



Relatório Anual 2008



Uma empresa cada vez mais próxima dos **clientes**

Originado da distribuição de produtos bovinos para o mercado brasileiro, o Grupo Marfrig cresceu pela aquisição de frigoríficos e plantas industriais desde o ano 2000. Hoje **processa e distribui produtos industrializados e *in natura* de bovinos, aves, suínos e ovinos**, o que faz da **empresa a mais diversificada em carnes do Brasil**. Também comercializa outros produtos alimentícios como batata pré-cozida congelada, legumes, embutidos, pescados, pratos prontos e massas.

O Grupo Marfrig é um dos mais internacionalizados do País. Nos últimos três anos, realizou 35 aquisições, metade das quais no exterior. A empresa possui 57 plantas únicas em nove países. O crescimento do Grupo se acelerou com a abertura de seu capital, em 2007 e, hoje, suas ações são negociadas no Novo Mercado da BM&FBovespa, que possui o mais alto nível de governança corporativa, sob o código de negociação MRFG3.

A força de suas marcas, a diversificação geográfica e em proteínas animais, suas vendas balanceadas entres mercados domésticos e exportações, sua sólida base de clientes, seus múltiplos canais de distribuição, além de seus compromissos com o desenvolvimento social e ambiental são os pilares para o crescimento sustentável dos negócios do Grupo Marfrig.

133% foi a evolução do EBITDA em relação a 2007

Principais Destaques Econômicos - Financeiros

	2006	2007	2008	Var. 08/07
Receita Operacional Bruta	2.391	3.726	6.775	82%
Mercado Interno	1.226	1.870	3.839	105%
Mercado Externo	1.165	1.857	2.937	58%
Receita Operacional Líquida	2.131	3.340	6.204	86%
Lucro Bruto	420	667	1.327	99%
<i>Margem Bruta</i>	<i>19,7%</i>	<i>20,0%</i>	<i>21,4%</i>	<i>140 p.p.</i>
Resultado Operacional Antes dos Efeitos Inflacionários e Financeiros	229	333	725	117%
Lucro Operacional	68	76	(236)	-410%
<i>Margem Operacional</i>	<i>3,2%</i>	<i>2,3%</i>	<i>-3,8%</i>	<i>-610 p.p.</i>
EBITDA	248	380	884	133%
<i>Margem EBITDA</i>	<i>11,6%</i>	<i>11,4%</i>	<i>14,3%</i>	<i>290 p.p.</i>
Lucro Líquido	64	85	(36)	-142%
<i>Margem Líquida</i>	<i>3,0%</i>	<i>2,5%</i>	<i>-0,6%</i>	<i>-310 p.p.</i>
Número de Ações (mil)	N/D	203.949	267.944	31%
Lucro por Ação (R\$/ação)	N/D	0,42	(0,13)	-132%
Valor de Mercado	N/D	3.110	2.010	-35%
Ativos Totais	1.718	4.331	9.155	111%
Patrimônio Líquido	223	1.282	2.730	113%
Investimento	287	1.129	1.752	55%
Endividamento Total	1.047	2.074	4.313	108%
Dívida Líquida	756	1.024	3.242	217%

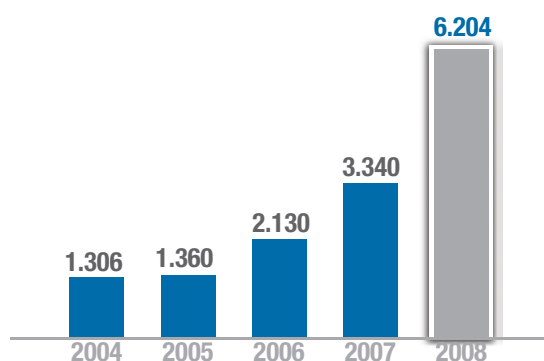
em milhões de Reais salvo indicado outra unidade.

