também utilizada pelo Grupo Marfrig) a "Pegada Hídrica" – como ficou conhecida – é uma iniciativa de um grupo de empresas espalhadas pelo mundo, em parceria com ONGs (Organizações Não Governamentais) e a ONU (Organizações das Nações Unidas).

A metodologia da Pegada Hídrica consiste em analisar o uso dos recursos hídricos de forma direta e indireta, ou seja, o volume total de água doce que é utilizado para produzir os bens e serviços consumidos pelo indivíduo ou comunidade.

Pegada hídrica da produção de aves



Pegada hídrica da produção de bovinos





A metodologia foi aplicada nas unidades industriais de Amparo (SP), voltada para o processamento de aves, e Bataguassu (MS), destinada à carne bovina. Os resultados foram concluídos no primeiro semestre de 2012 e, em seguida, a metodologia poderá passar a ser implementada nas demais unidades do Grupo.

Todos os estudos realizados já contribuíram para a identificação de oportunidades de redução de consumo e construção de cenários para

ampliações nas capacidades produtivas. A Companhia dá prioridade a projetos de reuso de água, como os implantados nas unidades Frederico Westphalen (RS) e Nuporanga (SP), onde parte do efluente tratado é reutilizada nas próprias unidades industriais.

A tabela a seguir mostra um aumento no consumo de água de reuso pelo grupo, bem como o aumento no percentual de reciclo.

Volume de água captada (em m³)

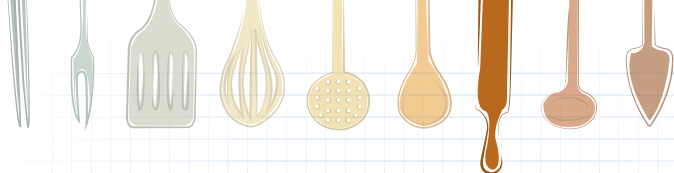
Fontes	2010	2011	2012
Superfície	19.540.730,55	19.420.065,49	18.720.318,99
Subterrânea	16.750.467,58	14.779.605,40	17.107.238,54
Terceiros	10.122.404,44	11.541.075,01	11.712.656,41
Reuso	697.638,00	947.677,00	1.230.955,37
Outras Fontes	0,00	0,00	16.024,50
Reciclo (%)	0,02	0,02	0,03
Volume total de água captada	46.413.602,58	45.740.745,90	47.556.238,44

Tratamento de Efluentes

Todas as unidades industriais do Grupo Marfrig possuem sistemas de tratamento de efluentes, que asseguram o reuso ou a devolução da água em condições adequadas para o meio ambiente. Em 2012, o Grupo Marfrig descartou 39.500.580,15 m³ de efluente tratado, sempre mantendo uma eficiência superior a 90% na remoção de poluentes.

Federation House Commitment

A Moy Park é membro do Federation House Commitment, um comitê que incentiva as empresas a repensar a utilização da água e melhorar a sua eficiência ambiental.



Volume de carga lançada nos corpos hídricos (em kg)

2012	Marfrig Beef	Seara Foods	Marfrig Group
DQO*	4.966.436,79	5.961.785,18	10.928.221,97
Nitrogênio	594.218,64	1.398.940,26	1.993.158,9

* DQO significa Demanda Química de Oxigênio

Biodiversidade

Monitoramento do Bioma Amazônia

A Marfrig utiliza o Sistema de Monitoramento Socioambiental validado pela Det Norske Veritas (DNV), que monitora as propriedades fornecedoras de gado do Bioma Amazônia via satélite, e já realizou o bloqueio de aproximadamente 1.600 propriedades em decorrência de novos desmatamentos, trabalho escravo, invasão de terras indígenas e unidades de conservação.

A Marfrig monitora todos os seus fornecedores na Amazônia quanto aos embargos do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), sobreposição das propriedades com terras indígenas e unidades de conservação, e a ocorrência de novos desmatamentos. O monitoramento inclui uma auditoria semestral de terceira parte, realizada com base em critérios estabelecidos em compromissos públicos para o combate do desmatamento no Bioma Amazônia.



Além do monitoramento via satélite, o Grupo mantém contato com a Fundação Nacional do Índio (FUNAI), com o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e com o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) para estar sempre atualizado sobre eventuais conflitos entre índios e produtores rurais, situação legal, localização das unidades de conservação, eventuais problemas relacionados à pecuária e à regularização fundiária na região.

Pacto pela Sustentabilidade do Walmart Brasil

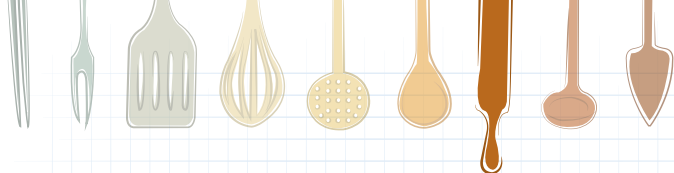
A Marfrig é signatária do Pacto pela Sustentabilidade, do Walmart Brasil, para estabelecer compromissos com seus fornecedores quanto ao desenvolvimento sustentável na Amazônia, à redução de embalagens e ao desenvolvimento de cadeias produtivas sustentáveis.

Meta para 2013

A Marfrig estabeleceu como meta ingressar no MEBB (Movimento Empresarial pela Biodiversidade – Brasil), uma iniciativa do Instituto Ethos que visa a conservação e uso sustentável da biodiversidade, propondo novas maneiras para as empresas aprimorem seus negócios na direção de uma economia sustentável.

A Companhia também consulta regularmente os Ministérios Públicos Federais (MPF) dos Estados de Mato Grosso e Rondônia para solicitar informações acerca de qualquer tipo de condenação – que envolvem áreas destinadas à pecuária – referente à grilagem, à violência agrária, à aquisição ilegal de terra, aos conflitos com povos indígenas, ao trabalho escravo, entre outras.

Além dos procedimentos anteriormente citados, a Marfrig promove as boas práticas ambientais entre seus fornecedores na Amazônia Legal, apoiando o pecuarista para a obtenção do Cadastro Ambiental Rural, da Licença Ambiental Única ou do Licenciamento Ambiental em Propriedade Rural.



Pacto pela Pecuária Sustentável no Estado do Mato Grosso

Em 2010, o Grupo Marfrig assinou um compromisso pela pecuária sustentável no estado do Mato Grosso em um encontro conduzido pelo Ministério Público Federal do Estado. A assinatura do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) implica no comprometimento legal em adotar os critérios estabelecidos a fim da regularização de toda a cadeia produtiva da carne no Mato Grosso.

O TAC estabelece que as empresas de alimento não podem comprar animais de propriedades que tenham sua base de produção associada ao trabalho escravo, à grilagem de terras, à violência agrária e ao desmatamento ilegal. Os animais também não devem ser provenientes de terras indígenas, unidades de conservação, áreas pertencentes a comunidades quilombolas ou terrenos públicos sem uso federal ou municipal.

Todas as compras de gado do Grupo Marfrig no Mato Grosso provêm de propriedades que possuem licenciamento ambiental ou já iniciaram o processo de licenciamento. Essa medida permite maior controle da cadeia de suprimentos e estimula a regularização ambiental.

Pacto Empresarial Conexões Sustentáveis

A Marfrig é signatária do Pacto Empresarial Conexões Sustentáveis, pelo financiamento, pela produção, pelo uso, pela distribuição, pela comercialização e pelo consumo sustentáveis de produtos da pecuária bovina oriundos da Amazônia.

Programa Critérios para Operações com Gado e Produtos Bovinos

A Marfrig participa do programa Critérios para Operações com Gado e Produtos Bovinos em Escala Industrial no Bioma Amazônia, em parceria com o Greenpeace, que inclui o cadastramento e monitoramento de fazendas, e a exclusão de fornecedores envolvidos em desmatamentos, invasão de terras indígenas e áreas de preservação, trabalho escravo, grilagem e violência no campo.

Department of Agriculture and Rural Development

O Department of Agriculture and Rural Development (DARD) visa promover o crescimento econômico sustentável e o desenvolvimento do campo na Irlanda do Norte.



Reflorestamento e Preservação

Além de combater o desmatamento ilegal, a Marfrig incentiva a produção de madeira legal por meio de parcerias com produtores rurais para a produção de lenha de reflorestamento. A iniciativa tem gerado – além de preservação – renda para o produtor e garantia de fornecimento para as unidades industriais.

No País, a Seara Brasil desenvolve um projeto no qual entrega mudas de eucaliptos aos produtores rurais com garantia da compra da madeira em 6 anos após o plantio. Mais de 600 produtores já foram beneficiados com o projeto.

A Marfrig assegura que toda a lenha consumida nas operações industriais é procedente de árvores produzidas ou manejadas de forma legal e de acordo com os padrões de produção sustentável.

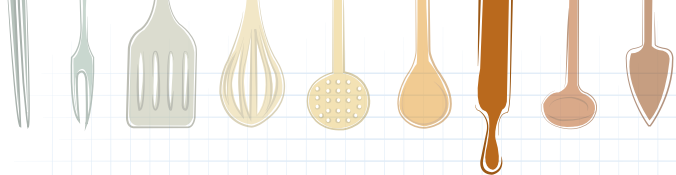
Roundtable on Sustainable Palm Oil

A Marfrig participa do Roundtable on Sustainable Palm Oil, uma organização internacional com sede na Suíça, que tem o objetivo de promover o desenvolvimento e a utilização sustentável do óleo de palma por meio de padrões globais críveis e do engajamento de todos os públicos de relacionamento da cadeia de produção.

Centro de Educação Ambiental Seara

Localizado na fazenda Tamanduá, no município de Vargem Bonita (SC), o Centro de Educação Ambiental Seara visa promover a preservação da biodiversidade e conscientização ambiental.

O centro ocupa uma área de 1.550 hectares, sendo que 280 hectares são destinados ao reflorestamento com eucaliptos e 1.270 hectares à preservação da mata nativa, onde são encontradas 17 espécies da fauna brasileira, oficialmente listadas como ameaçadas de extinção.



Pionerismo Internacional

A unidade produção de Tangará da Serra recebeu a aprovação de cadeia de custódia Rainforest Alliance Certified (RAC) e foi a primeira indústria de alimentos do setor de proteína animal no mundo a rastrear o ciclo produtivo completo de produção de carne bovina com a chancela do Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora) e da Rainforest Alliance, uma das organizações mundiais pioneiras na elaboração de protocolos para proteção florestal, criada há 25 anos nos Estados Unidos.

Um dos diferenciais da certificação é que, além da imagem da Companhia certificada estar mais fortemente associada à sustentabilidade, ela é reconhecida pelo público consumidor pelo selo impresso nas embalagens. Além disso, a RAC agrega valor aos produtos da Companhia, pois atende os mais elevados requisitos de gestão socioambiental na cadeia de valor pecuária a nível mundial.

Bem-estar Animal

Parte importante das atividades cotidianas da Marfrig, o bem-estar animal é ponto de atuação contínua na rotina de zootecnistas, engenheiros agrônomos, veterinários, entre outros profissionais – presentes em todas as unidades do Grupo – que trabalham para garantir o tratamento adequado dos animais, orientando e treinando produtores e tratadores de gado para o manejo racional e para a utilização de equipamentos de

Os requisitos para a certificação foram estabelecidos pela Rede de Agricultura Sustentável (RAS), entidade internacional que congrega organizações conservacionistas e independentes, sendo detentora da norma de certificação que dá direito ao uso do selo Rainforest Alliance Certified. A auditoria foi conduzida pelo Imaflora, credenciado oficialmente para outorgar o certificado Rainforest Alliance Certified no Brasil.

Desde junho de 2012, a unidade Tangará da Serra (MT) tem produzido e comercializado internacionalmente produtos com o “selo verde da pecuária”, o único certificado no mundo a atestar 136 critérios socioambientais distintos em fazendas de pecuária, que vão desde a redução da emissão de gases do efeito estufa, à implementação de práticas de bem-estar animal e condições sociais com os colaboradores e suas famílias.

contenção e insensibilização. Todo este processo é desenvolvido desde a fazenda até as plantas de produção, abrangendo, assim, respeito aos animais em toda a cadeia.

No campo dos bovinos, os animais são criados a céu aberto e em grandes extensões de terra, o que os permite exercer o seu comportamento natural, resultando em uma carne mais leve e saudável para consumo.



O Marfrig Club (abordado em detalhes na página 54), iniciativa do grupo para estimular as boas práticas de criação na pecuária brasileira no que se refere ao bem-estar animal, sanidade e nutrição, orienta e premia os produtores comprometidos com o bem-estar animal. Hormônios e estimulantes de crescimento são proibidos – por legislações brasileiras e internacionais – na produção de animais para corte e não fazem parte do vocabulário dos fornecedores da Marfrig. Antibióticos, antiinflamatórios, complexos vitamínicos e medicamentos são rigorosamente controlados e utilizados apenas em caso de extrema necessidade e com orientação de um profissional competente.

No Uruguai, a Marfrig desenvolve o programa Carne Orgânica, no qual os controles e as certificações específicas asseguram o cumprimento de padrões internacionais nas etapas de produção da carne desde a criação até seu processamento.

No campo de aves e suínos, o bem-estar animal é assegurado por meio de um programa de integração da Seara Brasil, realizado junto aos proprietários rurais, que oferece apoio técnico nas instalações, sanidades, segurança, nutrição e práticas de saúde animal. Nas visitas com periodicidade semanal, os técnicos da Companhia fazem um *check list* que inclui itens

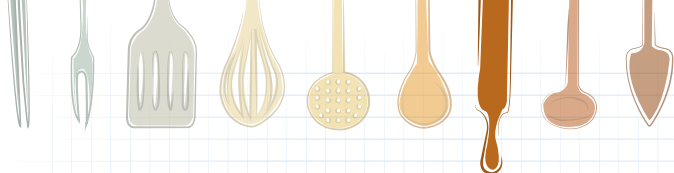
referentes à aplicação de vacinas, pesagem de animais, monitoramento da taxa de mortalidade, variação de temperatura do ambiente, nível de conforto animal, entre outros.

O bem-estar animal também recebe apoio tecnológico, como na utilização de equipamentos de transporte com controle de temperatura que, além de proporcionarem mais conforto aos animais (protegendo-os do vento e do frio ou calor intenso), são capazes de aumentar o número de aves vivas durante situações climáticas extremas.

Cientes da responsabilidade que têm de minimizar o sofrimento dos animais, o Grupo intensifica constantemente os trabalhos para que bovinos, aves e suínos sejam tratados de forma digna durante todo o ciclo de sua vida. Além disso, essas iniciativas se refletem na qualidade do produto e na sustentabilidade dos negócios da Companhia, e também por isso são tratadas com *status* de prioridade.

5 liberdades do bem-estar animal:

- 1- Ser livres de medo e estresse.
- 2- Ser livres de fome e sede.
- 3- Ser livres de desconforto.
- 4- Ser livres de dor e doenças.
- 5- Ter liberdade para expressar seu comportamento natural.



Emissões

Pioneirismo no Mapeamento do GEE na Cadeia de Suprimentos

Em 2012, o Grupo Marfrig se tornou a primeira empresa de proteína animal no mundo a iniciar um processo de mapeamento das emissões de gases de efeito estufa (GEE) em sua cadeia de suprimentos. Com esta iniciativa, o Grupo dá mais um passo na direção de uma economia de baixo carbono em todas as suas atividades industriais, comerciais e de serviços.

A Companhia convidou um grupo de fornecedores para responder ao questionário do CDP *Supply Chain*, programa do Carbon Disclosure Project (CDP), uma plataforma de reporte de dados climáticos. A ação tem um papel fundamental na estratégia da Marfrig, uma vez que aproximadamente 95% das emissões de gases de efeito estufa ao longo de sua cadeia produtiva são provenientes da rede de fornecimento e apenas 5% são das suas atividades diretas.

Integrated Pollution Prevention and Control

A Moy Park tem um compromisso assumido com o Integrated Pollution Prevention and Control, um conjunto de normas e obrigações que as empresas estabelecidas na União Europeia devem respeitar a fim de evitar e reduzir a poluição da atmosfera, da água e do solo.

Das 53 empresas convidadas, 38 responderam ao convite da Marfrig e 26 foram capazes de completar e submeter suas respostas, o que representa uma taxa de 49% de respostas ao questionário (maior que a média global de 39%). As respostas oferecidas pelos fornecedores são usadas como base para análise de risco da cadeia de suprimentos, avaliação de oportunidades para oferecimento de produtos com menor intensidade de carbono e, por meio de parceiras, o desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias, além de criar oportunidades de negócios oriundos da busca pela redução da pegada ecológica dos produtos.

O Grupo pretende enviar o questionário do CDP *Supply Chain* aos fornecedores anualmente até 2014, quando a Marfrig terá dados suficientes para acompanhar a evolução destes parceiros na percepção que possuem em relação às mudanças climáticas e na proatividade em programar ações de controle e mitigação de impactos e riscos relacionados.

Números do Inventário de GEE

Divulgado em 2012, o terceiro inventário de carbono da Marfrig mapeou as unidades fabris do Grupo em diferentes países. O documento passou por uma criteriosa auditoria realizada pela SGS – Société Générale de Surveillance, líder global de certifica o de processos. A auditoria contou com análises documentais e presenciais, exigidas pelo Programa Brasileiro GHG Protocol.



Principais Números

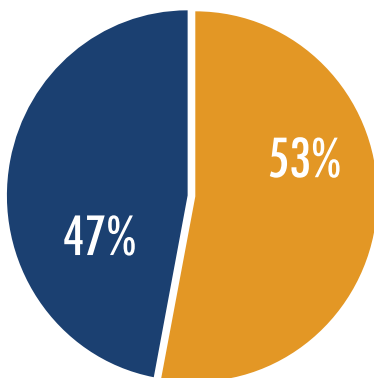
De acordo com o inventário, em 2012 o Grupo Marfrig emitiu 752.675 tCO₂e de emissões diretas e 426.370 tCO₂e de emissões indiretas de energia, totalizando 1.179.045 tCO₂e nos escopos 1 e 2. O escopo 3 totalizou 26.249.705 tCO₂e.

Além dessas emissões, em 2012 o Grupo apresentou 698.096 tCO₂e de emissões de origens renováveis nos escopos 1, 2 e 3, sendo que durante o ano o total de remoções foi de 29.347,3 tCO₂.

Courtauld Commitment Phase 2

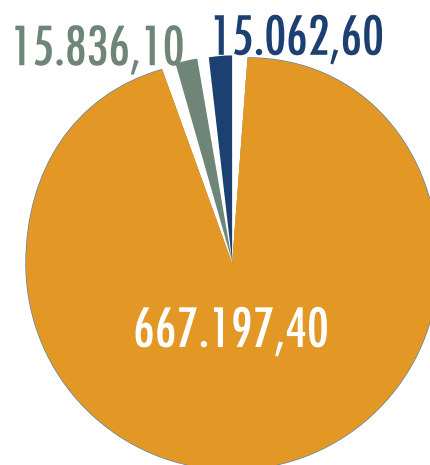
A Marfrig faz parte do Courtauld Commitment Phase 2, um acordo internacional que reúne redes varejistas e a indústria da alimentação, visando a utilização sustentável dos recursos ao longo da cadeia de fornecimento e a redução das emissões de carbono.