Os investimentos do Grupo Marfrig somaram R\$ 1,8 bilhão em 2008

Evolução de 82% na Receita Bruta em relação a 2007

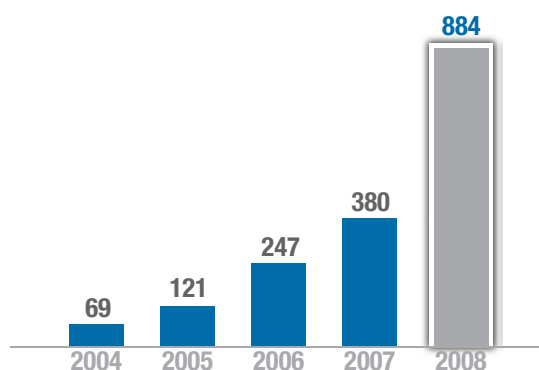
Receita Operacional Líquida

R\$ milhões



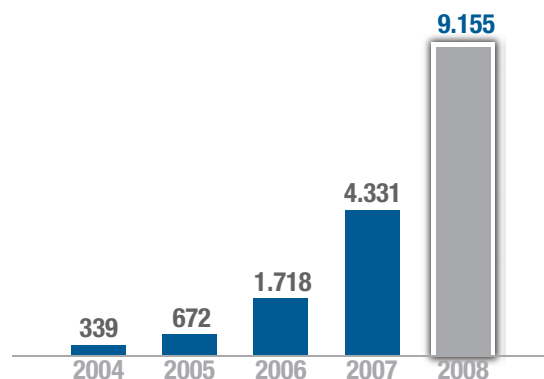
EBITDA

R\$ milhões



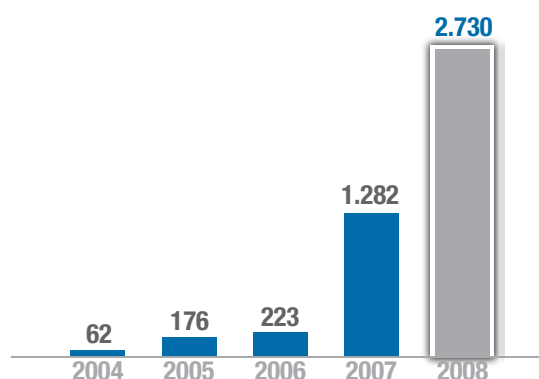
Ativos Totais

R\$ milhões



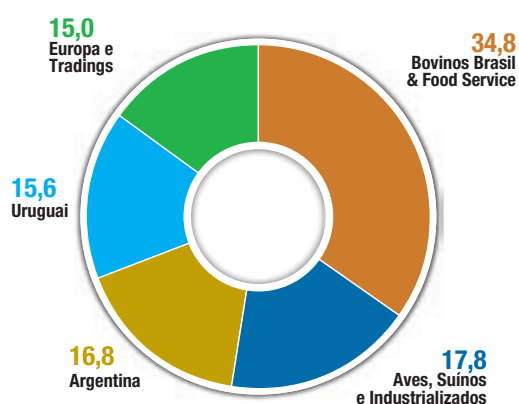
Patrimônio Líquido

R\$ milhões



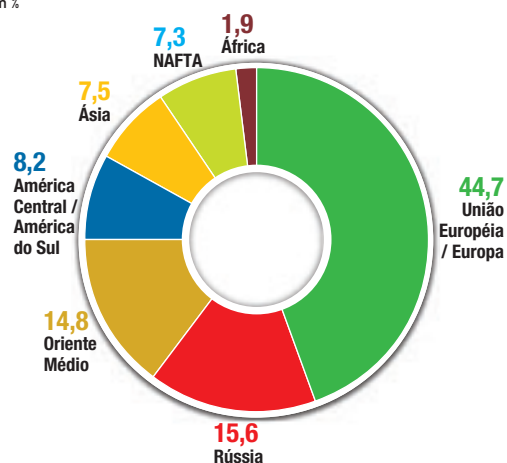
Composição da Receita Líquida - 2008 Por Divisão de Negócios