Emissões Brasil/Exterior



■ Emissões no Brasil ■ Emissões fora do Brasil

Emissões Neutras de tCO₂e



■ Escopo 1 ■ Escopo 2 ■ Escopo 3

A evolução das emissões dos escopos 1 e 2 de 2012, levando em consideração o aumento absoluto do volume de produção do Grupo, mostra um discreto aumento de 0,8% com relação a 2011, porém uma redução de 14% quando comparado com 2010.

Emissões tCO₂e

	2010	2011	2012
Escopo 1	894.956	798.606	798.606
Escopo 2	474.134	370.872	426.370

Avaliando as emissões por escopo é possível observar uma redução de emissão no escopo 1 e um aumento no escopo 2. Vale citar, porém, que o consumo de energia do Grupo diminuiu quando comprado com 2011. Sendo assim, o aumento das emissões no escopo 2 é decorrente da mudança na matriz energética nacional e não do aumento de consumo realizado pelo grupo.

A Marfrig mensura também suas emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio (CFC). Em 2012, a Companhia emitiu 9.100,52 kg de substâncias de CFC em suas operações.

Nas unidades industriais do Grupo, esse gás é utilizado nos sistemas de refrigeração industrial de alguns equipamentos e nos sistemas de ar condicionado.

Climate Change Levy

A Marfrig participa do Climate Change Levy, sistema de compensações de impostos e taxas que visa incentivar as empresas estabelecidas no Reino Unido a aumentarem a eficiência energética e reduzirem as emissões de carbono.

Emissões de Caldeira (em mg/Nm³)

	Marfrig Group	Marfrig Beef	Seara Foods
CO ₂ - Dióxido de carbono	15.457,27	5.351,81	10.105,46
CO - Monóxido de carbono	23.538,68	7.978,45	15.560,23
N ₂ - Nitrogênio	447,53	208,00	239,53
NOx - Óxidos de nitrogênio	6.835,06	2.634,24	4.200,82
PM - Material particulado	9.051,96	2.141,93	6.910,04
SOx - Óxidos de enxofre	2.165,08	717,70	1.447,38



Iniciativas para Reduzir Emissões de GEE ao Redor do Mundo

O Grupo Marfrig está sempre à procura de soluções para diminuir suas emissões de gases causadores do efeito estufa e vê com otimismo o desafio de repensar suas atividades cotidianas, a fim de ser uma Companhia cada vez mais eficiente. Aceitando tal desafio, a Keystone investiu em eficiência energética para reduzir suas emissões de gases de efeito estufa. Nas suas plantas em território norte-americano foram instalados novos sistemas para o aquecimento das caldeiras industriais – com muito menos perdas energéticas – e novos motores de reposição, além de redefinição dos turnos dos colaboradores e instalação de sensores de luz nos escritórios.

Nas plantas da Europa, o óleo frito que já não tem qualidade para ser utilizado na produção de alimentos passou a ser coletado pela Convert2Green para se tornar biodiesel e ser utilizado nos veículos da própria Convert2Green.

As plantas da Ásia optaram por utilizar tecnologia para reduzir a utilização de óleo diesel, introduzindo novas caldeiras e um sistema de bomba de calor que, por utilizar

eletricidade, reduz as emissões de CO₂, SO₂ e NO₂. Na Tailândia, particularmente, foi instalado um sistema de medição individual para detectar os níveis de energia requeridos por cada equipamento, o que permitiu monitorar e gerenciar as atividades que utilizam energia elétrica e compreender como a energia tem sido utilizada. Além disso, as plantas do continente substituíram a iluminação dos escritórios e investiram em um sistema de recuperação de calor nas plantas.

A Moy Park também investiu em eficiência energética para reduzir suas emissões. Entre as iniciativas realizadas nas diferentes plantas da empresa, estão conversão de caldeiras térmicas oxidantes para gás natural a partir de sebo, melhorias na tubulação de água quente e vapor, e projetos de eficiência energética que reduziram a demanda de energia elétrica, por meio do monitoramento do consumo de energia e da influência na mudança de comportamento, ambos realizados pelo time de engenharia, que resultou em relatórios diários de eficiência energética das operações.

Resíduos

Resíduos e Reciclagem

Em 2012, o Grupo Marfrig gerou 747.637,15 toneladas de resíduos, destinados para compostagem, incineração, reciclagem e aterro. A venda de resíduos gerou receita de R\$ 4.746.933,00 para a Companhia.

Resíduos Perigosos (t)

	2011	2012
Marfrig Beef	3.492,05	6.043,01
Seara Foods	528,51	873,46
Marfrig Group	4.020,56	6.916,46

Compostagem

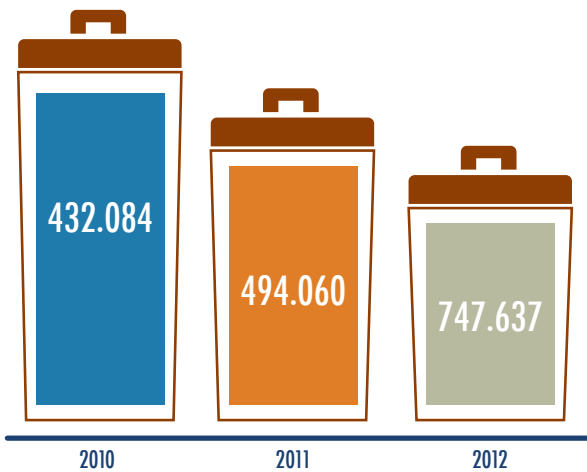
Por entender que é o melhor destino para a matéria orgânica não utilizada, a Marfrig minimiza o impacto ambiental de suas ações devolvendo para o meio ambiente 89% de material orgânico por ela produzido por meio de compostagem. Dentre os benefícios desse processo estão o desenvolvimento das raízes das plantas, aumento da capacidade de infiltração das águas, redução da erosão, estabilidade da temperatura e os níveis de acidez do solo, entre outros.

Embalagens, baterias, pilhas, vidros, plásticos e papéis, entre outros materiais decorrentes do consumo industrial, são adequadamente coletados nas instalações da Companhia e encaminhados à indústria de reciclagem. Como complemento dessas ações, a Marfrig é signatária de planos setoriais de logística reversa.

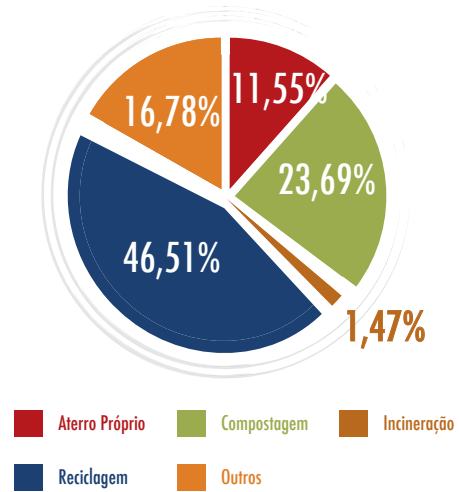
Além disso, a Companhia participa da Nova Política Nacional de Resíduos Sólidos, alinhando seus procedimentos e suas metas internas para atender aos princípios estabelecidos.



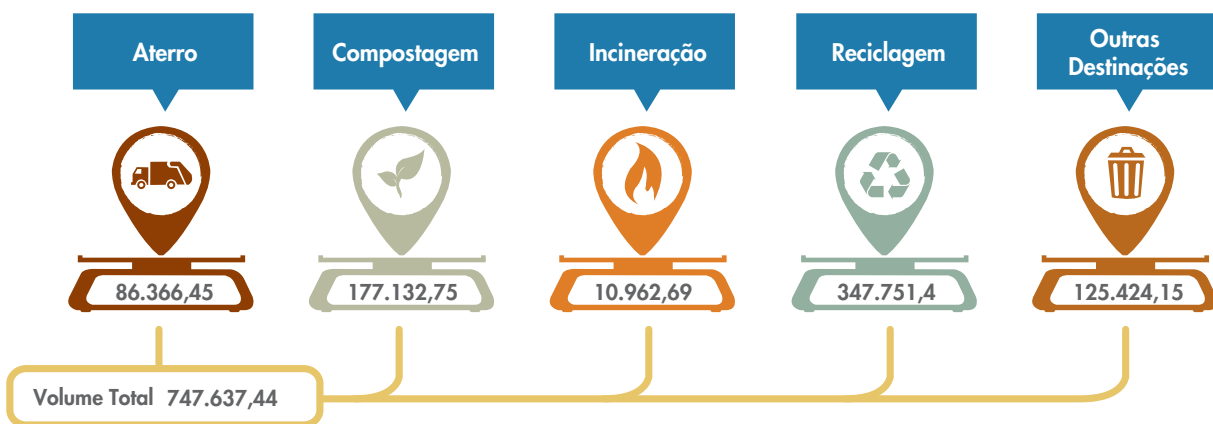
Volume total de resíduos (t)



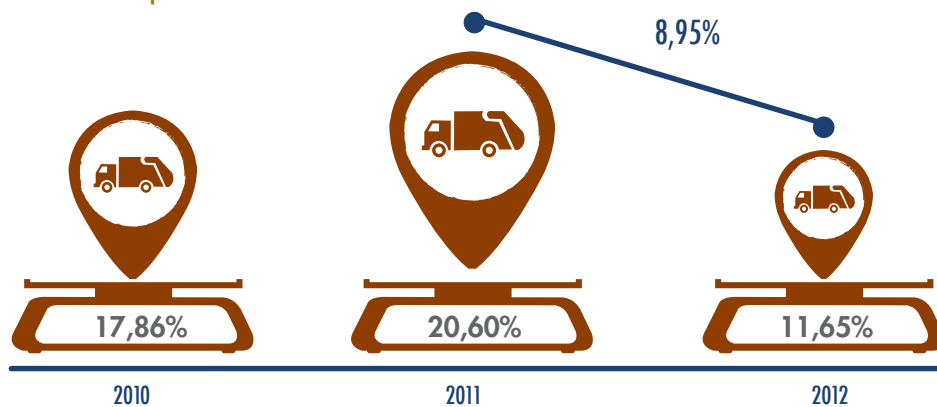
Destinação de Resíduos em 2012

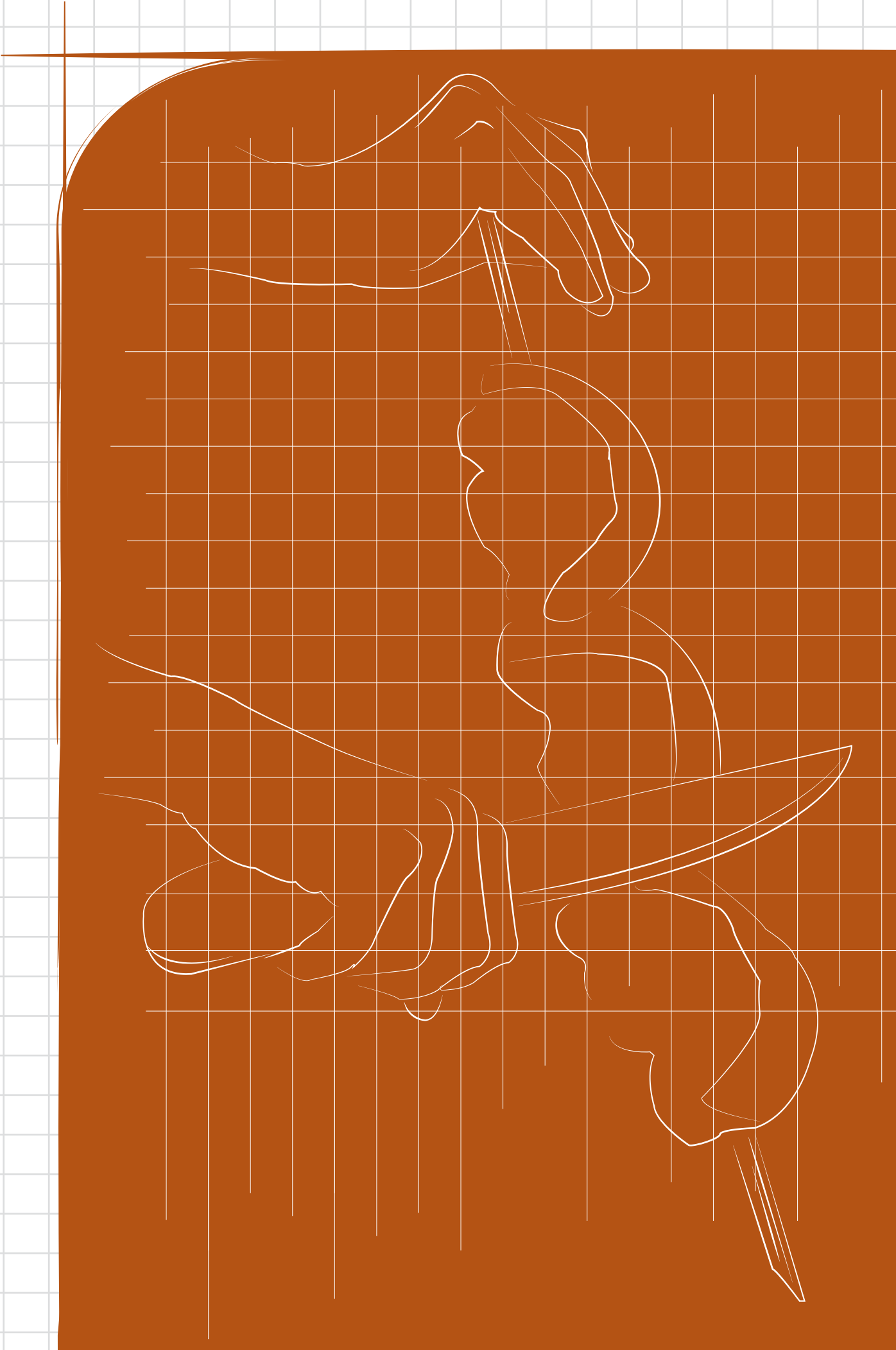



Resíduos, por tipo e método de disposição, em 2012 (t)



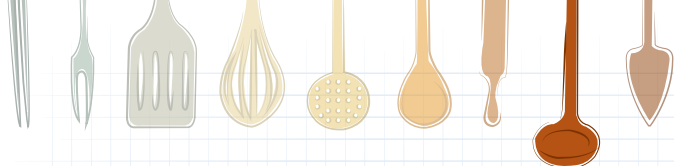
Evolução de Destinação de Resíduos para Aterro







DESEMPENHO ECONÔMICO



Conjuntura Macroeconômica e Setorial

O ano de 2012 foi um ano desafiador para a indústria mundial de carnes. Apesar de uma crescente demanda por alimentos impulsionada pela contínua expansão da renda em grande parte dos países em desenvolvimento, as empresas do setor tiveram seu desempenho operacional negativamente impactado pelo expressivo aumento dos preços do milho e farelo de soja, importantes insumos produtivos.

De acordo com estimativas do FMI (Fundo Monetário Internacional) em janeiro de 2013, a economia global cresceu 3,2% em 2012, comparado a 3,9% em 2011. Dentre os fatores que ocasionaram tal desaceleração, cabe ressaltar: (i) a redução no nível de investimento privado, em razão de incertezas com relação à recuperação da economia global, (ii) medidas de ajuste fiscal adotadas por países desenvolvidos e (iii) desaceleração do comércio internacional.

A Administração do Grupo Marfrig acredita que 2013 será novamente um ano desafiador, porém mais favorável para a indústria mundial de carnes que 2012, em virtude da gradual recuperação no crescimento econômico global, com impacto positivo sobre a demanda por carnes e produtos processados, maior estabilidade no preço dos insumos e câmbio mais favorável à competitividade do produto brasileiro no mercado internacional.

BRASIL

A expectativa do Banco Central do Brasil é de que a economia brasileira tenha crescido 1,0% em 2012, aquém da expectativa inicial de 4,5% do Ministério da Fazenda e abaixo do crescimento de 2,7% observado em 2011.

A renda média do trabalho apresentou elevação de 4,1% em 2012 e a estimativa do IBGE é de que a massa salarial tenha apresentado elevação de 6,2% no mesmo ano, o que vem alimentando a manutenção de um elevado nível de confiança do consumidor, com efeito positivo sobre as vendas do varejo. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, as vendas reais do setor supermercadista apresentaram alta de 5,3% no acumulado de 2012, na comparação com o mesmo período de 2011.

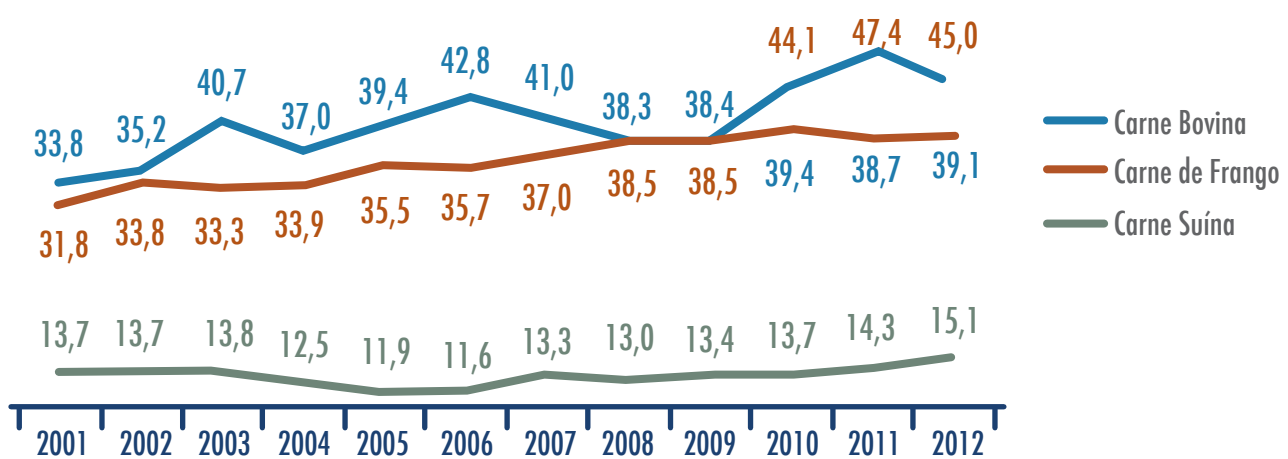


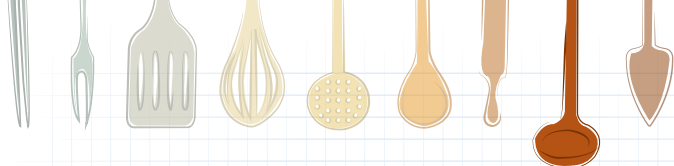
Proteínas: O consumo *per capita* de carne de frango em 2012 foi de 45,0 kg, uma queda de 5,1% em relação a 2011, ocasionada principalmente pelo aumento de 17% no preço dos grãos no mercado local, que resultou em um aumento médio de 8% no preço de aves *in natura* no varejo. Apesar do aumento nos preços, espera-se em uma retomada no consumo de carne de aves no Brasil a partir de 2013, dada a contínua expansão na renda da população e crescente demanda por proteínas consideradas mais saudáveis.

O consumo *per capita* de carne bovina em 2012 foi de 39,1kg, uma elevação de 1,0% em relação a 2011, devido a contínua expansão na renda.

O consumo *per capita* de carne suína em 2012 foi de 15,1kg, uma elevação de 5,6% em relação a 2011, devido à contínua expansão na renda, incentivando também o consumo de produtos industrializados de maior valor agregado.

Consumo *per capita* brasileiro da indústria de carnes (kg/hab/ano)





Alimentos processados / elaborados: O segmento de produtos congelados apresentou menor crescimento em comparação com anos anteriores, especialmente em função do menor ritmo do crescimento da economia. De acordo com dados da Nielsen, o segmento apresentou expansão de apenas 2% em valor nos nove primeiros meses de 2012, na comparação com o mesmo período do ano anterior, inferior ao crescimento de 15% registrado em 2011.

No entanto, a crescente demanda por produtos que trazem maior conveniência e praticidade nas refeições, como pratos prontos, pizzas, sanduíches, massas congeladas, entre outros, sustentada pela manutenção do crescimento da economia brasileira e maior poder de compra da população, devem impulsionar as vendas dessa categoria nos próximos anos.

Food Service: Segundo a ABIA, as vendas da indústria de alimentos para o setor de *food service* devem ter se aproximado de R\$ 100 bilhões em 2012 no Brasil, o que representaria um crescimento de 14% (comparado a um crescimento de 17% em 2011) e reforça a mudança de padrão de comportamento dos consumidores brasileiros, que têm cada vez mais buscado a praticidade nas refeições fora do lar.

O Grupo entende que este acelerado crescimento deve perdurar por alguns anos, dada a mudança de hábito mencionada anteriormente e a baixa penetração das vendas de *food service* na indústria de alimentos brasileira. De acordo com a ABIA, mais de 30% das vendas da indústria de alimentos no Brasil são direcionadas ao *food service* (bares, restaurantes e padarias, entre outros). Na Europa e nos EUA, o segmento *food service* é responsável por 50% a 60% do consumo de alimentos.

Exportações de aves: a indústria de aves vivenciou em 2012 um cenário desafiador em função da quebra da safra de milho nos EUA. A abrupta elevação no preço dos grãos e, conseqüentemente, nos custos de produção exigiu um substancial repasse de preços ao longo do segundo semestre de 2012, o qual ocorreu de forma gradual. Este evento foi parcialmente compensado pela desvalorização cambial de 14,3% do Real em relação ao Dólar. Ainda que a desvalorização cambial não tenha compensado integralmente o impacto proveniente dos grãos ocorrido em 2012, altera estruturalmente a competitividade do produto brasileiro, o que possivelmente deve-se traduzir em ganhos de participação de mercado no futuro.



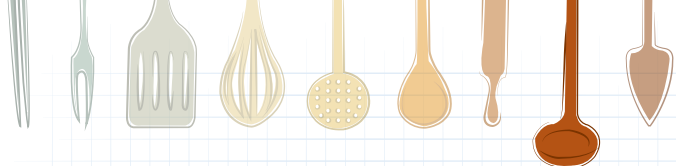
O consumo mundial de frango apresentou expansão de 1,9% (USDA¹) em relação a 2011, em função da contínua expansão de renda e demanda por parte de países em desenvolvimento, países asiáticos e árabes. Em 2012, os exportadores brasileiros perderam 0,9 p.p. em participação de mercado, atingindo 35,3% do comércio mundial de aves, ante 36,2% em 2011, devido à forte retração nas importações de países do extremo oriente asiático, região em que o Brasil possui grande competitividade e elevada participação de mercado. Desta forma, as exportações brasileiras de carne de frango somaram 3,9 milhões de toneladas em 2012 (Secex), o equivalente a 25% da produção nacional.

Exportações de carne bovina: A indústria brasileira de carne bovina vivenciou um ambiente favorável em 2012, ano marcado pela melhor disponibilidade de oferta de gado quando comparado a 2011, por uma demanda aquecida no mercado interno e retomada da demanda no mercado externo (Chile, retorno gradual do Oriente Médio e Europa, bem como um crescimento também gradual das exportações para a Ásia), impulsionada pela desvalorização do Real frente ao Dólar. Vale ressaltar que o preço relativo da carne bovina se tornou mais competitivo que o de outras proteínas sujeitas ao aumento no preço dos grãos, o que contribuiu para a manutenção da demanda aquecida. Neste cenário, o abate de bovinos no Brasil cresceu 8,4% em 2012, com o preço médio da arroba do boi recuando 4,0% em relação ao preço médio de 2011, justamente em função da maior oferta de animais disponíveis para processamento.

A Companhia acredita que a oferta de animais em 2013 deva ser melhor do que a ocorrida em 2012, favorecendo o aumento de utilização de capacidade instalada nas unidades produtivas. O ciclo favorável de oferta de animais para abate teve início em meados de 2011, em razão da retenção de rebanho no período 2007 a 2009, e assim como em ciclos anteriores, a ampla oferta de animais deverá perdurar por alguns anos.

O consumo mundial de carne bovina apresentou ligeira expansão de 0,2% em 2012, segundo dados do USDA. Embora haja um movimento de substituição da proteína bovina por carne branca, em países desenvolvidos, o crescimento do consumo mundial é impulsionado pela crescente demanda nos países em desenvolvimento. Segundo estimativas preliminares do USDA, em 2012 os exportadores brasileiros ganharam 0,2 p.p. em participação de mercado, atingindo 17% do comércio mundial. No Brasil, o rebanho é criado de forma extensiva e sofre pouca influência do aumento nos custos de grãos, ao passo que EUA, Europa e outras regiões produtoras tiveram seus custos de produção fortemente impactados pela alta nos grãos. Assim, as exportações brasileiras de carne bovina somaram 1,2 milhão de toneladas em 2012 (SECEX), 13% superior ao ano anterior.

¹ Departamento de Agricultura dos Estados Unidos.



Exportações de carne suína: A carne suína é a proteína mais produzida e consumida no mundo, tendo a China no topo dos países produtores e consumidores, seguida pela União Europeia e pelos EUA. O Brasil está em quarto lugar entre os grandes produtores e exportadores mundiais. O consumo anual de carne suína no Brasil ainda é baixo, em torno de 15 quilos por habitante, mas tem aumentado nos últimos anos, resultado da demanda interna aquecida, impulsionada pela melhoria de renda da população brasileira.

Em 2012, o governo japonês anunciou o reconhecimento do Estado de Santa Catarina como livre de febre aftosa com vacinação. Esse é o primeiro passo para liberar as exportações de carne suína brasileira para esse país. O Japão é o maior importador mundial de carne suína e a abertura deste mercado representa um grande potencial de exportação para as indústrias brasileiras.

ARGENTINA E URUGUAI:

A produção de carne bovina da Argentina cresceu em 2012, resultado do processo de recomposição do rebanho, observado desde 2010, após anos seguidos de redução. Em 2013, o número de animais disponíveis para o abate deverá continuar elevado, aumentando, assim, a produção de carnes. No entanto, é importante ressaltar que, mesmo com a elevação da oferta, as exportações argentinas deverão continuar limitadas pelo aumento da demanda interna, após anos de queda do consumo *per capita*, e pelas restrições do governo em relação às exportações.

O Uruguai possui o maior consumo *per capita* anual de carne bovina do mundo com 60,5 kg por habitante, segundo o Inac (Instituto Nacional de Carnes). Além do forte consumo interno, o país se destaca como o 7º maior exportador de carne bovina do mundo, enviando seus produtos de alta qualidade para mais de 40 mercados. Para 2013, as exportações devem ultrapassar 375 mil toneladas, o maior volume desde 2009. A produção de carne bovina estimada para 2013 é superior aos anos anteriores, impulsionada pela maior oferta de animais para processamento.



EUROPA:

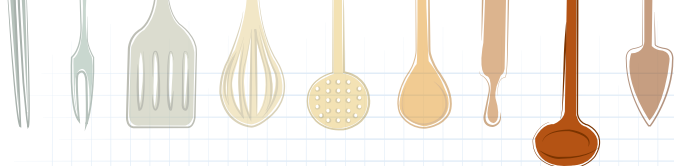
O aumento dos custos de produção, em particular dos grãos, a redução dos subsídios da Política Agrícola Europeia, além de secas pontuais em alguns países, tendem a reduzir a produção de carnes na União Europeia em 2013 (estimativas: carne de frango: -0,4%; carne bovina: -5%; e carne suína: -0,5%).

Por outro lado, a indústria de aves no Reino Unido tem conseguido superar as dificuldades da crise que afeta a União Europeia vem enfrentando a alta dos custos dos grãos com maior facilidade que outros importantes países produtores. Enquanto a previsão de produção de aves na União Europeia deve recuar em 2013, a produção no Reino Unido deve crescer 2,3%, sendo este responsável por 14,2% da produção da região.

O consumo de carne de aves no Reino Unido tem crescido, impulsionado pelo aumento de preocupação com alimentação saudável, uma vez que apresenta menor teor de gordura em relação às carnes vermelhas. A popularidade dos produtos convenientes e pratos prontos também está em ascensão, representando juntos aproximadamente 30% dos produtos de aves vendidos no Reino Unido, segundo estimativas da Defra (Department for Environment, Food & Rural Affairs – UK).

A capacidade da indústria de aves para fornecer refeições saudáveis e convenientes e disciplina na oferta para manter margens adequadas face à alta dos custos dos grãos são fatores-chaves no desenvolvimento da indústria em 2013.





ESTADOS UNIDOS:

O mercado norte-americano é um dos principais mercados de atuação da Marfrig, a qual atua no negócio de *food service* por meio de sua subsidiária *Keystone Foods*.

A economia norte-americana continua a apresentar sinais de uma gradual recuperação. Segundo estimativas do FMI (*World Economic Outlook*, Janeiro 2013), o PIB norte-americano deve se consolidar em 2,3%, em 2012.

Segundo a Associação Nacional de Restaurantes dos EUA, as vendas do setor de *food service* devem atingir US\$ 631,8 bilhões em 2012, valor 3,5% superior ao registrado em 2011; sendo este o terceiro ano consecutivo de alta desde a crise de 2008/09 que atingiu os EUA. Para 2013, as estimativas são de expansão de vendas de 4,5%, alcançando US\$ 660,5 bilhões.

Os números mostram que, mesmo com o atual momento econômico que afeta a confiança do consumidor nos EUA, o setor está claramente em recuperação, depois da forte crise de 2008/09, que causou retração das vendas da indústria de *food service*.

ÁSIA:

A crise econômica que aflige determinados países desenvolvidos levou à desaceleração da economia Chinesa. De acordo com o FMI, o PIB chinês deve apresentar expansão de 7,8% em 2012, comparado a 9,3% em 2011. O forte crescimento do PIB e a urbanização e expansão da classe média consumidora têm colaborado para mudar os hábitos alimentares dos chineses, afetando positivamente as vendas do setor de *food service*.

O país tem assistido a um rápido crescimento do número de lojas e expansão das redes para cidades no interior do país. O faturamento total e por lojas de grandes redes internacionais como Yum Brands e McDonald's cresce com taxas expressivas. Essas redes têm investido na diversificação de seus menus e na elaboração de produtos adaptados para as diferentes refeições do dia, para assim aumentar a oferta de produtos, oferecendo conveniência e praticidade para essa nova classe consumidora.



Ainda existe um grande potencial de expansão dessas redes na China. Enquanto nos EUA a Yum possui 58 restaurantes para cada milhão de pessoas, na China esse número é menor que dois. A Keystone tem investido nesse país em parceria com alguns *players* locais (COFCO e Chinwhiz) para acompanhar o crescimento desse mercado e atender as demandas desses importantes clientes.

Cenário Global de Grãos:

O ano de 2012 foi marcado por uma série de intempéries climáticas nas principais zonas mundiais de produção de soja e de milho, resultando em queda de produtividade e, conseqüentemente, da oferta desses produtos, o que provocou uma escalada recorde dos preços nos mercados internacionais.

Soja:

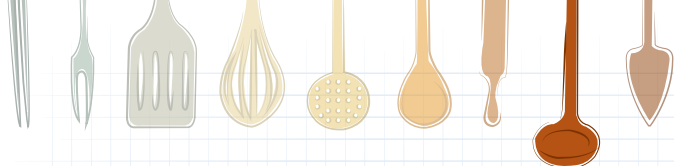
As produções de soja no Brasil e na Argentina, em 2012, foram severamente afetadas pela seca que atingiu as principais regiões produtoras a partir de dezembro de 2011, período de pleno desenvolvimento das lavouras, e recuaram 11,9% e 18,2%, respectivamente.

Nos EUA, a maior seca dos últimos 30 anos que atingiu o país em 2012 causou grandes perdas de produtividade e uma redução de 2,5% na produção, diante de uma já reduzida produção do ano anterior, o que se refletiu em uma forte escalada dos preços na Bolsa de Chicago.

Na Bolsa de Chicago, o preço médio do farelo de soja em 2012 ficou 24,7% superior ao preço médio de 2011. No Brasil, o cenário também foi de alta de preços, com aumento médio de 60,5%. No mercado brasileiro, os preços seguiram Chicago e ultrapassaram suas máximas históricas, sustentados pela redução dos estoques, desvalorização do Real e aquecimento da demanda mundial.

As cotações da oleaginosa só passaram a ceder a partir de setembro de 2012, graças aos efeitos sazonais da colheita norte-americana.

Com a expectativa de recuperação da produção brasileira (+26%) e argentina (+28%) em 2013, os preços da oleaginosa devem continuar a ceder, se comparados a 2012, sem, no entanto, voltar aos patamares históricos, em razão de baixos estoques internacionais e crescente demanda, principalmente da China.



Milho:

Sustentadas pela quebra da produção norte-americana em 2012 (-12,8%) e pelo aumento da demanda para uso como ração e para a fabricação de etanol, as cotações do milho em Chicago (CBOT) escalaram aos maiores patamares já registrados.

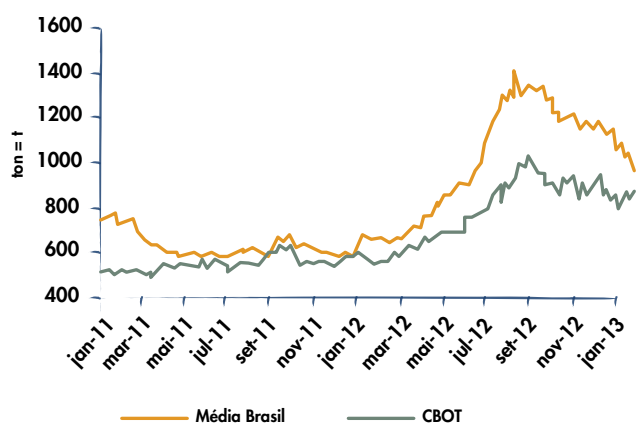
No Brasil, apesar da colheita de uma safra recorde de 72,9 milhões de toneladas em 2012, o aumento da demanda internacional pelo milho brasileiro possibilitou preços recordes em todas as praças de comercialização.

Os preços médios do milho em 2012 no Brasil (R\$ 26,42/saca de 60kg) e na Bolsa de Chicago (R\$ 32,14/saca de 60kg) foram 2,1% superiores aos preços de 2011 (variação em moeda local), porém chegaram a atingir valores superiores à R\$ 35/saca no Brasil e à R\$ 39/saca nos EUA.

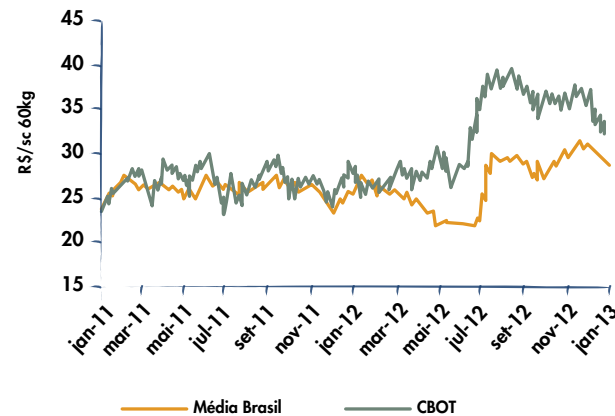
Para 2013, estima-se que a produção brasileira de milho, considerando as safras de verão e inverno, atinja 76 milhões de toneladas, 4,2% superior que a produção do ano anterior, registrando um novo recorde histórico. A ampla oferta de milho, associada às dificuldades logísticas para escoamento da produção para exportação, deve impulsionar uma queda dos preços no mercado doméstico. No entanto, os estoques mundiais apertados e a forte demanda internacional impedirão uma queda mais acentuada do grão no mercado brasileiro. Acreditamos que o preço do milho continuará em patamar elevado em 2013, porém, bem abaixo dos picos de 2012.

Evolução dos preços do milho e do farelo de soja na CME/CBOT e média das praças pesquisadas pelo CEPEA.

Farelo de Soja



Milho



Fonte: Bloomberg.

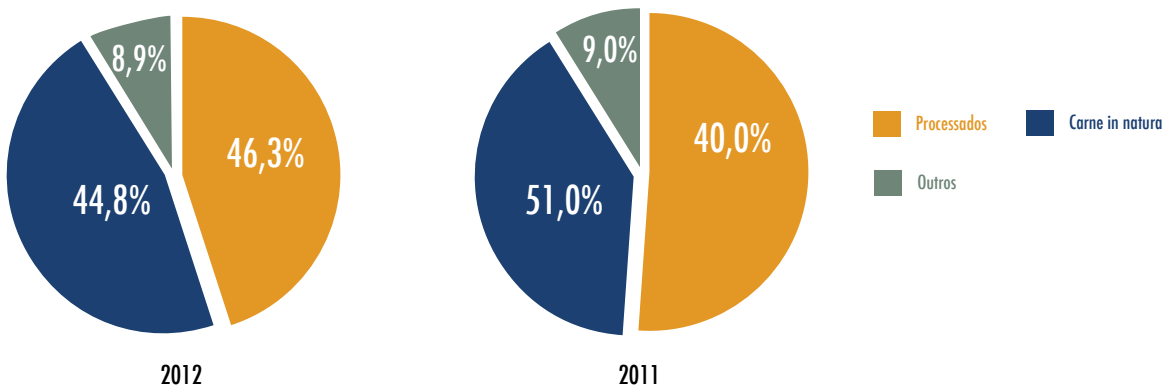


1. Desempenho Econômico-Financeiro Consolidado

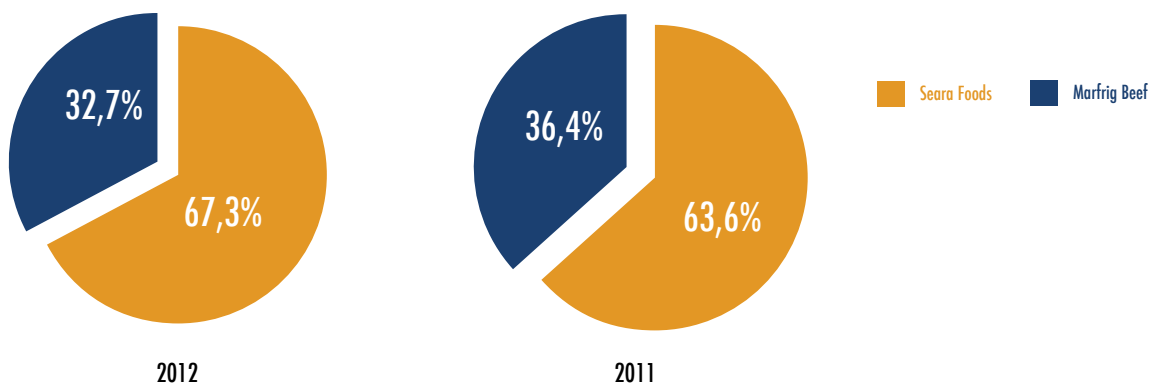
RECEITA LÍQUIDA

A receita operacional líquida aumentou 12,9% em 2012, se comparada a 2011, passando de R\$ 21.014,1 milhões para R\$ 23.726,4 milhões. A Administração da Companhia destaca que esse aumento foi influenciado, sobretudo, por (i) uma expansão de 14,8% no preço médio de vendas, explicado pela melhora no mix de produtos da Seara Foods (com maior participação de produtos de maior valor agregado que passou de 54,7% em 2011 para 58,6% em 2012); (ii) pela entrada dos novos ativos, que tiveram um efeito parcial no terceiro e quarto trimestre, pois ainda se encontram em período de aumento de produção, (iii) pelos novos clientes *food service* com aumento de volumes e preços médios na Keystone Foods; (iv) pelo maior volume para redes varejistas na Europa com a Moy Park, que também foi beneficiada por dificuldades de outras empresas do setor daquela região; (v) pelo aumento nos preços médios das operações da Marfrig Beef; e (vi) pela desvalorização do real frente ao dólar no ano de 14,3%.