em %



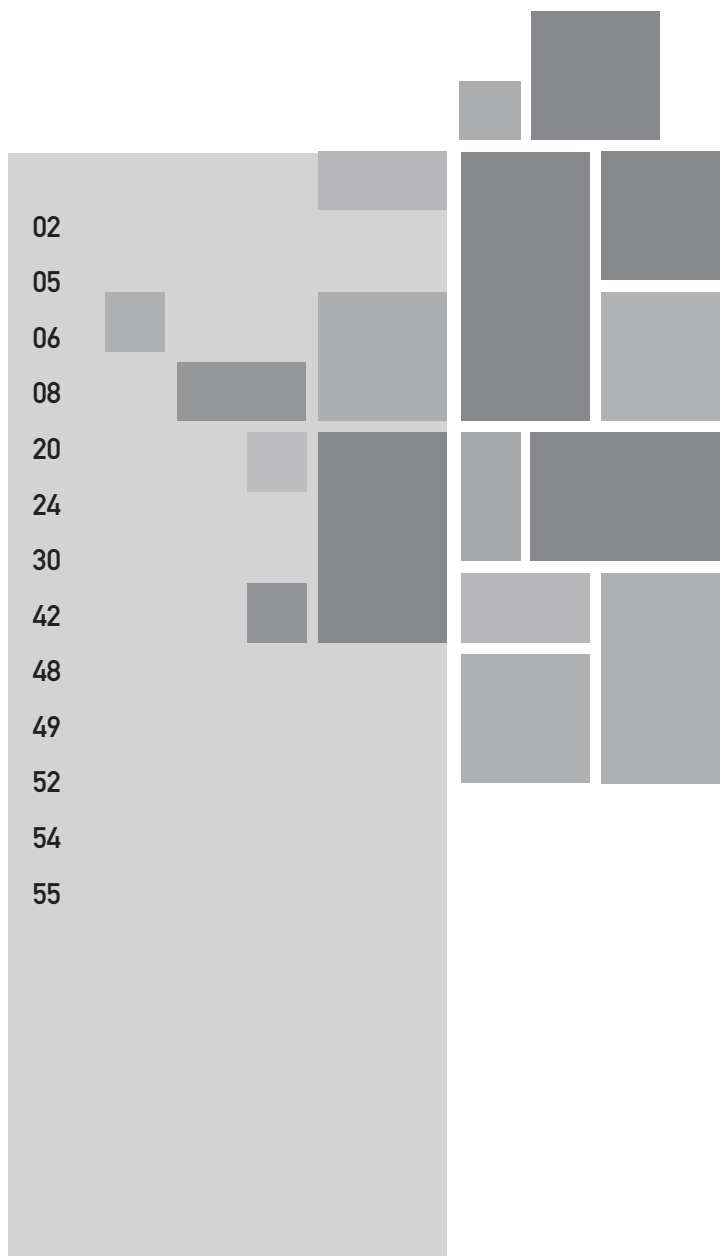
Destino das Exportações - 2008

em %

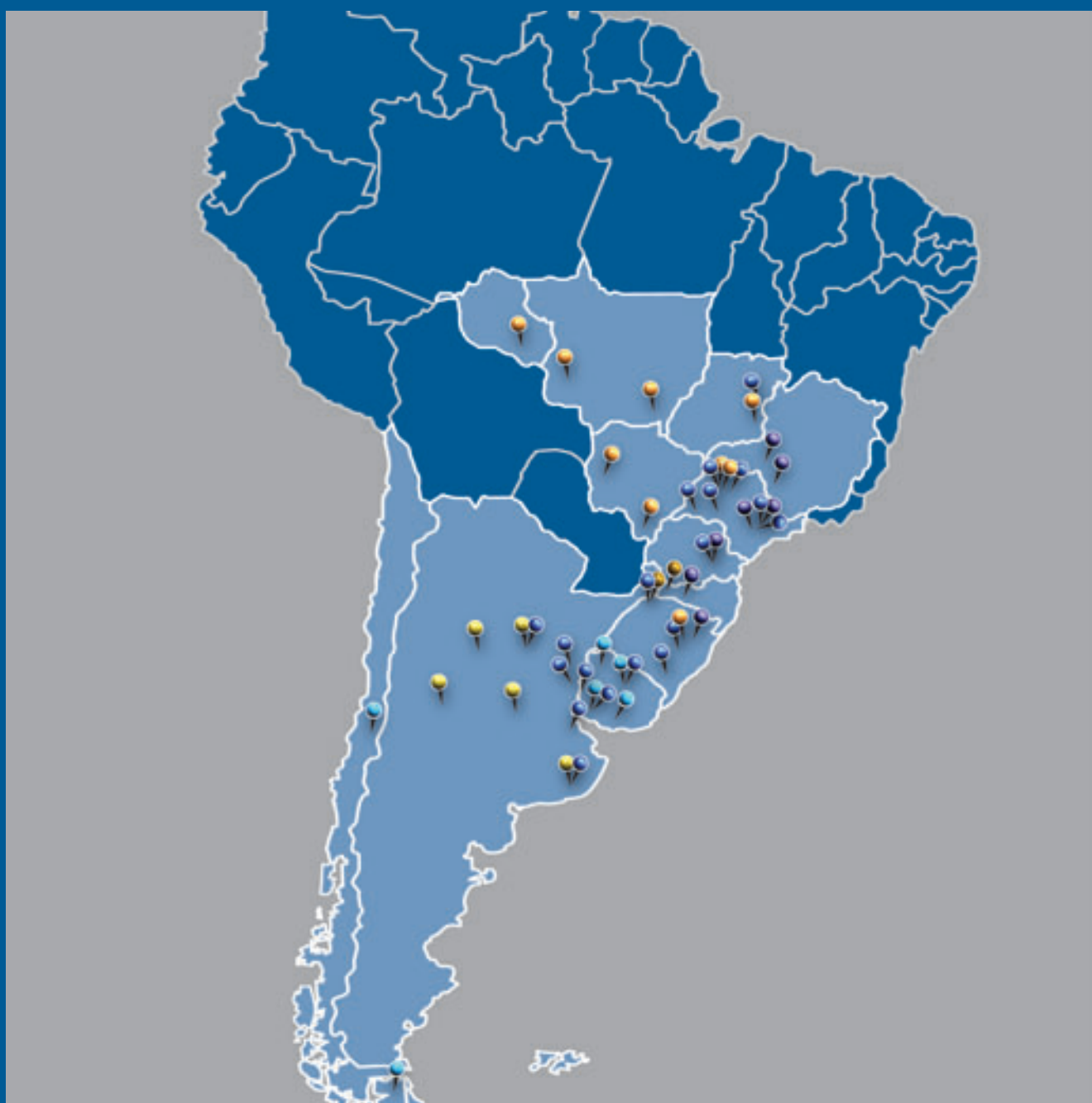


Relatório Anual 2008

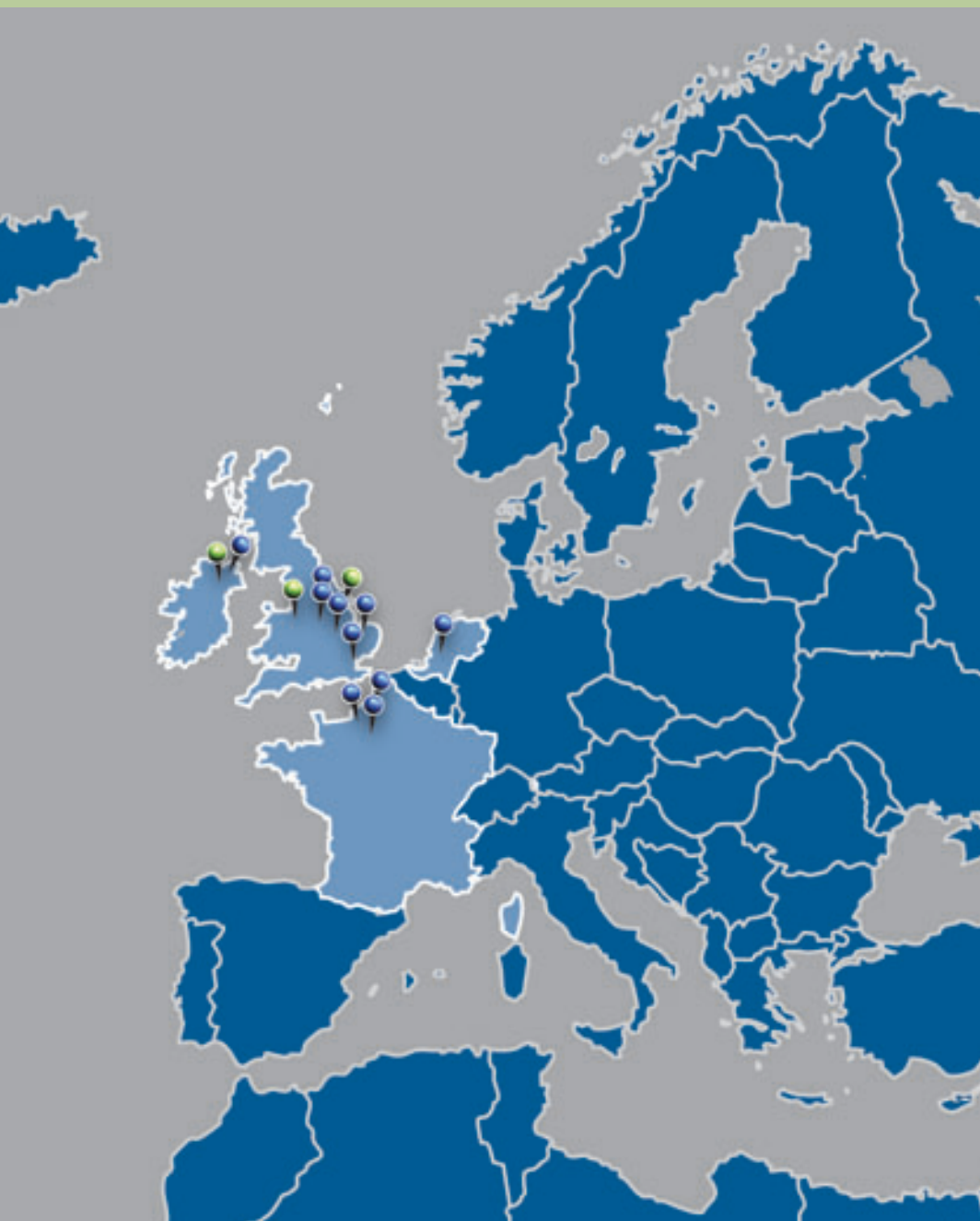
Perfil Corporativo	02
Visão, Missão e Valores	05
Mensagem do Presidente	06
Segmentos de Negócios	08
Estratégia e Perspectivas	20
Gestão	24
Desempenho Operacional dos Negócios	30
Desempenho Econômico-Financeiro	42
Desempenho no Mercado de Capitais	48
Governança Corporativa	49
Ativos Intangíveis	52
Informações Corporativas	54
Demonstrações Financeiras	55



Perfil Corporativo



empresa de alimentos mais diversificada em carnes



Bovinos Brasil & Food Service

- Tangara da Serra – MT
- Bataguassu – MS
- Porto Murtinho – MS
- Chupinguaia – RO
- Mineiros – GO
- Paranatinga – MT
- Promissão 1 – SP
- Promissão 2 – Frigoclass – SP
- São Gabriel – RS
- Louveira – SP
- Pampeano – RS
- Santo André – SP

Aves, Suínos e Industrializados

- Frederico Westphalen – RS
- Itapiranga – SC
- Lapa – PR
- Uberaba – PR
- Passos – MG
- Amparo – SP
- Jaguariúna – SP
- São José do Rio Preto – SP
- Roca Sales – RS
- Caxias do Sul – RS
- Ipumirim – SC
- Braslo – SP
- Kilo Certo – SP
- Pronto Dellis – DF

Argentina

- AB&P
- Quickfood
- Quickfood Baradeiro
- Quickfood San Jorge
- Quickfood Vila Mercedes
- Mirab
- Estancia del Sur
- Vivoratá

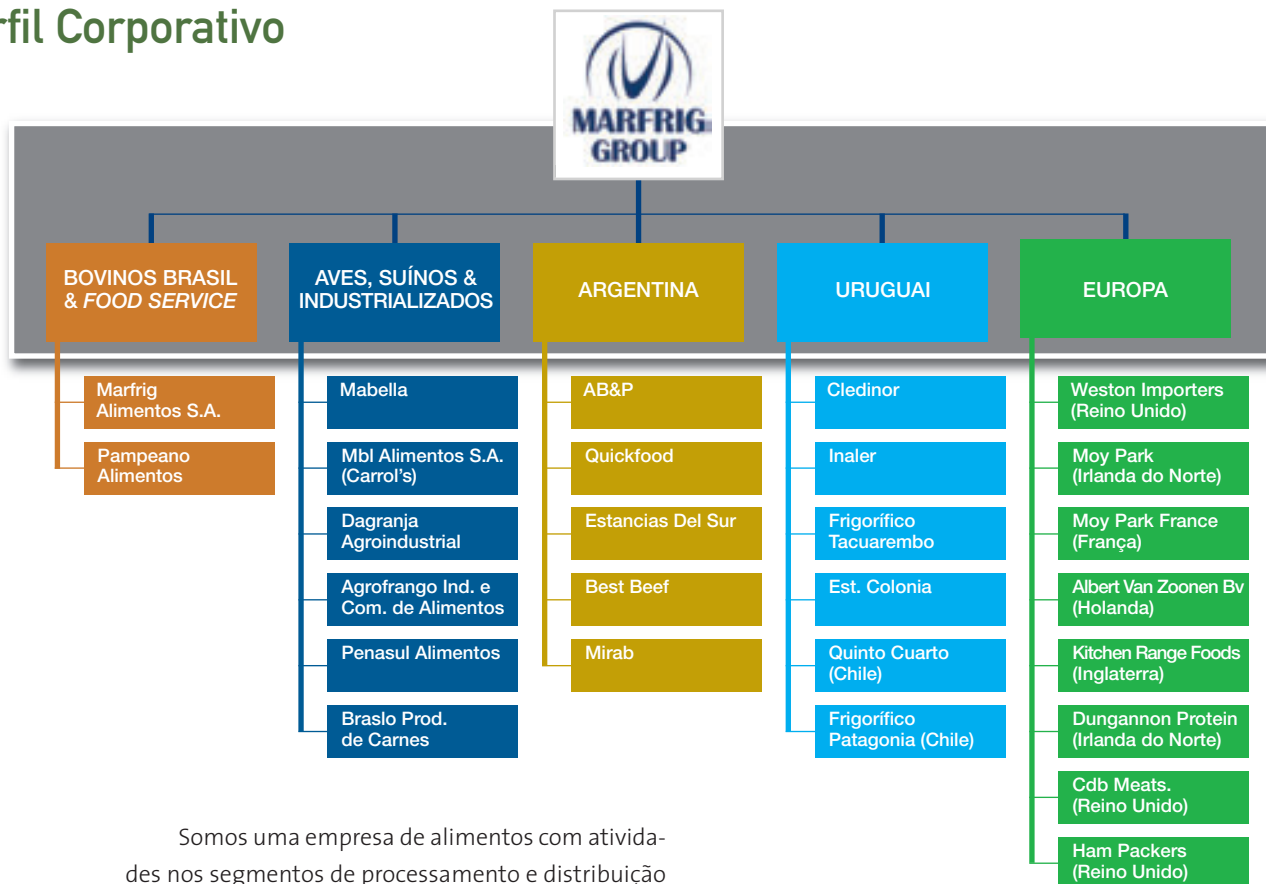
Uruguai

- Colonia
- Inaler
- Tacuarembó
- Cledinor (La Caballada)
- Fray Bentos
- Patagônia (Chile)
- Quinto Cuarto (Chile)