Receita por produto



Receita por segmento

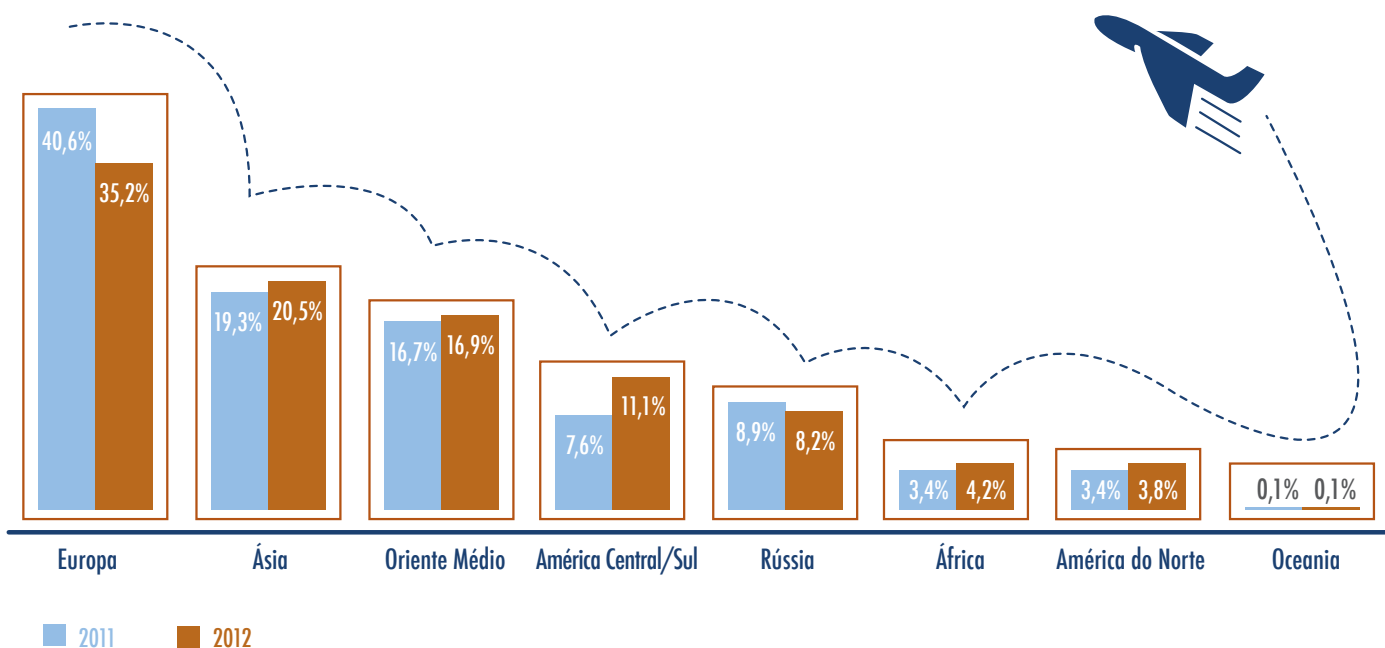


EXPORTAÇÕES

Em 2012, as exportações consolidadas da Companhia decresceram 2,3% em Reais, passando a responder por 33,5% da receita total consolidada do grupo, comparado a 37,0%, em 2011. Em 2012, a valorização do Dólar frente ao Real e a retomada gradual das vendas de carne bovina para importantes mercados consumidores impulsionaram as vendas externas da divisão de bovinos. Entretanto, o cenário adverso enfrentado em importantes mercados consumidores de aves e a demanda mais aquecida no mercado doméstico brasileiro fizeram com que a Companhia optasse por redirecionar suas vendas para o mercado interno. Nossos produtos foram comercializados em mais de 150 países em 2012, nos cinco continentes. Este é o resultado da estratégia adotada pela Companhia, optando por mitigar riscos, diversificando sua atuação, pois assim não depende apenas de poucos países importadores.

A seguir, apresentamos a abertura da receita de exportação consolidada pelos principais destinos.

Breakdown das Exportações - Consolidado



Em 2012, a Europa continuou sendo o principal destino das exportações do Grupo, porém com menor participação se comparado a 2011. Ásia e América Central/Sul aumentaram sua participação impulsionadas pelas exportações de Marfrig Beef enquanto Oriente Médio cresceu em função das exportações da Seara Foods².

² Mais adiante, no capítulo de Desempenho por Segmento informamos a abertura das exportações de Marfrig Beef e Seara Foods.



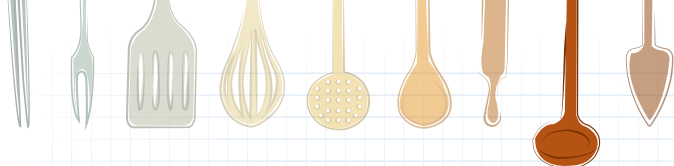
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS (CPV)

O CPV (custo dos produtos vendidos) cresceu 11,8%, passando de R\$ 18,03 bilhões em 2011 para R\$ 20,17 bilhões em 2012, justificado pelo crescimento orgânico da Companhia, pelo forte aumento nos preços de grãos, que ao longo do ano atingiram picos históricos, e pela contínua pressão inflacionária nos custos da operação brasileira. A expansão de 22,6% no custo com matéria-prima (grãos, animais e outros insumos utilizados na fabricação dos alimentos) foi o principal responsável pelo aumento de 11,8% no CPV em 2012. O item "matéria-prima" passou a representar 71,6% do custo, comparado a 65,3% no ano anterior.

A operação de bovinos correspondeu a 30,1% do total do CPV, enquanto a operação da Seara Foods representou 69,9%. Para a operação de Bovinos, a matéria-prima (gado) representou aproximadamente 84% do CPV de bovinos, ao passo que para a operação da Seara Foods, grãos e farelo representaram aproximadamente 65%.

A seguir apresentamos a abertura dos principais componentes do CPV Consolidado.

CPV (R\$ milhões)	2012	Part. (%)	2011	Part. (%)	Var. (%)
Matéria-Prima	(14.440,7)	71,6%	(11.783,3)	65,3%	22,6%
Embalagens	(695,8)	3,5%	(721,2)	4,0%	-3,5%
Energia Elétrica	(136,9)	0,7%	(142,8)	0,8%	-4,1%
Despesas Diretas + Mão-de-Obra Direta	(4.260,4)	21,1%	(4.536,6)	25,2%	-6,1%
Despesas indiretas + Mão-de-Obra Indireta	(633,3)	3,1%	(848,5)	4,7%	-25,4%
CPV Total Consolidado	(20.167,2)	100,0%	(18.032,3)	100,0%	11,8%
CPV Seara Foods	(14.094,0)	69,9%	(11.718,4)	65,0%	16,9%
CPV Marfrig Beef	(6.073,2)	30,1%	(6.313,9)	35,0%	-4,0%



LUCRO BRUTO E MARGEM BRUTA

Em 2012, o Lucro Bruto atingiu R\$ 3,56 bilhões, apresentando uma elevação de 19,4% se comparado aos R\$ 2,98 bilhões registrados em 2011. A Margem Bruta foi de 15,0%, 80 bps acima da margem de 14,2% registrada em 2011.

A despeito da forte alta nos custos de grãos, a melhora no lucro bruto da Companhia foi possível por meio da implementação, ao longo do ano, de uma série de ações estratégicas para possibilitar o alcance de patamares de margens mais sustentáveis e menos voláteis, tais como: (i) a contínua expansão na penetração de produtos processados/industrializados de marca no mix de produtos, (ii) a melhor precificação dos produtos processados da marca Seara, que tiveram em média um incremento de preço médio de 19,6% no ano, (iii) pelo bom desempenho da operação da Marfrig Beef, que rentabilizou sua operação a partir do melhor direcionamento dos canais de venda e da otimização do parque industrial, adequando a capacidade de processamento e utilização à melhora do ciclo da pecuária no Brasil; (iv) o desenvolvimento de canais de venda mais rentáveis (pequeno e médio varejo) no Brasil, fruto da acelerada expansão da base de clientes e (v) otimização do parque fabril, o que proporcionou diluição de custos fixos.

DRE (R\$ milhões)	2012	2011	Var. (%)
Lucro Bruto	3.559,1	2.981,8	19,4%
Margem Bruta (%)	15,0%	14,2%	80 pb

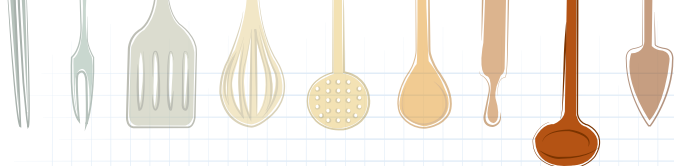


DVG&A (DESPESAS COM VENDAS, GERAIS E ADMINISTRATIVAS)

Em 2012, as despesas operacionais (excluindo outras receitas e despesas operacionais) totalizaram R\$ 2,52 bilhões, um aumento de 16% se comparado ao ano anterior. Como percentual da receita líquida, estas despesas apresentaram elevação de 40 bps para 10,7%, em função do desafio logístico enfrentado pela Seara Brasil no 4º trimestre, na absorção e integração das novas unidades e centro de distribuição oriundas da troca de ativos, bem como da necessidade de contratação, treinamento e equipagem da força de vendas necessária para o atendimento dos novos clientes. Em um primeiro momento, esses impactos ainda não são plenamente diluídos pela receita, uma vez que as unidades ainda se encontram em fase de elevação de sua produção, tendo operado ainda em níveis de atividade aquém do ideal.

As despesas comerciais representaram 7,3% da ROL, contra 7,1% em 2011, principalmente nas rubricas de pessoal, logística, comissões, e bonificações, devido aos investimentos na contratação, treinamento e estruturação da nova força de vendas, necessários para fazer frente a entrada das novas unidades. Vale ressaltar que contratamos, equipamos e treinamos 650 profissionais de vendas ao longo do 2º trimestre de 2012 para a comercialização dos novos produtos e marcas, no entanto, as vendas só começaram a ser realizadas a partir da liberação pelo CADE, que ocorreu apenas no 3º trimestre de 2012.

DRE (R\$ milhões)	2012	2011	Var. (%)
DVGA	(2.520,7)	(2.169,9)	16,2%
<i>% sobre a Receita Líquida (%)</i>	-10,6%	-10,3%	-30 pb
Despesas com Vendas	(1.736,9)	(1.485,4)	16,9%
<i>% sobre a Receita Líquida (%)</i>	-7,3%	-7,1%	-30 pb
Despesas Gerais e Administrativas	(783,7)	(684,5)	14,5%
<i>% sobre a Receita Líquida (%)</i>	-3,3%	-3,3%	n/a



EBITDA E MARGEM EBITDA (LAJIDA E MARGEM LAJIDA)

Em 2012, o EBITDA (lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações) consolidado da Marfrig atingiu R\$ 2,13 bilhões, 20,3% superior ao R\$ 1,77 bilhão registrado em 2011. A margem EBITDA foi de 9,0%, contra 8,4% em 2011.

RECONCILIAÇÃO DO EBITDA (R\$ milhões)	2012
Resultado líquido da participação - Operação Continuada	(480,8)
Resultado líquido da participação - Operação Descontinuada	256,9
Resultado líquido - Participação do Acionista Controlador	(223,9)
(-) Provisão de IR e CS	430,2
(+) Encargos Financeiros Líquidos	1.543,0
(+) Variação Cambial Líquida	538,4
(+) Depreciação / Amortização	805,5
(-) Participação de Acionistas não Controladores	8,7
(-) Equivalência de não controladas	0,7
(-) Efeito das Operações Descontinuadas	89,4
EBITDA	2.134,0
Margem EBITDA	9,0%

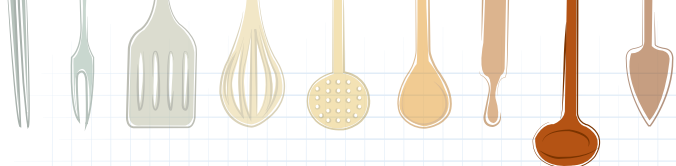
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO

No ano, o resultado financeiro excluindo os efeitos cambiais foi negativo em R\$ 1,54 bilhão, em linha com o valor registrado em 2011. A variação cambial, sem efeito caixa, foi de R\$ 538,4 milhões negativos no ano, contra R\$ 780,6 milhões negativos em 2011, explicada pela depreciação média de 14,3% do Real frente ao Dólar.



A despeito do aumento do endividamento bruto no ano, as despesas com juros somaram R\$ 1,38 bilhão, permanecendo em linha com o R\$ 1,39 bilhão registrado em 2011, explicado pela queda da taxa SELIC em até 4 pontos percentuais entre os períodos e dos esforços da Companhia para adequar o custo da dívida em busca de melhores taxas.

RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO (R\$ milhões)	2012	2011	Var. (%)
Receita Financeira	316,6	397,7	-20,4%
Resultado financeiro com derivativos	143,3	122,2	17,3%
Juros recebidos, rendimentos s/ aplicações financeiras	152,7	248,7	-38,6%
Descontos obtidos e outros	20,6	26,8	-22,9%
Varição Cambial Ativa	525,6	564,8	-7,0%
Total da Receita Financeira	842,1	962,5	-12,5%
Despesa Financeira	(1.859,6)	(1.917,9)	-3,0%
Juros sobre Empréstimos Provisionados	(1.004,0)	(965,5)	4,0%
Juros sobre Debêntures	(329,9)	(401,7)	-17,9%
Juros sobre Arrendamentos	(21,6)	(26,5)	-18,3%
Derivativos	(182,8)	(379,6)	-51,8%
Despesas Bancárias, Comissões e Tarifas	(250,7)	(107,2)	133,9%
Outros	(70,5)	(37,3)	88,8%
Varição Cambial Passiva	(1.063,9)	(1.345,3)	-20,9%
Total da Despesa Financeira	(2.923,5)	(3.263,2)	-10,4%
Resultado Financeiro Líquido	(2.081,4)	(2.300,7)	-9,5%



2. Outros Destaques Financeiros

2.1. Investimentos

INVESTIMENTOS (R\$ milhões)	2012	2011	Var. (%)
Aplicações em Ativo Imobilizado	1.022,2	912,6	12,0%
Ativo Fixo	654,9	632,4	3,6%
Matrizes	367,3	280,3	31,0%
Aplicações em Intangível	31,2	33,9	-8,0%
Investimento Total	1.053,4	946,6	11,3%

Investimentos em ativo imobilizados somaram R\$ 1.022,2 milhões, aumentando 12,0% se comparados com 2011.

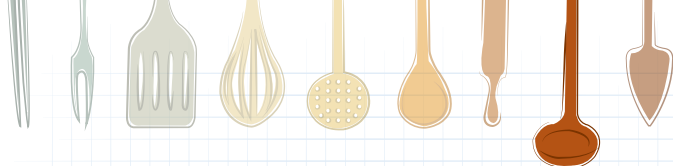




2.2. Fluxo de Caixa Operacional

A geração de caixa operacional foi pressionada principalmente pelo Capital de Giro associado à integração das novas unidades da Seara anteriormente explicada.

FLUXO DE CAIXA (R\$ milhões)	2012
Resultado líquido	(224)
(+) Itens que não afetam caixa	1.801
(+) Variação capital de giro	(477)
Contas a receber de clientes	(490)
Estoques	(394)
Fornecedores	408
(+) Outras variações patrimoniais	(990)
Outros	(387)
Ativos TCD (Capital de Giro)	(350)
Tributos	(243)
1. Fluxo comercial	112
2. Fluxo investimentos	(1.053)
3. Fluxo de caixa operacional (1+2)	(943)
Receitas/Despesas financeiras	(1.261)
4. Fluxo de caixa livre	(2.204)
Capitalização - Emissão de ações	1.017
Captação/Liquidação de empréstimos	239
Operações descontinuadas	495
Variação Cambial de caixa	154
Fluxo de caixa por período	(299)



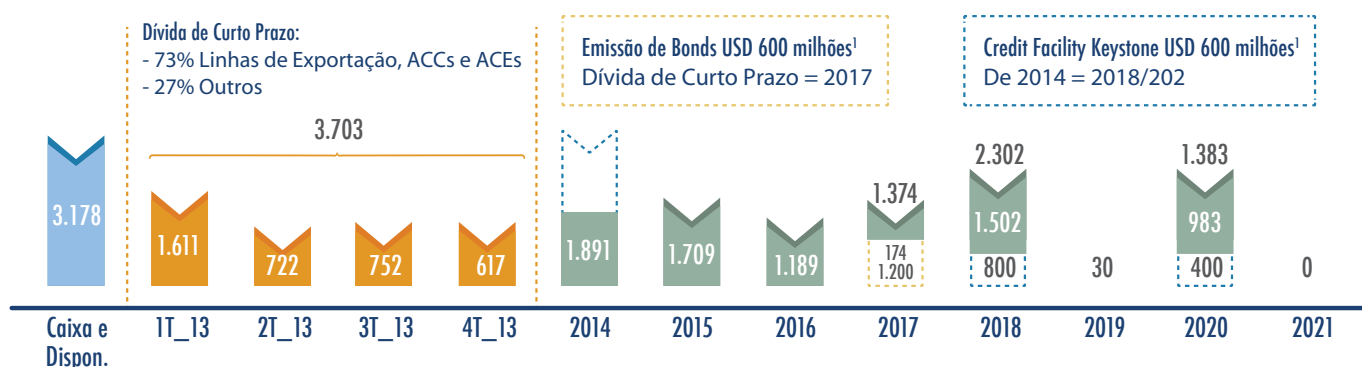
2.3. Estrutura de Capital

ENDIVIDAMENTO BRUTO

O endividamento bruto consolidado da Companhia ao final de 2012 foi de R\$ 12,38 bilhões, aumentando R\$ 1,00 bilhão em comparação com a posição de dezembro de 2011. Do total das dívidas, 29,9% tem vencimento no curto prazo, enquanto 70,1% no longo prazo. O aumento do endividamento ocorreu devido, principalmente, à maior necessidade de capital de giro, ocasionada pela integração das novas unidades da Seara advindas da troca de ativos e pelo aumento no custo dos grãos.