Europa

- Craigavon – Irlanda do Norte
- Grantham – Inglaterra
- Wisbech – Inglaterra
- Huntindton – Inglaterra
- Peterborough – Inglaterra
- Henin – França
- Marquise – França
- Schagen – Holanda
- Dunganon – Irlanda do Norte
- Anwick – Inglaterra
- Asbourne – Inglaterra
- CDB Meats – Inglaterra

Perfil Corporativo



Somos uma empresa de alimentos com atividades nos segmentos de processamento e distribuição de produtos de carne bovina, suína, ovina e avícola *in natura*, processados e industrializados, destinados a clientes do Brasil e do exterior, assim como na distribuição de outros produtos alimentícios, tais como batata pré-cozida congelada, legumes, embutidos, pescados, pratos prontos e massas.

O Grupo Marfrig é um dos mais internacionalizados e o mais diversificado do setor brasileiro de alimentos baseado em proteínas animais. Nos últimos três anos, a Marfrig realizou 35 aquisições, mais da metade das quais no exterior. Com presença física em nove países com 57 plantas únicas, seus produtos chegam a mais de 120 localidades globais distintas.

A operação da Marfrig é segmentada em cinco unidades de negócios: Bovinos Brasil & Food Service; Frangos, Suínos & Industrializados; Argentina; Uruguai; e Europa. No final de 2008, a Marfrig contava com mais de 39 mil funcionários, 58,8% dos quais no Brasil.

A empresa possui 18 plantas de abate de bovinos (9 no Brasil, 5 na Argentina e 4 no Uruguai), 10 unidades de abate de frangos (7 no Brasil e 3 na Europa), 30 plantas de produtos industrializados e processados (12 no Brasil, 5 na Argentina, 3 no Uruguai, 1 nos Estados Unidos e 9 na Europa), 2 plantas de abate de suínos no Brasil, 4 plantas de abate de cordeiros (1

no Brasil, 2 no Uruguai e 1 no Chile), 4 fábricas próprias de ração para frangos e suínos e 2 *tradings* (Chile e Reino Unido). Ao final de 2008, a capacidade de abate diário era de 21,1 mil cabeças de bovino, 4,2 mil de suíno, 8,4 mil de ovino e 1,7 milhão de frango. Além disso, a empresa possuía capacidade instalada de produtos industrializados e processados de 2,2 mil toneladas por dia.

Em 2008, a Marfrig faturou R\$ 6,8 bilhões brutos, 56,7% deles provenientes do mercado interno e 43,3%, de exportações. O segmento com maior participação na composição da receita líquida foi Bovinos Brasil & Food Service, com 34,8%, seguido de Aves, Suínos & Industrializados (17,8%), Argentina (16,8%), Uruguai (15,6%), e, por fim, Europa e Tradings (15,0%).

A empresa tornou-se Companhia Aberta em 2007 e suas ações, negociadas com o ticker MRFG3, são listadas no Novo Mercado da BM&FBovespa, segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam com a adoção das melhores práticas de governança corporativa às previstas na legislação.

Visão

Ser reconhecida como uma empresa de excelência no mercado brasileiro e internacional por processar e comercializar produtos de alta qualidade em todos os seus segmentos e marcas comerciais. Continuar a expandir-se nos mercados em que atua no Brasil e no exterior, com o compromisso de aperfeiçoamento contínuo de seus produtos e de desenvolvimento sustentável e rentabilidade nos seus negócios.

Missão

Atender e superar as expectativas de nossos clientes e parceiros, fornecendo produtos com qualidade diferenciada, através de modernas tecnologias e elevada qualidade de mão de obra, atuando com responsabilidade social e ambiental e gerando valor para nossos clientes, parceiros, empregados, acionistas e para a sociedade em que atuamos.

Valores

Respeito aos Clientes

Respeito ao Meio Ambiente

Excelência e Qualidade

Responsabilidade Social

Segurança e Integridade – a segurança do trabalho reflete nosso respeito ao bem mais precioso do empregado, a vida.

Compromisso Marfrig

Para cumprir sua Missão e alcançar sua Visão, a Marfrig empenha-se em:

- Garantir a qualidade e sanidade das etapas do processo
- Disseminar a ética empresarial ao longo de todas as negociações do sistema produtivo
- Fidelizar seus clientes e fornecedores com parcerias duradouras
- Valorizar e capacitar seus profissionais
- Suprir com tecnologia de ponta seu processo de produção
- Manter responsabilidade na interatividade com o meio ambiente e com a sociedade

Mensagem do Presidente

Os resultados de 2008 da Marfrig, com os números consolidados de suas recentes aquisições no Brasil e na Europa, reafirmam o acerto da estratégia voltada para a rentabilidade sustentável, baseada em:

- diversificação geográfica e proximidade da operação ao consumidor final;
- criação de uma base de produção estruturada e abrangente em proteínas animais (bovinos, frangos, suínos e ovinos);
- balanceamento adequado das vendas domésticas e para exportação;
- crescimento da participação de produtos industrializados em sua receita de vendas;
- aumento de vendas nos canais de distribuição de *Food Service* no Brasil e no exterior; e,
- fortalecimento de suas marcas nos mercados brasileiro e internacional.

A estratégia de expansão e diversificação do Grupo Marfrig mais uma vez se mostrou acertada em 2008. Adquirimos empresas saudáveis com equipes profissionais bem preparadas e em condições de conduzir o negócio de forma integrada.

Avançamos igualmente em robustez e amplitude dos negócios; as novas aquisições permitiram o acesso direto aos clientes na Comunidade Europeia, além de uma forte base de operação no segmento de aves e de produtos industrializados e processados com alto valor agregado.

Atingimos as metas operacionais anunciadas ao mercado no início de 2008. A receita líquida atingiu R\$ 6,2 bilhões, 86% superior aos R\$ 3,3 bilhões registrados em 2007, enquanto o EBITDA (ou lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) alcançou R\$ 884,4 milhões, elevando-se 133% em comparação com os R\$ 380,2 milhões registrados em 2007.

O ano de 2008 marcou a conclusão de um ciclo estratégico de aquisições, que possibilitou posicionar a Marfrig como a “empresa de alimentos mais diversificada em carnes”.

O histórico dos três últimos anos da Marfrig dá o tom dos objetivos alcançados e dos desafios superados pela empresa: foram 35 aquisições, mais da metade das quais no exterior. Nossos ativos totais tiveram crescimento médio de 131% nesse período e alcançaram R\$ 9,2 bilhões no final de 2008. A operação da empresa passou a integrar 57 plantas em nove países e os produtos passaram a ter presença em mais de 120 países ao redor do mundo.

86% foi o crescimento da receita líquida da Marfrig em relação a 2007

A diversificação das atividades, a industrialização de produtos e os canais de distribuição estão na base da sustentabilidade dos negócios do Grupo Marfrig no longo prazo, conforme a estratégia concebida como instrumento para minimizar riscos e para aproveitar novas oportunidades.

O ano de 2009 será dedicado à consolidação e à maior integração da cultura Marfrig em todas as operações e unidades da empresa, além da exploração das sinergias visualizadas nas cinco divisões operacionais (Bovinos Brasil & *Food Service*; Aves, Suínos & Industrializados; Argentina; Uruguai; Europa). Ganhos em eficiência operacional serão decisivos para a lucratividade, e nossa expectativa é de que a crise global oferecerá oportunidades a explorar, uma vez que o setor de alimentos é dos mais resilientes em ambientes restritivos.

Acreditamos que o Grupo Marfrig – como indústria de alimentos global – está adequadamente posicionado para enfrentar a crise da economia global, fundamentado em um plano de crescimento que privilegia a flexibilidade operacional e uma estrutura de baixo custo, fatores cruciais para atender às expectativas de nossos acionistas e potenciais investidores.

A política de recursos humanos da Marfrig é voltada para a retenção de talentos e busca, constantemente, integrar nossa cultura com as contribuições das empresas que agora fazem parte do Grupo Marfrig. Somos signatários do Pacto Global contra o trabalho escravo e contra o desmatamento da Amazônia.

Agradecemos ao BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social o apoio demonstrado por meio do aumento de participação em nosso capital social, por acreditar e confiar em nosso setor e considerá-lo estratégico para seus investimentos de médio e longo prazos, bem como a parceria que nos impulsiona a cada vez mais melhorar nossas práticas de governança corporativa.

Obrigado aos nossos funcionários, investidores, fornecedores e a todos os que colaboram conosco nesta jornada.

Marcos Antonio Molina dos Santos
CEO & Chairman

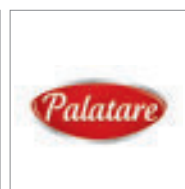
Segmentos de Negócio

Marcas de **alto valor** agregado

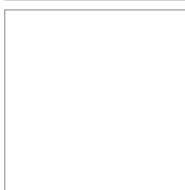




Para garantir agilidade no processo de decisão e assegurar o sucesso de sua estratégia de diversificação, a operação do Grupo Marfrig é segmentada em cinco unidades de negócios: **Bovinos Brasil & Food Service**; **Aves, Suínos e Industrializados**; **Argentina**; **Uruguai**; e **Europa**.