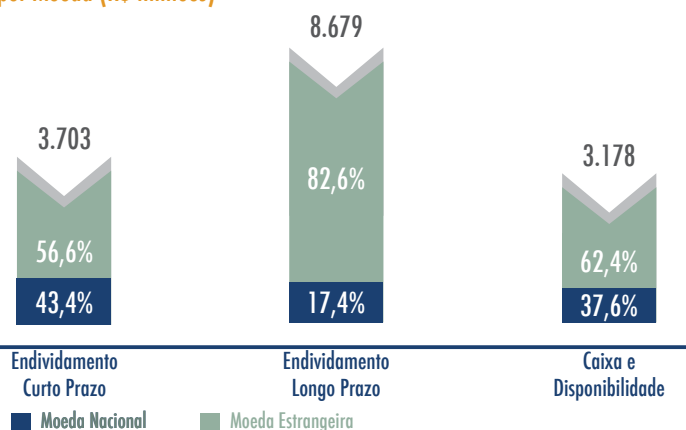
Do total das dívidas, 25,1% estão em Reais e 74,9% estão em outras moedas, praticamente equilibradas com os 72,0% das receitas do Grupo geradas em moedas estrangeiras. O custo médio ponderado de nosso endividamento bancário consolidado ao final do 4º trimestre de 2012 diminuiu para 7,62% a.a., reflexo do menor custo de financiamento das operações realizadas no período, bem como da queda na taxa básica de juros (SELIC) no Brasil.

Perfil do Endividamento Proforma (R\$ milhões)



¹ No quadro acima consideramos os Bonds emitidos em Jan/13 no valor de USD 600 milhões com vencimento em Jul/2017 e a renovação da Credity Facility Keystone com vencimento de 2014 para 2018 e 2020.

Endividamento e Disponibilidade por Moeda (R\$ milhões)





ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO E ALAVANCAGEM

O endividamento líquido ao final de 2012 somou R\$ 9,20 bilhões. A disponibilidade financeira foi reforçada pela captação de R\$ 1,05 bilhão por meio da oferta pública de ações, realizada em dezembro. Ao final do ano, a Companhia apresentava R\$ 3,18 bilhões de caixa e aplicações.

Dando continuidade ao plano de melhoria da estrutura de capital, a Companhia completou, em 16 de janeiro de 2013, a emissão de US\$ 600 milhões em *Senior Notes* com vencimento em Julho de 2017 (vide nota explicativa de eventos subsequentes).

O índice de alavancagem (dívida líquida / EBITDA) ficou em 4,31 vezes, contra 4,45 vezes ao final de 2011.

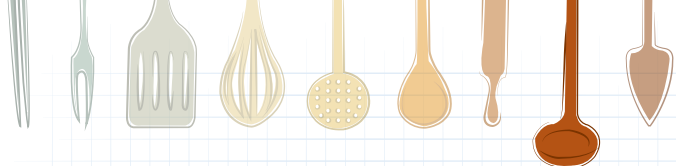
BREAKDOWN DO ENDIVIDAMENTO (R\$ milhões)	31/12/2012			31/12/2011		
	Curto Prazo	Longo Prazo	Total	Curto Prazo	Longo Prazo	Total
Moeda local (BRL)	1.607,6	1.506,2	3.113,8	956,5	1.809,6	2.766,0
Moeda estrangeira	2.095,4	7.172,7	9.268,1	1.500,9	7.110,4	8.611,3
Endividamento Consolidado	3.703,0	8.678,9	12.381,9	2.457,3	8.920,0	11.377,3
Disponibilidades	3.178,2		3.178,2	3.477,0		3.477,0
Endividamento Líquido			9.203,7			7.900,3
EBITDA LTM			2.134,0			1.773,8
Dívida Líquida/EBITDA LTM			4,31			4,45

CLASSIFICAÇÃO DE RISCO – ESCALA GLOBAL

Agência	Classificação	Perspectiva	Última Revisão
Standard & Poor's	B+	Negativa	Janeiro/2013
Fitch Ratings	B+	Negativa	Janeiro/2013
Moody's	B2	Estável	Agosto/2012

RESULTADO LÍQUIDO NO PERÍODO

Em 2012, o prejuízo líquido totalizou R\$ 223,9 milhões, 70% menor do que o registrado em 2011.



3. Desempenho por Segmento

3.1. Seara Foods

CONTEXTO

O ano de 2012 foi um ano desafiador para a Seara Brasil, em função do cenário econômico internacional extremamente desfavorável, onde a desaceleração econômica em importantes mercados internacionais, a forte volatilidade cambial e as pressões inflacionárias sem precedentes nos custos de produção contribuíram para impactar de forma negativa o resultado da divisão.

Para enfrentar esses percalços, a Administração da Companhia vem trabalhando com afinco para consolidar a Seara Brasil como a segunda maior empresa brasileira do setor de alimentos processados, dotada de uma eficiente plataforma de distribuição no mercado interno e externo, buscando melhores patamares de rentabilidade e geração consistente de caixa.

Nesse sentido, o sucesso da integração dos ativos industriais, marcas e centros de distribuição advindos da troca de ativos, estão fortalecendo gradativamente (ainda estamos em período de aumento de produção) a presença da marca Seara no Brasil e no exterior. Com a consolidação dos novos ativos, as vendas de produtos de valor agregado, com marca, no mercado interno brasileiro, passaram a representar aproximadamente 65% das vendas da Seara Brasil em 2012.

Nas exportações, o cenário internacional continuou bastante desafiador. O expressivo aumento no preço dos grãos exigiu um natural repasse de preços, o qual foi executado parcialmente e em ritmo lento em determinadas regiões que vem apresentando uma incipiente recuperação econômica, como, por exemplo, o Extremo Oriente e União Europeia.

Na Europa, a Moy Park continua comprovando a resiliência do consumo da proteína de frango, tendo apresentado evolução positiva no ano, mesmo diante de um ambiente econômico desafiador. A Companhia favoreceu de sua posição de liderança no mercado varejista do Reino Unido, aumentando suas vendas de frango fresco no mercado interno, aproveitando para expandir seu portfólio por meio do lançamento de produtos com marca e com maior valor agregador e pelas dificuldades financeiras apresentadas por outra empresa do setor, que beneficiou a Moy Park com novos contratos.

Na Keystone Foods, o bom desempenho foi impulsionado principalmente pelo avanço nas vendas de processados no segmento de *food service* para o mercado asiático, que tem sido um dos grandes propulsores do crescimento global da demanda por proteína.



Sendo assim, para 2013 e 2014, a Marfrig concentrará os esforços em:

Foco em produtos de alto valor agregado e em atividades de *food service*. A Marfrig continuará aumentando a participação de produtos processados em suas vendas, tais quais: cortes de carne especiais, frios, embutidos, pratos congelados, enlatados, hambúrgueres, massas, entre outros.

Novas oportunidades por região e divisão de negócios continuarão a ser perseguidas, explorando mercados ainda não atendidos, ao mesmo tempo em que a posição nos mercados domésticos onde a empresa atua continuará a ser consolidada.

Seara Brasil terá como foco crescer sua penetração no mercado interno brasileiro, expandindo sua base de clientes com mais produtos processados e industrializados e sua exposição em âmbito nacional. Dentre os esforços para a Seara Brasil podemos destacar:

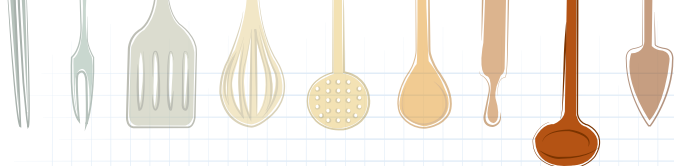
- aumentar a capacidade e eficiência em acessar os novos clientes e mercados consumidores por meio de melhorias na eficiência da logística (OTIFe Fill Rate);

- investimentos em marketing, sempre direcionados para reforçar o valor percebido das marcas, principalmente a Seara;

- aumentar o número de pontos de venda e investir na qualidade dos produtos para obter melhores preços e aumentar ainda mais a confiança e a aceitação dos consumidores;

- desenvolver as marcas vindas da troca de ativos para reforçar a posição da marca Seara e aumentar a participação de mercado em regiões onde a Seara Brasil tenha presença menos significativa;

- investir em inovação, para garantir o sucesso no longo prazo da marca Seara, inclusive por meio de melhor aproveitamento das marcas já existentes, criação de novas marcas ou categorias de produtos, ou desenvolvimento de submarcas.



Não podemos deixar de falar que boa parte da receita advinda dessa operação continuará sendo proveniente das exportações que terão como foco, a partir de 2013, apenas países mais rentáveis e com produtos de maior retorno.

Moy Park focada no mercado interno europeu, principalmente Reino Unido, continuará aumentando sua participação de mercado nas principais redes de supermercados da Europa, expandindo gradualmente produtos processados e com marcas nessas grandes redes e aumentando nossa presença no *food service*.

Keystone continuará focada no *food service* global. Essa operação continuará seguindo a tendência mundial de crescimento do consumo fora do lar. Nosso principal cliente continua sendo a rede de *fast food* do McDonalds, que representa aproximadamente 70% dessa operação. A estratégia desse negócio será continuar seguindo o crescimento do McDonads, além de crescer também nos outros clientes como YUM Brands, KFC, Campbell's, Subway, Chipotle, Wendy's, Burger King, etc. Estamos com bons resultados na Ásia, principalmente na China e acreditamos que essa região será um enorme canal de crescimento das operações da Keystone Foods.

DESEMPENHO OPERACIONAL

No ano de 2012, as operações consolidadas da Seara Foods produziram 1,8 milhão de toneladas de alimentos processados, um crescimento de 7,6% em comparação com o ano anterior. Em relação ao abate de aves, houve crescimento da quantidade de frangos produzidos na Keystone, especialmente em função da *joint venture* criada em 2011 na China.

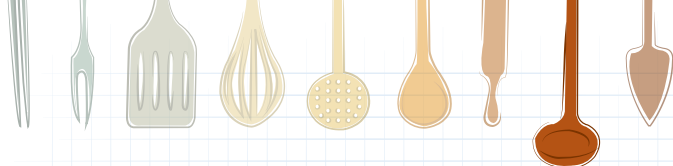
No Brasil, houve uma redução nos processamentos explicada pelos trabalhos de otimização em nosso parque fabril, buscando uma melhor eficiência e rentabilidade em nossas operações, e também pela redução nas exportações do Brasil, explicada pelo cenário adverso enfrentado em algumas regiões (como Japão e Oriente Médio) durante o ano de 2012.

A seguir apresentamos a evolução detalhada da produção, por proteína e por divisão:



PRODUÇÃO (mil toneladas)	2012	2011	Var. (%)
Alimentos Processados - Seara Brasil	473,0	365,7	29,3%
Alimentos Processados - Moy Park	191,4	183,3	4,4%
Alimentos Processados - Keystone	1.106,3	1.090,9	1,4%
Total Alimentos Processados	1.770,7	1.639,9	8,0%

ABATE (milhões de unidades)	2012	2011	Var. (%)
Frangos - Seara Brasil	622,0	643,3	-3,3%
Frangos - Moy Park	212,4	208,4	1,9%
Frangos - Keystone	201,7	183,6	9,9%
Total Frangos	1.036,1	1.035,3	0,1%
Total Suínos	3,2	2,7	16,8%
Total Perus	6,8	6,1	11,6%



DRE - SEARA FOODS (R\$ milhões)	2012	2011	Var. (%)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	15.974,3	13.366,6	19,5%
Custo dos produtos vendidos	(14.094,0)	(11.718,4)	20,3%
LUCRO BRUTO	1.880,3	1.648,2	14,1%
<i>Margem Bruta</i>	<i>11,8%</i>	<i>12,3%</i>	<i>-60 pb</i>
DVGA	(1.627,8)	(1.390,7)	17,1%
<i>% da Receita Bruta</i>	<i>-10,2%</i>	<i>-10,4%</i>	<i>20 pb</i>
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS	(1.620,9)	(1.229,6)	31,8%
Comerciais	(1.202,2)	(973,8)	23,5%
Administrativas e gerais	(425,6)	(416,9)	2,1%
Outras receitas/despesas operacionais	7,0	161,0	-95,7%
EBITDA	1.092,6	1.086,5	0,6%
MARGEM EBITDA	6,8%	8,1%	-130 pb

Seara Brasil – Mercado Interno

No mercado interno, houve aumento de 56,9% na receita líquida, passando de R\$ 2,12 bilhões no ano de 2011 para R\$ 3,32 bilhões em 2012. A Administração entende que tal aumento ocorreu devido à (i) entrada dos novos ativos na operação da Seara Brasil, impulsionando o aumento de 32,9% nos volumes de alimentos processados vendidos no mercado interno e (ii) aumento de 30,1% nos preços médios da Seara Brasil no mercado interno associado. A participação na receita líquida de produtos de maior valor agregado atingiu 65% no ano de 2012.

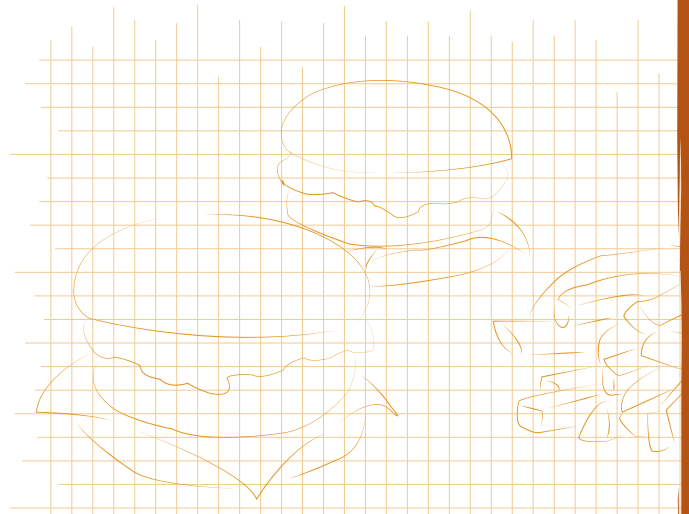
A estratégia para promover o fortalecimento da marca Seara no mercado interno brasileiro foi reforçada com a permuta de ativos. Iniciada em junho, a incorporação das 10 novas unidades de produção, 8 centros de distribuição e 12 novas marcas, foi fruto de um cuidadoso processo de planejamento, minuciosamente estudado para que o resultado fosse uma integração organizada e sinérgica. As novas unidades trouxeram à divisão um aumento expressivo da capacidade de produção de alimentos processados, os quais representam cerca de 90% da receita total dos ativos recebidos.



As novas plantas ainda estão em fase inicial de adaptação, encerrando o ano com uma capacidade instalada muito aquém de seu potencial total. O processo de elevação da utilização da capacidade é gradual, devendo ainda estender-se por aproximadamente 18 meses, para que então as novas unidades possam contribuir integralmente para a geração de valor adicionado da divisão.

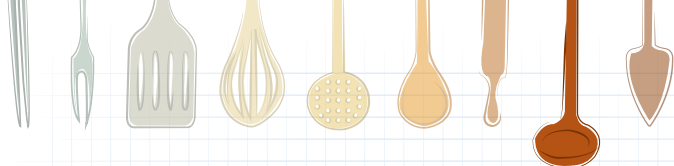
A equipe de vendas, contratada para suportar o novo portfólio de marcas e clientes, ultrapassou com sucesso os desafios iniciais de roteirização e conhecimento dos novos clientes. O esforço do time de vendas, reforçado por 650 novos representantes, contribuiu para elevar ao longo do ano o número de clientes da Seara no Brasil de 36 mil em janeiro para mais de 70 mil no fim de dezembro.

Essa importante ampliação da malha de distribuição ocorreu em todo o território nacional, e teve como foco principal canais de venda mais rentáveis, como pequenos e médios varejistas, visando sempre a melhoria constante do nível de atendimento, em linha com os melhores indicadores do setor.



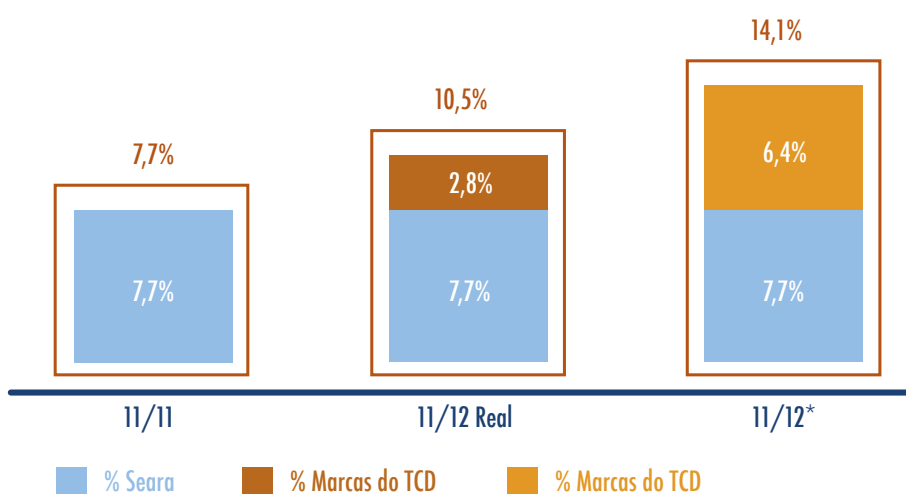
Adicionalmente à expansão da malha de clientes, temos atuado no reposicionamento de preços dos produtos da Seara, buscando não somente o repasse necessário para cobrir a alta nos custos dos grãos, mas também visando reduzir a diferença de preços entre a Seara e a marca líder de mercado. A estratégia permitiu um aumento de 19,6% no preço médio dos produtos processados da Seara no Brasil no mercado interno, no ano de 2012.

O efeito da entrada das novas marcas, somado ao esforço da equipe de vendas para ampliar a base de clientes da Seara, já reflete em um aumento considerável da participação de mercado da Seara, tanto na categoria de carnes congeladas (processados), quanto em industrializados de carne (embutidos). Essa participação tende a crescer ainda ao longo dos próximos trimestres, na medida em que os novos ativos estiverem operando nos níveis das plantas de processados da Seara.



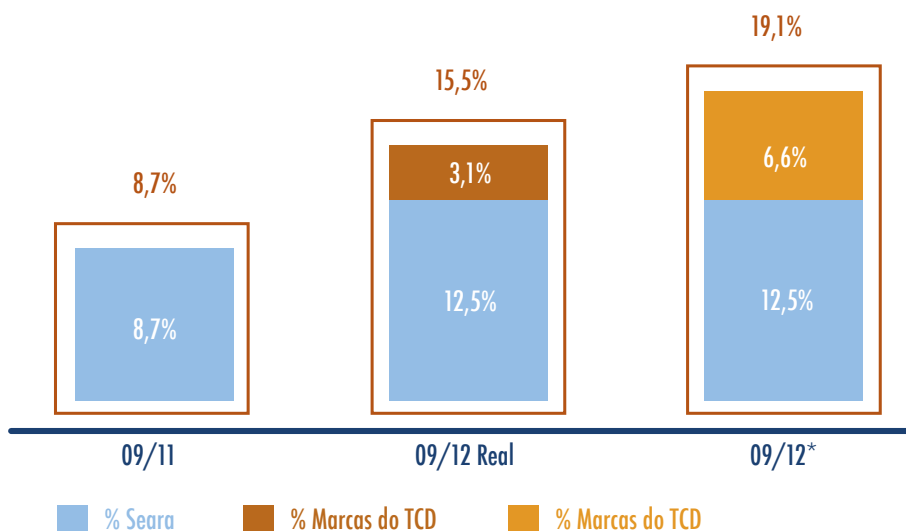
De acordo com as últimas leituras da Nielsen, a atual participação da Seara somada ao potencial das novas marcas adquiridas representa uma participação estimada de até 14% de participação de mercado em carnes congeladas e de 19% em industrializados de carne, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

Carnes Congeladas* (Processados)¹:



¹ Carnes Congeladas (Processados): almôndega, hambúrguer, quibe, lanches prontos, pequenos moldados, pratos prontos, recheados, empanados, salgadinhos, steak e tortas.

Industrializados de Carne* (Embutidos)²:



² Industrializados de Carne (Embutidos): afiambado, apresuntado, carnes saudáveis, copa, linguiça, mortadela, parma, presunto, salame, salsicha e salsichão.

*Marcas do TCD proforma LTM



Seara Brasil – Exportações

O cenário internacional para exportações de aves e suínos ainda se mostrou bastante desafiador em 2012. Importantes mercados consumidores como Japão e Europa apresentaram uma recuperação mais modesta do que o esperado com relação aos preços, ainda muito aquém dos patamares históricos de volumes e preços atingidos em 2011.

Excessos de estoque, combinados com efeitos da crise econômica global, bem como conflitos políticos regionais, contribuíram negativamente neste sentido e refletiram na queda de 7,0% nos

volumes e 4,3% da receita das exportações da Seara Brasil em comparação com o ano anterior.

O efeito foi parcialmente compensado pela depreciação cambial de 14,3% do Real frente ao Dólar, que possibilitou o avanço de 2,9% no preço médio das exportações, em Reais.

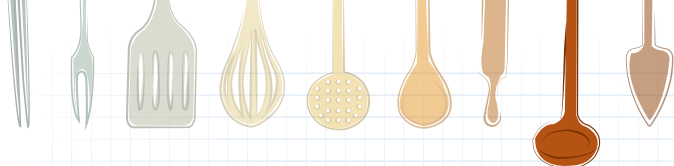
De acordo com dados da SECEX, a Seara encerrou o ano com média de 19,5% de participação de mercado nas exportações de frango, contra 22,6% em 2011. Em relação à carne suína, a participação de mercado foi de 14,3%, contra 15,0% em 2011.

OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

As operações internacionais apresentaram bom desempenho, com crescimentos orgânicos da ordem de 20,0%, tanto da Moy Park quanto da Keystone Foods. As operações apresentaram avanços consistentes, especialmente nos preços dos produtos processados vendidos nos mercados internos, e foram impulsionados ainda pela tradução cambial mais favorável de nossas receitas em moedas estrangeiras.

Em linha com a estratégia de focar os esforços e recursos na produção e comercialização de alimentos processados de valor agregado, a Companhia concluiu, em abril de 2012, a venda do negócio dos serviços de logística especializada da Keystone Foods para a The Martin-Brower Company, pelo valor total de U\$ 400 milhões.

Na Keystone Foods o bom desempenho foi impulsionado especialmente pelas operações na Ásia, onde a Companhia avançou nas vendas de processados para o segmento de *food service*, passando a atender aproximadamente 2,6 mil restaurantes entre China, Hong Kong e Japão. O crescimento da operação foi impulsionado pelo aumento de produção da *joint venture* Keystone-Chinwhiz (60% Keystone – 40% Chinwhiz), criada para a construção de uma plataforma de produção de aves no mercado chinês, que encerrou 2012 com capacidade de processamento de 200 mil aves/dia, volume este que equivale à metade da necessidade da Keystone neste país. Ainda na China, uma segunda parceria foi firmada com a COFCO (45% Keystone – 55% COFCO), para explorar oportunidades de negócio em serviços de logística e distribuição de alimentos na China, por meio da construção de 6 centros de distribuição, dos quais o primeiro já encontra-se em operação desde meados de 2012.



Na Moy Park, o bom desempenho das vendas no mercado interno tem sido sustentado pela mudança de comportamento dos consumidores europeus, que tem privilegiado a realização de refeições em casa, além dos avanços em função de importantes eventos ocorridos no ano, como as comemorações do Jubileu da Rainha e a realização dos Jogos Olímpicos de Londres.

Sua posição de liderança no mercado do Reino Unido foi reforçada em função do momento difícil enfrentado por todo o setor de frangos na Europa. O cenário desafiador, com estagnação econômica em diversos países da região e forte pressão de custos de produção (grãos), trouxe oportunidades únicas para a empresa, na medida em que alguns competidores regionais, sem a estrutura e o valor agregado da Moy Park, descontinuaram suas operações, estreitando ainda mais o relacionamento da Companhia com as grandes cadeias varejistas.

Ainda na Moy Park, foi expandido o portfólio com o lançamento de duas novas categorias de produtos da marca Seara, exclusivas para o mercado Europeu: os fatiados de presunto, frango, peru e rosbife Seara e a linha de *snacks* "Seara Good to Go", feitos com 100% de carne de peito de frango cozido. O mercado de *snacks*, a base de carnes no Reino Unido, cresce aproximadamente 5% ao ano e essa nova linha representa uma grande oportunidade de ingresso nesse segmento.

Ainda no sentido de agregar maior valor aos produtos, a Companhia lançou em 2012 a linha nobre de refeições prontas à base de frango orgânico, que levam a assinatura do renomado chef britânico Jamie Oliver. A linha foi reconhecida com o selo "Good Chicken Award 2012" da organização de defesa do bem-estar animal – "Compassion in World Farming".

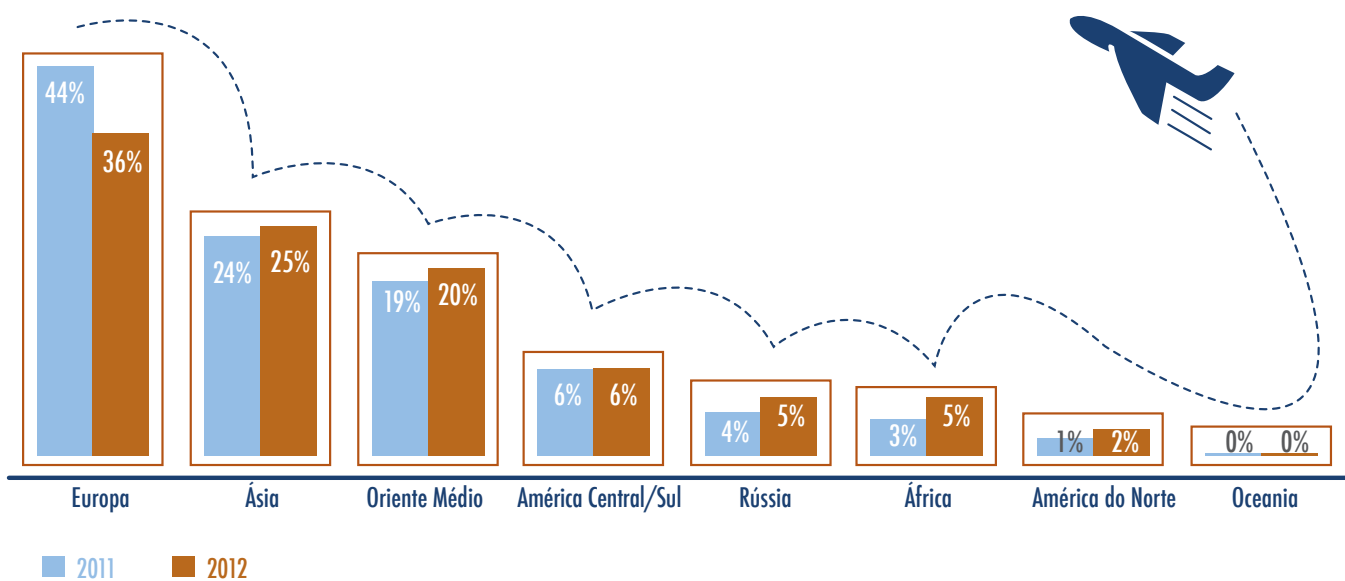


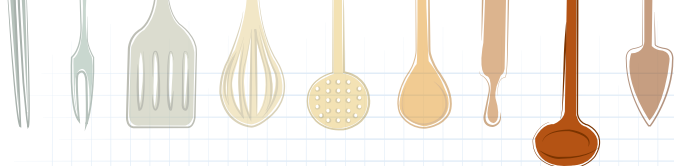


SEARA FOODS – EXPORTAÇÕES CONSOLIDADAS

A Europa manteve-se como o principal destino das exportações da Seara Foods, reduzindo sua participação para 36,0% do total das exportações da divisão, se comparado aos 44,0% de 2011. A Ásia seguiu como segundo principal destino, aumentando sua participação para 25,0% contra 24,0% em 2011, assim como o Oriente Médio, terceiro principal destino das exportações da divisão, que aumentou sua participação de 19,0% para 20,0%.

Breakdown das Exportações - Seara Foods





3.2. Marfrig Beef

CONTEXTO

O segmento Marfrig Beef no Brasil desfrutou de um momento favorável em 2012, em que pôde rentabilizar sua operação a partir do melhor direcionamento dos canais de venda e da otimização do parque industrial, adequando a capacidade de processamento e utilização à melhora do ciclo da pecuária no Brasil, contrariamente se comparado com o Uruguai.

Nas exportações, a retomada gradual do consumo em importantes mercados internacionais, como o Oriente Médio e Chile, somado aos baixos estoques mundiais da proteína bovina impulsionaram o avanço. A apreciação cambial do Dólar frente ao Real no período também contribuiu para o avanço das vendas para o mercado externo.

Nas operações internacionais, a Companhia reduziu significativamente a exposição no mercado Argentino, com a troca de ativos e

marcas da *Quickfood* por marcas e ativos no Brasil. A atuação naquele país passou a ficar restrita ao nicho de exportação de cortes nobres, em que o Grupo é detentor de uma importante parcela da Quota Hilton, além da continuidade do atendimento ao *food service* no mercado interno.

DESEMPENHO OPERACIONAL

No ano de 2012, as operações consolidadas da Marfrig Beef produziram 1,2 milhão de toneladas de alimentos processados. Em relação ao processamento de bovinos, houve decréscimo nos processamentos explicado pelo: (i) fechamento temporário de nove unidades em 2011 (sendo sete no Brasil, uma no Uruguai e uma na Argentina), onde três já retornaram a operação durante o ano de 2012 no Brasil; (ii) diminuição da exposição das operações na Argentina, devido à troca de ativos, ocorrida em junho de 2012 e (iii) ao cenário adverso em que o Uruguai ainda passa com baixa disponibilidade de gado e preços elevados.

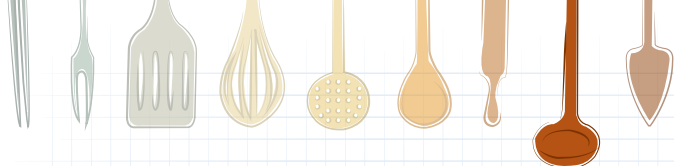
A seguir apresentamos a evolução detalhada da produção, por proteína e por divisão:

PRODUÇÃO (mil toneladas)	2012	2011	Var. (%)
Total Alimentos Processados	1.167,5	1.379,1	-15,3%



ABATE (mil unidades)	2012	2011	Var. (%)
Bovinos - Brasil	2.415,8	2.582,1	-6,4%
Bovinos - Argentina e Uruguai	904,3	997,4	-9,3%
Total Bovinos	3.320,2	3.579,5	-7,2%
Ovinos - Brasil	101,5	118,5	-14,4%
Ovinos - Uruguai/Chile	177,8	215,1	-17,3%
Total Ovinos	279,3	333,6	-16,3%

DRE - MARFRIG BEEF (R\$ milhões)	2012	2011	Var. (%)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	7.752,1	7.647,5	1,4%
Custo dos produtos vendidos	(6.073,2)	(6.313,9)	-3,8%
LUCRO BRUTO	1.678,9	1.333,6	25,9%
<i>Margem Bruta</i>	21,7%	17,4%	430 pb
DVGA	(892,8)	(779,2)	14,6%
<i>% da Receita Bruta</i>	-11,5%	-10,2%	130 pb
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS	(776,7)	(771,6)	0,7%
Comerciais	(534,7)	(511,6)	4,5%
Administrativas e gerais	(358,1)	(267,7)	33,8%
Outras receitas/despesas operacionais	116,2	7,7	n/a
EBITDA	1.041,4	687,3	51,5%
MARGEM EBITDA	13,4%	9,0%	440 pb



Marfrig Beef – Brasil Mercado Interno

No mercado interno, houve redução de 4,2% na receita líquida, de R\$ 3,47 bilhões em 2011 para R\$ 3,33 bilhões em 2012. Tal redução é decorrente da queda de 21,4% no volume vendido no mercado interno, especialmente pela demanda menos aquecida nos primeiros meses do ano. Diante desse cenário, a Administração optou pelo fechamento temporário de sete plantas em 2011, visando à otimização do parque industrial das operações da Marfrig Beef que afetou o volume vendido. Durante o ano de 2012, três dessas sete plantas temporariamente fechadas foram reabertas aproveitando-se da melhora no cenário de consumo de proteína bovina, tanto no mercado interno como para as exportações.

Apesar da redução nos volumes vendidos no mercado interno, a ampla penetração e a experiência da Marfrig no atendimento ao segmento de *food service*, com forte presença nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro e nas regiões Sul e Nordeste do Brasil, permitiram as operações brasileiras expandir suas margens em relação ao ano anterior. A atuação especializada e focada no desenvolvimento de produtos padronizados, com sabor e qualidade, tornou-se um importante diferencial competitivo no atendimento das necessidades das principais redes de restaurantes, lanchonetes e churrascarias, resultando em um total de mais de seis mil clientes em 2012.

Neste sentido, a integração com os centros de distribuição da Seara, além dos novos Centros de Distribuição advindos da troca de ativos, trarão importantes ganhos na distribuição, ampliando gradualmente a plataforma de distribuição e aumentando a capilaridade do atendimento a clientes do segmento de *food service* e do pequeno e médio varejo.

Adicionalmente, a Marfrig desenvolve de forma pioneira no Brasil um programa de fomento da Raça Angus, incentivando pecuaristas a multiplicar as melhores e mais modernas técnicas de genética e sistemas de produção.

O Grupo fornece ainda suporte técnico e garantia de compra de animais, tendo em troca a certeza de receber gado com padrões exclusivos de tipificação, idade, rastreabilidade e, sobretudo, oriundos de boas práticas de criação.

Outro importante diferencial da Marfrig é seu pioneirismo em trabalhar com um portfólio de produtos de carne bovina de alto valor agregado, endossados por marcas fortes. As linhas de produtos Bassi, Seara Angus, Seara Churrasco e Montana, são exemplos de marcas reconhecidas pelos consumidores por seu elevado padrão de qualidade, maciez, sabor e suculência, que permitem à empresa agregar valor ao produto e trabalhar canais de vendas mais rentáveis.



Marfrig Beef – Brasil Exportações

No mercado de exportações, houve aumento de 19,1% na receita líquida de R\$ 1,61 bilhão em 2011 para R\$ 1,92 bilhão em 2012. Tal aumento, na opinião da Administração, é decorrente do maior volume exportado, aproveitando-se do retorno de alguns destinos importantes como Chile e Oriente Médio, além da melhora dos preços médios ocorrida no período, impulsionada pela valorização do Dólar frente ao Real.

Marfrig Beef – Operações Internacionais

Em 2012, com a diminuição do tamanho das operações na Argentina, explicada pela troca de ativos, reduzimos nosso escopo de atuação para o nicho de mercado de exportação de cortes nobres, com alto valor agregado, além de buscar usufruir a totalidade da Quota Hilton. No mercado interno, seguimos atendendo o segmento de *food service*, além de introduzirmos gradualmente os produtos processados da marca Seara.

No Uruguai, a despeito do cenário ainda adverso de restrição de disponibilidade de gado, a Companhia continua desfrutando da posição de liderança e do *status* sanitário do país, autorizado a exportar carne bovina para os principais mercados consumidores do mundo.

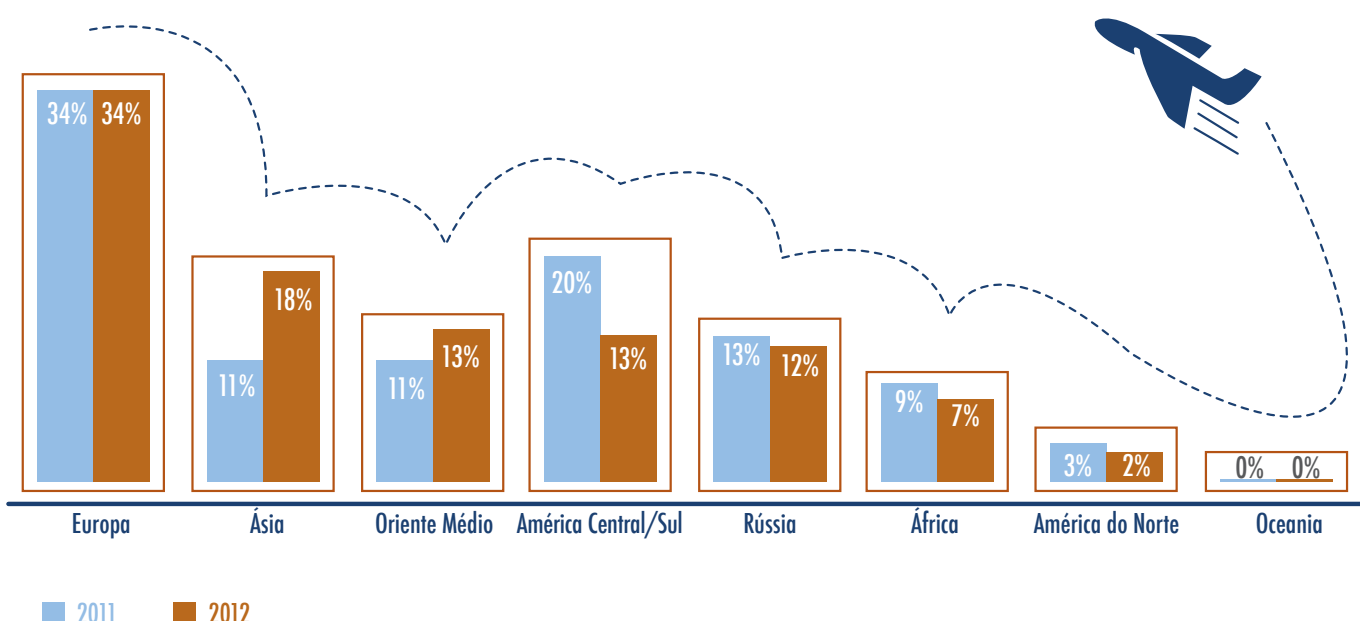
Além disso, como parte da estratégia de diversificação de proteínas e otimização da plataforma produtiva, pelo segundo ano consecutivo, a planta de abate de ovinos, localizada na Patagônia Chilena, passou a produzir e processar também peixes, moluscos, Caranguejo Rei (*King Crab*) e outros frutos do mar. A unidade está habilitada para exportar produtos marinhos para mercados importantes e exigentes como Estados Unidos, Europa e Ásia e está em processo de obtenção de licença para exportação para o mercado brasileiro.

No segmento de couros, vale destacar o crescimento das vendas da Zenda, que passou a integrar a equipe de Pesquisa e Desenvolvimento da BMW. Fornecedora da marca desde 1996, os couros da Zenda vem revolucionando o conforto, *design* e durabilidade dos assentos dos automóveis, sendo atualmente aplicados em todos os modelos da BMW, da série 1 a X.

Marfrig Beef – Exportações Consolidadas

A Europa manteve-se como o principal destino das exportações da Marfrig Beef, com participação de 43,0%, se mantendo estável em relação a 2011. A América do Sul foi o segundo principal destino (18,0%), seguido por Ásia (13,0%), ambas ganhando participação e compensando a redução de embarques para o mercado Russo, em função das restrições impostas ao longo do ano.

Breakdown das Exportações - Marfrig Beef



4. Mercado de Capitais

CAPITAL SOCIAL E ESTRUTURA ACIONÁRIA

Em dezembro de 2012, a Companhia realizou uma Oferta Pública de Distribuição Primária de Ações, por meio da emissão de 131.250.000 novas ações ordinárias, incluindo o lote suplementar. O capital social subscrito e integralizado da Marfrig passou a ser de R\$ 4,9 bilhões em 31 de dezembro de 2012, representado por 476.997.405 ações ordinárias.

Posteriormente à oferta, em janeiro de 2013, foi realizada a conversão adicional de 43.750.000 ações pelo BNDES, referentes às Debêntures mandatoriamente conversíveis. Após a conversão, o capital social subscrito e integralizado passou a ser de R\$ 5,3 bilhões, representado por 520.747.405 ações ordinárias. Apresentamos a seguir a composição acionária após a conclusão da Oferta Pública, além da posição ajustada após a conversão de mais 43.750.000 ações pelo BNDES:



Acionistas	31/12/2012	Part.%	31/12/2012 Ajustado(*)	Part.%
MMS Participações / Controladores	183.963.653	38,57%	183.963.653	35,33%
Ações em Tesouraria	690.704	0,14%	690.704	0,13%
Administradores	231.281	0,05%	231.281	0,04%
BNDESPAR	58.452.427	12,25%	102.202.427	19,63%
Outros	233.659.340	48,99%	233.659.340	44,87%
Total	476.997.405	100,00%	520.747.405	100,00%

(*) Considerando lote suplementar e conversão de 1/3 das Debêntures mandatoriamente conversíveis do BNDES.

DESEMPENHO ACIONÁRIO EM 2012

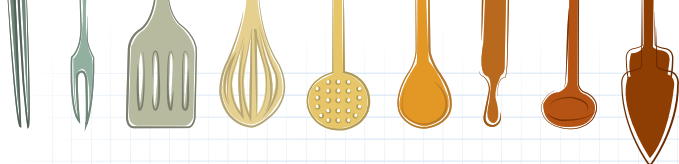
As ações da Marfrig são negociadas sob o código MRFG3 no segmento Novo Mercado da BM&FBovespa e participam das seguintes carteiras teóricas: IBOV, IBRA, IBXL, IBXX, ICO2, ICON, IGCT, IGCX, IGNM, INDX, ITAG, IVBX, SMLL.

Em média, foram realizados 4,6 mil negócios, envolvendo 2,7 milhões de ações da Marfrig, por pregão, durante o ano de 2012, gerando um volume financeiro diário médio de R\$ 27,6 milhões.

As ações da Marfrig encerraram o ano cotadas a R\$ 8,48, valor praticamente estável, se comparado aos R\$ 8,54 registrados ao final de 2011.

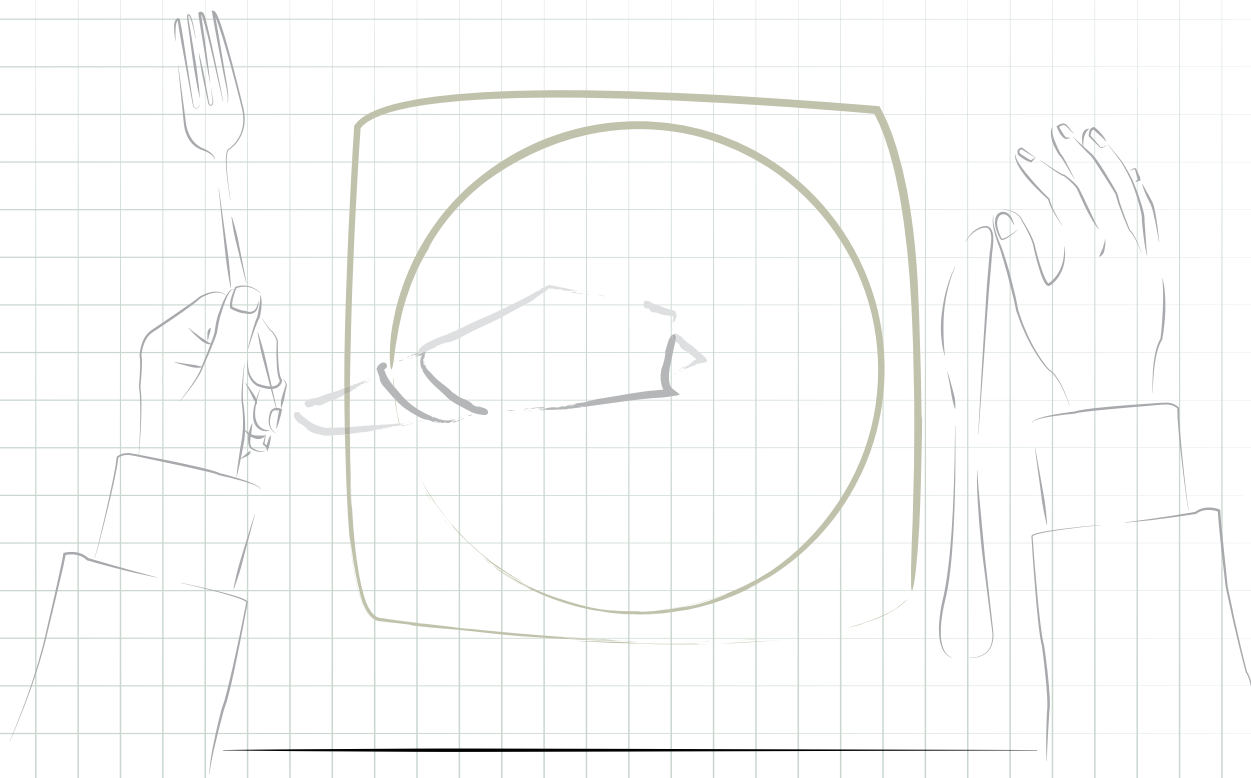
Vale ressaltar que, devido à diluição dos acionistas pela emissão de ações ocorrida em dezembro de 2012, o valor de mercado da Companhia valorizou 37,5%, terminando 2012 em R\$ 4,04 bilhões, contra R\$ 2,96 bilhões em 31 de dezembro de 2011.

A Companhia integrou pelo terceiro ano consecutivo o ICO₂ (índice de Carbono Eficiente), indicador desenvolvido pela BM&FBovespa e BNDES, composto pelo grupo de empresas integrantes do índice IBrX-50 que optaram por fazer parte da iniciativa. Dessa forma, a Marfrig mostra seu comprometimento com a gestão de suas emissões de carbono e com uma economia de baixo carbono.



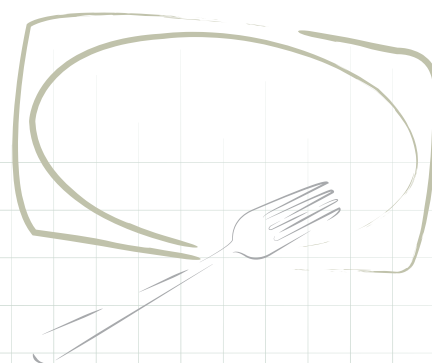
ÍNDICE GRI

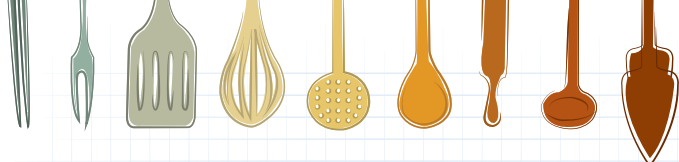
Indicadores GRI	Resposta direta ou referência (pg.)	Status do reporte	Informação não reportada	Razão da omissão	A ser reportado em
1. Estratégia e Análise					
1.1	Declaração do detentor do cargo com maior poder de decisão sobre a relevância da sustentabilidade para a organização	4 a 9	Completo		
1.2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	68 a 105	Completo		





Indicadores GRI	Resposta direta ou referência (pg.)	Status do reporte	Informação não reportada	Razão da omissão	A ser reportado em
2. Perfil Organizacional					
2.1	Nome da organização	20	Completo		
2.2	Principais marcas, produtos e/ou serviços	20 a 27	Completo		
2.3	Estrutura operacional	20 a 27	Completo		
2.4	Localização da sede	20 a 27	Completo		
2.5	Número de países em que a organização opera	20	Completo		
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade	S.A.	Completo		
2.7	Mercados atendidos	20 a 27	Completo		
2.8	Porte da organização	20 a 27	Completo		
2.9	Principais mudanças durante o período coberto (2011) referentes a porte, estrutura ou participação acionária	42 a 47	Completo		
2.10	Prêmios recebidos no período	28 e 29	Completo		



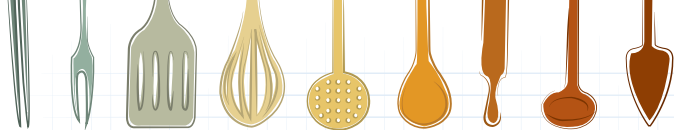


Indicadores GRI	Resposta direta ou referência (pg.)	Status do reporte	Informação não reportada	Razão da omissão	A ser reportado em
3. Parâmetros para o Relatório					
3.1	Período coberto pelo relatório	10	Completo		
3.2	Data do relatório anterior mais recente	2011	Completo		
3.3	Ciclo de emissão dos relatórios	Anual	Completo		
3.4	Dados para contato	170	Completo		
3.5	Processo para definição do conteúdo do relatório	10 a 13	Completo		
3.6	Limite do relatório (como países, divisões, subsidiárias, instalações arrendadas, joint ventures, fornecedores).	10 a 13	Completo		
3.7	Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do relatório	10 a 13	Completo		
3.8	Base para elaboração do relatório no que se refere a joint ventures, subsidiárias, instalações arrendadas, operações terceirizadas e outras organizações	10 a 13	Completo		
3.9	Técnicas de medição de dados	Os dados econômico-financeiros estão adequados às Normas Internacionais de Relatório Financeiro (International Financial Reporting Standards – IFRS) e foram auditados pela KPMG Auditores Independentes, enquanto os demais dados foram levantados pelas equipes do Grupo, orientados pelas diretrizes GRI	Completo		



Indicadores GRI	Resposta direta ou referência (pg.)	Status do reporte	Informação não reportada	Razão da omissão	A ser reportado em
3. Parâmetros para o Relatório					
3.10	Explicação das conseqüências de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	Não houve reformulações de informações reportadas anteriormente	Completo		
3.11	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores no que se refere a escopo, limite ou métodos de medição aplicados no relatório	Não houve mudanças significativas nesse sentido	Completo		
3.12	Tabela que identifica a localização das informações no relatório	144	Completo		
3.13	Verificação externa dos dados	O relatório não passou por processo de verificação externa dos dados	Completo		

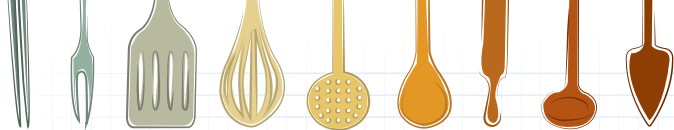




Indicadores GRI	Resposta direta ou referência (pg.)	Status do reporte	Informação não reportada	Razão da omissão	A ser reportado em
4. Governança, Compromissos e Engajamento					
4.1	Estrutura de governança	32 a 39	Completo		
4.2	Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor executivo	32 a 39	Completo		
4.3	Para organizações com uma estrutura de administração unitária, declaração do número de membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governança	34 a 37	Completo		
4.4	Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações ou deem orientações ao mais alto órgão de governança	Os acionistas podem dar recomendações ou orientações ao Conselho nas Assembleias (ver capítulo de Governança Corporativa). Com relação aos empregados, a Marfrig não conta com mecanismos formais para recomendações e orientações ao Conselho	Completo		
4.5	Relação entre remuneração para membros do mais alto órgão de governança, diretoria executiva e demais executivos (incluindo acordos rescisórios) e o desempenho da organização (incluindo desempenho social e ambiental)	Não há relação entre a remuneração dos executivos e o desempenho sócio-ambiental da companhia	Completo		
4.6	Processos em vigor no mais alto órgão de governança para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados	32 a 39	Completo		



Indicadores GRI	Resposta direta ou referência (pg.)	Status do reporte	Informação não reportada	Razão da omissão	A ser reportado em
4. Governança, Compromissos e Engajamento					
4.7	Processo para determinação das qualificações e conhecimento dos membros do mais alto órgão de governança para definir a estratégia da organização, para questões relacionadas a temas econômicos, sociais e ambientais	32 a 39	Completo		
4.8	Declarações de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos relevantes para o desempenho econômico, ambiental e social, assim como estágio de sua implementação	16 e 17	Completo		
4.9	Procedimentos do mais alto órgão de governança para supervisionar a identificação e gestão por parte da organização do desempenho econômico, ambiental e social	60 a 63	Completo		
4.10	Processos para a autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança, especialmente com respeito ao desempenho econômico, ambiental e social	Não há processo definido de autoavaliação do Conselho de Administração	Completo		
4.11	Explicação de se e como a organização aplica o princípio de precaução	64 e 65	Completo		



Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)

Status do
reporte

Informação
não reportada

Razão da
omissão

A ser
reportado em

4. Governança, Compromissos e Engajamento

4.12	Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de caráter econômico, ambiental e social, que a organização subscreve ou endossa	71 e 72	Completo			
4.13	Participação significativa em associações e/ou organismos nacionais/ internacionais de defesa em que a organização: possui assento em grupos responsáveis pela governança corporativa; integra projetos ou comitês; contribui com recursos de monta além da taxa básica como organização associada	71 e 72; e 85 e 86	Completo			
4.14	Relação de grupos de stakeholders engajados pela organização	73 a 86	Completo			
4.15	Base para identificação e seleção de stakeholders com os quais se engajar	73 a 86	Completo			
4.16	Abordagens para o engajamento dos stakeholders, incluindo sua frequência por tipo e grupo de stakeholders	10 a 13	Completo			
4.17	Principais temas e preocupações levantados por meio do engajamento dos stakeholders e medidas adotadas para tratá-los	10 a 13	Completo			



Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)Status do
reporteInformação
não reportadaRazão da
omissãoA ser
reportado em

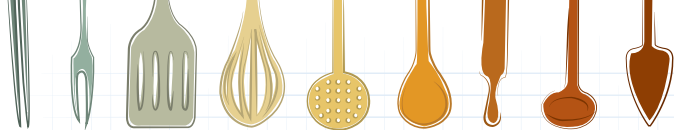
5. Desempenho Econômico

Desempenho Econômico

EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído	Demonstrações Contábeis	Completo			
EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas	51 e 52; 100 a 103	Completo			
EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece	A Companhia não oferece plano de pensão de benefício	Completo			
EC4	Ajuda financeira recebida do governo (incentivo fiscal, etc.)		Não reportado		Informação não disponível	

Presença no Mercado

EC5	Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes	Tailândia - 1,5 vez maior Reino Unido, Uruguai e Argentina - 1,3 vez maior Austrália e França - 1,1 vez maior Estados Unidos, Malásia e Brasil - o menor valor pago é equivalente ao salário mínimo. Nas demais localidades em que a Companhia atua, como China e Coréia a informação não se aplica, por não haver salário mínimo definido	Completo			
EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes		Não reportado		Informação não disponível	



Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)

Status do
reporte

Informação
não reportada

Razão da
omissão

A ser
reportado em

5. Desempenho Econômico

EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes		Não reportado		Informação não disponível	
-----	--	--	---------------	--	---------------------------	--

Impactos Econômicos Indiretos

EC8	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades pro bono	68 a 105	Completo			
EC9	Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos	73 a 86	Completo			





Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)Status do
reporteInformação
não reportadaRazão da
omissãoA ser
reportado em

6. Meio Ambiente

Materiais

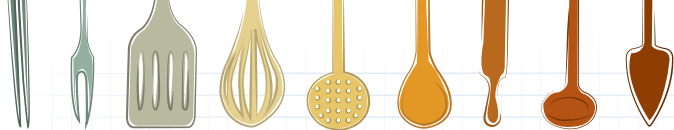
EN1	Materiais usados por peso ou volume		Não reportado		Informação não disponível	2015
EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem		Não reportado		Informação não disponível	2015

Energia

EN3	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária (energia direta na operação da empresa)	89 a 91	Completo			
EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte de energia	89 a 91	Completo			
EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência	89 a 91	Completo			
EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas	89 a 91	Completo			
EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas	89 a 91	Completo			

Água

EN8	Total de água retirada por fonte	92 a 94	Completo			
-----	----------------------------------	---------	----------	--	--	--



Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)

Status do
reporte

Informação
não reportada

Razão da
omissão

A ser
reportado em

6. Meio Ambiente

EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água	92 a 94	Completo			
EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	92 a 94	Completo			

Biodiversidade

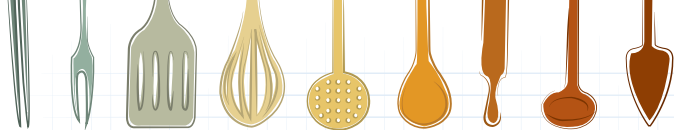
EN13	Habitats protegidos ou restaurados	94 a 98	Parcial	informações detalhadas sobre locais específicos	Informação não disponível	2015
EN14	Estratégia, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.	94 a 98	Completo			
EN15	Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas por nível de risco de extinção		Não reportado		Informação não disponível	2015

Emissões, Efluentes e Resíduos

EN16	Total de emissões diretas de gases de efeito estufa, por peso	100 a 103	Completo			
EN17	OUTRAS emissões indiretas de gases de efeito estufa, por peso	100 a 103	Completo			
EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas	100 a 103	Completo			
EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso	100 a 103	Completo			



Indicadores GRI	Resposta direta ou referência (pg.)	Status do reporte	Informação não reportada	Razão da omissão	A ser reportado em	
6. Meio Ambiente						
EN20	NOx, SO2 e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso	100 a 103	Completo			
EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação	92 a 94	Completo			
EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição	92 a 94	Completo			
EN23	Número e volume total de derramamentos significativos	Em 2012 não houve derramamentos significativos	Completo			
EN24	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia - Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente	104 e 105	Parcial	Não especifica volume transportado para cada destinação	Informação não disponível	2015
EN25	Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora		Não reportado		Informação não disponível	
Produtos e Serviços						
EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos	87 a 105	Completo			



Indicadores GRI	Resposta direta ou referência (pg.)	Status do reporte	Informação não reportada	Razão da omissão	A ser reportado em	
6. Meio Ambiente						
EN27	Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto	A Marfrig iniciou o desenvolvimento, em 2012, de um programa de logística reversa para minimizar o impacto dos resíduos das embalagens dos seus produtos. Como o programa ainda está em desenvolvimento para posterior implementação, ainda não há informação sobre o volume de embalagens a serem recuperadas	Parcial	Como a iniciativa ainda está em fase de planejamento não há percentual de embalagens recuperadas	Informação não disponível	2015
Conformidade						
EN28	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais	Em 2012 a Companhia sofreu 45 processos administrativos e judiciais referentes ao meio ambiente, que totalizaram R\$ 2,7 milhões pagos em multas ou indenizações	Completo			
Transporte						
EN29	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte dos trabalhadores	O transporte de produtos, materiais e trabalhadores tem maior impacto nas emissões de GEEs e está considerado no inventário de emissões (ver subcapítulo emissões)	Completo			
Geral						
EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental por tipo	87 a 105	Completo			



Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)Status do
relatórioInformação
não reportadaRazão da
omissãoA ser
reportado em

7. Social: Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente

Emprego

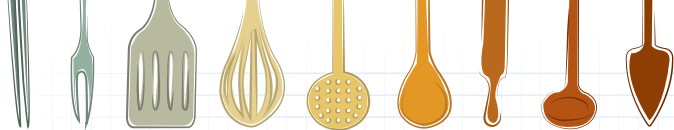
LA1	Total de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho e região	76 a 81	Completo			
LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região	76 a 78	Completo			
LA3	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações		Não reportado		Informação não disponível	2016

Relações entre os Trabalhadores e a Governança

LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva	80	Completo			
LA5	Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva		Não reportado		Informação não disponível	2016

Segurança e Saúde no Trabalho

LA6	Percentual de empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional	100% dos empregados são representados nos comitês de saúde e segurança	Completo			
-----	---	--	----------	--	--	--



Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)

Status do
reporte

Informação
não reportada

Razão da
omissão

A ser
reportado em

7. Social: Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente

LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região	82 a 84	Parcial	Informação não está segregada por região	Informação não disponível	2016
LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves	82 a 84	Completo			
LA9	Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos	82 a 84	Completo			

Treinamento e Educação

LA10	Média de horas de treinamento por ano, por empregado, discriminadas por categoria funcional	82 a 84	Parcial	Apresenta somente treinamentos de SST	Informação não disponível	
LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira	A Marfrig não conta com nenhum programa oficial para continuidade da empregabilidade e gestão do fim da carreira	Completo			
LA12	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira	Não há mecanismo formal e padronizado de avaliação de desempenho dos colaboradores do Grupo	Completo			



Indicadores GRI

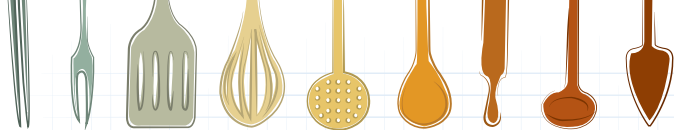
Resposta direta
ou referência (pg.)Status do
relatórioInformação
não reportadaRazão da
omissãoA ser
reportado em

7. Social: Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente

Diversidade e Igualdade de Oportunidades

LA13	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa (diretoria e comitês) e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade		Não reportado		Informação não disponível	
LA14	Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional		Não reportado		Informação não disponível	





Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)

Status do
reporte

Informação
não reportada

Razão da
omissão

A ser
reportado em

8. Social: Direitos Humanos

Práticas de Investimento e de Processos de Compra

HR1	Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos		Não reportado		Informação não disponível	2015
HR2	Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas		Não reportado		Informação não disponível	2015
HR3	Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento	Foram realizados treinamentos de aspectos humanos e direitos humanos, além da reciclagem do Código de Ética, totalizando 19.867 horas e com um público de 13.070 funcionários treinados em 2012	Completo			

Não Discriminação

HR4	Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas		Não reportado		Informação não disponível	
------------	---	--	---------------	--	---------------------------	--

Liberdade de Associação e Negociação Coletiva

HR5	Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito	A Marfrig garante a seus colaboradores o direito de associação sindical e negociação coletiva	Completo			
------------	---	---	----------	--	--	--



Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)Status do
reporteInformação
não reportadaRazão da
omissãoA ser
reportado em

8. Social: Direitos Humanos

Trabalho Infantil

HR6	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil	A Marfrig estabelece em seu código de ética seu compromisso com o respeito às leis trabalhistas e com a erradicação do trabalho infantil e adere ao pacto do Instituto Ethos pela erradicação do trabalho escravo e infantil	Completo			
------------	--	--	----------	--	--	--

Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo

HR7	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo	A Marfrig estabelece em seu código de ética seu compromisso com o respeito às leis trabalhistas e com a erradicação do trabalho infantil e adere ao pacto do Instituto Ethos pela erradicação do trabalho escravo e infantil	Completo			
------------	---	--	----------	--	--	--

Práticas de Segurança

HR8	Porcentagem do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações		Não reportado		Informação não disponível	
------------	--	--	---------------	--	---------------------------	--

Direitos Indígenas

HR9	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas	Não foi registrado nenhum caso desse tipo em 2012	Completo			
------------	---	---	----------	--	--	--



Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)

Status do
reporte

Informação
não reportada

Razão da
omissão

A ser
reportado em

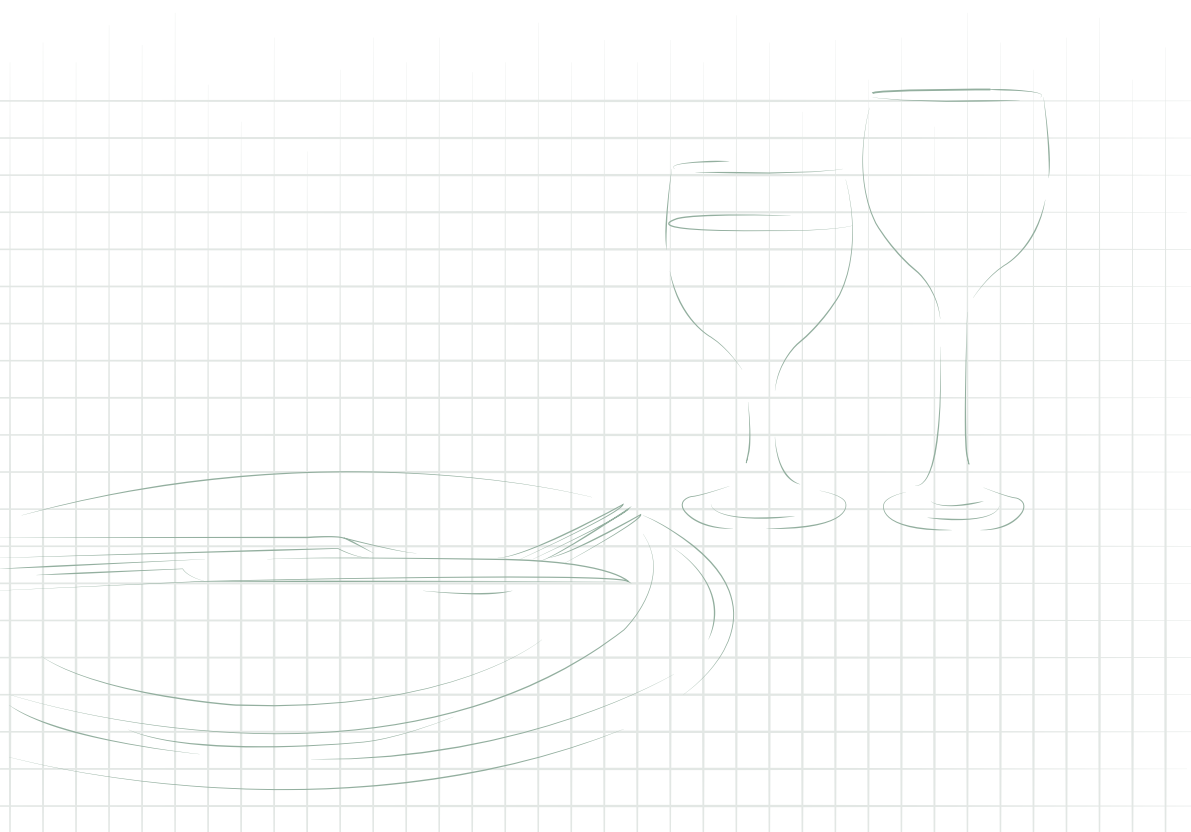
8. Social: Direitos Humanos

Avaliação

<p>HR10</p>	<p>% e total de operações submetidas a análises e avaliações de impactos relacionados a direitos humanos</p>	<p>A Companhia não mensura a % das operações submetidas a avaliações e impactos relacionados a direitos humanos, mas conta com seu código de ética como delineador da conduta de seus colaboradores, fornecedores e parceiros, visando o respeito aos direitos humanos em todas as operações</p>	<p>Completo</p>			
--------------------	--	--	-----------------	--	--	--

Reparação

<p>HR11</p>	<p>Numero de queixas relacionadas a direitos humanos</p>		<p>Não reportado</p>		<p>Informação não disponível</p>	
--------------------	--	--	----------------------	--	----------------------------------	--





Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)Status do
reporteInformação
não reportadaRazão da
omissãoA ser
reportado em

9. Social: Sociedade Informações sobre a Forma de Gestão Social

Comunidade

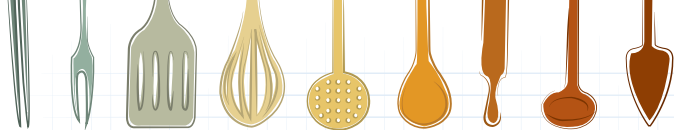
SO1	Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída	85 e 86	Completo			
-----	---	---------	----------	--	--	--

Corrupção

SO2	Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção		Não reportado		Informação não disponível	
SO3	% de empregados treinados em políticas e procedimentos anticorrupção	O código de ética da Companhia estabelece condutas esperadas para garantir a integridade e evitar a corrupção em suas operações	Parcial	Não apresenta informação em % de empregados treinados	Informação não disponível	2016
SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção	O código de ética da Companhia estabelece condutas esperadas para garantir a integridade e evitar a corrupção em suas operações. O comitê de ética avalia denúncias de atitudes ou posturas que contrariem o código, prevendo medidas a serem tomadas	Completo			

Políticas Públicas

SO5	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies	85 e 86	Completo			
-----	---	---------	----------	--	--	--



Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)

Status do
reporte

Informação
não reportada

Razão da
omissão

A ser
reportado em

9. Social: Sociedade Informações sobre a Forma de Gestão Social

SO6	Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país		Não reportado		Informação não disponível	
Concorrência Desleal						
SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados		Não reportado		Informação não disponível	
Conformidade						
SO8	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos	Demonstrações Financeiras	Completo			



Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)Status do
reporteInformação
não reportadaRazão da
omissãoA ser
reportado em

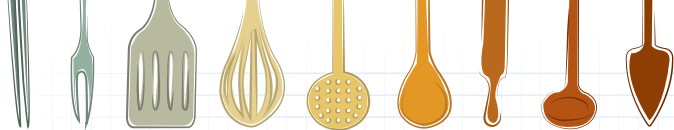
10. Social: Responsabilidade pelo Produto

Saúde e Segurança do Cliente

PR1	Fases do ciclo de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos	100% dos produtos passam por avaliação, conforme descrito em "Gestão da qualidade e segurança do produto"	Completo			
PR2	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança do alimento durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado		Não reportado		Informação não disponível	

Rotulagem de Produtos e Serviços

PR3	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências	A Marfrig cumpre todas as exigências legais de rotulagem dos alimentos que comercializa nas diferentes regiões	Completo			
PR4	Casos de não conformidade com regulamentos relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços		Não reportado		Informação não disponível	
PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação	74 e 75	Parcial	Não apresenta os resultados das pesquisas	Informação não disponível	2016



Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)

Status do
reporte

Informação
não reportada

Razão da
omissão

A ser
reportado em

10. Social: Responsabilidade pelo Produto

Comunicações de Marketing

PR6	Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio	A Marfrig cumpre as diferentes exigências legais das regiões em que atua em suas comunicações de marketing e publicidade	Completo			
PR7	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado		Não reportado		Informação não disponível	

Privacidade do Cliente

PR8	Número total de reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e à perda de dados de clientes	Não houve em 2012 reclamação comprovada relativa à violação de privacidade e perda de dados de clientes	Completo			
------------	--	---	----------	--	--	--

Conformidade

PR9	Valor monetário de multas (significativas) por não-conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços		Não reportado		Informação não disponível	
------------	--	--	---------------	--	---------------------------	--



Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)Status do
reporteInformação
não reportadaRazão da
omissãoA ser
reportado em

11. Indicadores Setoriais

Práticas de Compra

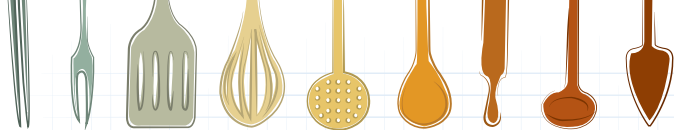
FP1	Percentual de volume comprado de fornecedores em conformidade com a política de práticas de compra da empresa.	100% do volume comprado pela Marfrig de seus fornecedores em todo o Grupo está em conformidade com as políticas de prática de compras da empresa. Exemplos dessas políticas e práticas podem ser observados no capítulo "Gestão da Qualidade e Segurança do Produto"	Completo			
FP2	Percentual de volume comprado submetido à verificação de conformidade com normas de produção responsável reconhecidas internacionalmente, discriminado por norma.	53 a 59	Parcial	Não apresenta segregação por percentual referente a qual certificação	Informação não disponível	2016

Práticas Trabalhistas

FP3	Percentual de horas de trabalho perdidas devido a disputas trabalhistas, greves e/ou greves patronais, discriminado por país		Não reportado		Informação não disponível	
-----	--	--	---------------	--	---------------------------	--

Alimentos Saudáveis e com Preço Acessível

FP4	Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas (contribuições em espécie, iniciativas voluntárias, transferência de conhecimento, parcerias e desenvolvimento de produtos) que promovam acesso a estilos de vida saudáveis, prevenção de doenças crônicas, acesso a alimentos saudáveis, nutritivos e com preço acessível e melhoria do bem-estar de comunidades carentes.		Não reportado		Informação não disponível	
-----	---	--	---------------	--	---------------------------	--



Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)

Status do
reporte

Informação
não reportada

Razão da
omissão

A ser
reportado em

11. Indicadores Setoriais

Saúde e Segurança do Consumidor

FP5	Percentual do volume de produção fabricado em unidades operacionais certificadas por organização independente em conformidade com normas internacionalmente reconhecidas de sistema de gestão de segurança de alimentos	53 a 59	Parcial	Não atrela ao percentual do volume de produção para cada certificação	Informação não disponível	2016
FP6	Percentual do volume total de vendas de produtos ao consumidor, discriminado por categoria de produto, que contém baixo teor de gorduras saturadas e trans, sódio e açúcares adicionados		Não reportado		Informação não disponível	
FP7	Percentual do volume total de vendas de produtos ao consumidor, discriminado por categoria de produto, que contém um maior teor de ingredientes nutritivos como fibras, vitaminas, minerais, fitoquímicos e adição de alimentos funcionais		Não reportado		Informação não disponível	

Rotulagem de Produtos e Serviços

FP8	Políticas e práticas para comunicação aos consumidores sobre ingredientes e informações nutricionais além das exigências legais		Não reportado		Informação não disponível	
------------	---	--	---------------	--	---------------------------	--



Indicadores GRI

Resposta direta
ou referência (pg.)Status do
reporteInformação
não reportadaRazão da
omissãoA ser
reportado em

11. Indicadores Setoriais

Criação e Genética de animais

FP9	Percentual e total de animais criados e/ou processados, por espécie e tipo de criação genética		Não reportado		Informação não disponível	2016
------------	--	--	---------------	--	---------------------------	------

Pecuária

FP10	Políticas e práticas, por espécie e tipo de criação, relacionadas a alterações físicas e uso de anestésicos		Não reportado		Informação não disponível	
FP11	Percentual e total de animais criados e/ou processados, por espécie e tipo de criação. (como são criados todos os animais com os quais a companhia trabalha)	53 a 59	Parcial	Não apresenta segregação por % de animais relacionados a espécie e tipo de criação		2016
FP12	Políticas e práticas para antibióticos, anti-inflamatórios, hormônios e/ou tratamentos com promotores de crescimento, por espécie e tipo de criação	98 e 99	Parcial	Não apresenta segregação por espécie e tipo de criação		2016

Transporte, Manejo e Abate

FP13	Número total de incidentes de não conformidade com leis e regulamentos e adesão a normas voluntárias relacionadas a práticas de manejo e abate e transporte de animais vivos terrestres e aquáticos		Não reportado		Informação não disponível	
-------------	---	--	---------------	--	---------------------------	--



Declaração Exame do Nível de Aplicação pela GRI

A GRI neste ato declara que **Marfrig Group** apresentou seu relatório “Relatório Anual 2012” para o setor de Serviços de Relatório da GRI, que concluiu que o relatório atende aos requisitos de Nível de Aplicação B.

Os Níveis de Aplicação da GRI comunicam quanto do conteúdo das Diretrizes G3.1 foi aplicado no relatório de sustentabilidade enviado. O Exame confirma que o conjunto e número de itens de divulgação exigidos para aquele Nível de Aplicação foram cobertos pelo relatório e que o Sumário de Conteúdo da GRI é uma representação válida das informações exigidas, conforme descritas nas Diretrizes G3.1 da GRI. Para a metodologia, ver www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf

Os Níveis de Aplicação não fornecem um parecer sobre o desempenho de sustentabilidade da organização relatora nem sobre a qualidade das informações contidas no relatório.

Amsterdã, 10 de setembro de 2013

Nelmara Arbex
Vice-Presidente
Global Reporting Initiative



A Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização baseada em redes pioneira no desenvolvimento da estrutura para elaboração de relatórios de sustentabilidade mais usada no mundo e está comprometida com sua melhoria contínua e aplicação em todo o mundo. As Diretrizes G3 da GRI estabeleceram os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e relatar seu desempenho econômico, ambiental e social. www.globalreporting.org

Isenção de Responsabilidade: No caso do relato de sustentabilidade incluir links externos para materiais audiovisuais, entre outros, esta declaração irá referir-se apenas ao material submetido à GRI no momento do Exame em 4 de setembro de 2013. A GRI exclui expressamente a aplicação desta declaração a alterações posteriores aos referidos materiais.



EXPEDIENTE

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

Remi Kaiber Junior

Diretor de Relações com Investidores

remi.kaiber@marfrig.com.br

Thiago Henrique Stanger

Analista de Relações com Investidores

thiago.stanger@marfrig.com.br

SUSTENTABILIDADE

Clever Pirola Avila

Diretor de Sustentabilidade

clever.avila@marfrig.com.br

Claudia Veiga Jardim

Analista Sênior de Sustentabilidade

claudia.jardim@marfrig.com.br

REDAÇÃO, EDIÇÃO E CONSULTORIA GRI

RICCA RI

TRADUÇÃO

RICCA RI

CRIAÇÃO GRÁFICA E ONLINE, DIAGRAMAÇÃO E REVISÃO

RICCA RI