Segmentos de Negócio



Bovinos Brasil & Food Service

Capacidade Instalada / Plantas	UF	Abate Bovinos (cabeças por dia)	Industrializados (toneladas por dia)
Tangara da Serra	MT	2.000	
Bataguassu	MS	2.000	
Porto Murinho	MS	1.000	
Chupinguaia	RO	1.500	
Mineiros	GO	2.000	
Paranatinga	MT	2.000	
Promissão 1	SP	1.000	140
Promissão 2 (Frigoclass)	SP	800	
São Gabriel	RS	1.000	
Louveira	SP		25
Pampeano	RS		300
Santo André - SP	SP		5
Total Bovinos Brasil		13.300	470

A unidade de negócios Bovinos Brasil & Food Service está diretamente ligada à origem do Grupo Marfrig. Iniciou suas atividades em 2000 com um frigorífico focado em produtos de carne bovina, por meio do arrendamento da planta de abate e processamento em Bataguassu, no Estado do Mato Grosso do Sul. Atualmente, essa unidade de negócios inclui nove plantas de abate de bovinos no país, distribuídas em seis es-

tados (Rio Grande do Sul, São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Rondônia) e com capacidade diária de abate de 13.300 cabeças. Além disso, possui capacidade de processar e industrializar 470 toneladas por dia e um curtume em Promissão (SP) com capacidade diária de 1.500 couros.

As plantas de bovinos do Grupo Marfrig são totalmente integradas e desenhadas para envolver o abate, a desossa, a preparação de cortes (tradicional, especial e para exportação), a embalagem e o transporte realizado tanto para centros de distribuição próprios como diretamente para os clientes. As plantas são capazes de produzir carne bovina cozida congelada, carnes porcionadas, enlatados, pratos prontos e carne desidratada (*beef jerky*).

As plantas são estrategicamente localizadas próximas dos fornecedores de gado e junto aos maiores mercados consumidores e canais exportadores. Essa diversidade geográfica mitiga riscos relacionados às restrições e barreiras comerciais de importação impostas por países compradores de carne bovina.

Na unidade Bovinos Brasil as marcas conhecidas pela qualidade Marfrig incluem Bassi (alta gastronomia), Palatare (produtos tradicionais) e GJ (produtos para exportação).



No segmento de *Food Service*, o Grupo Marfrig é um dos líderes de mercado, com portfólio de marcas reconhecidas e prestigiadas no Brasil e no exterior. É líder na importação e distribuição para o varejo de cortes especiais de bovino e de outros produtos alimentícios (bife ancho, bife de *chorizo*, salmão etc.) e o maior distribuidor de batatas pré-cozidas congeladas e de carne de cordeiro. Fornece mais de

800 produtos a aproximadamente 25 mil clientes, com forte presença nos Estados de São Paulo e do Rio de Janeiro e nas Regiões Sul e Nordeste do Brasil. A base de clientes dessa unidade de negócios inclui

restaurantes (Fogo de Chão, McDonald's, Habib's, KFC, Porcão, Barbacoa, Outback Steakhouse, Montana Grill e Churrascaria Novilho de Prata), além de redes de varejo como Wal-Mart, Pão de Açúcar, Tesco, Carrefour, Waitrose, Sainsbury's, Sodexo, Sendas, Sonda e Accor e indústria, tais como Kraft, ConAgra Foods, Nestlé, Heinz, Marba e Hormel Foods.



Além da distribuição realizada diretamente pelas plantas operacionais, a Marfrig possui um centro de distribuição na cidade de Santo André, em São Paulo, que movimenta aproximadamente 300 toneladas por dia de produtos alimentícios por meio de sua frota própria de caminhões refrigerados. Os caminhões da Marfrig são equipados com sistemas logísticos modernos para compor a otimização das rotas e para que a alocação de produtos seja feita de acordo com a programação de entregas. Esse centro de distribuição de Santo André concentra, no mesmo local, uma capacidade operacional produtiva diária de 5 toneladas de produtos processados e industrializados.

A Marfrig possui ainda parcerias na distribuição de alimentos, com os Grupos Santista e Canaã, que permitem maior penetração e presença de seus produtos em quase todo o Nordeste.



Segmentos de Negócio



Aves, Suínos & Industrializados – Brasil

Em 2008, a empresa deu seu passo final rumo à criação de uma base de produção estruturada e diversificada de proteínas animais (bovinos, frangos, suínos e ovinos) com a entrada no mercado de frangos em conjunto com a consolidação de sua posição no mercado de suínos. Para expandir a participação da receita de produtos industrializados e processados, a empresa elegeu a via de entrada no mercado de frangos. Hoje, neste segmento, as operações da Marfrig são 100% verticalizadas e integradas. Por meio das plantas localizadas no Brasil, a Marfrig exporta carne de frango a aproximadamente 100 países, e carne suína a 80 países.

O Grupo Marfrig está hoje posicionado entre os 10 maiores processadores de frango do mundo, é a quinta maior empresa de carne suína do Brasil e está entre os 5 maiores exportadores de carne de frango do País. Suas unidades de Aves e Suínos, distribuídas em seis estados brasileiros, têm capacidade diária de abate de 1,08 milhão de cabeças de ave em sete plantas e 4,2 mil cabeças de suíno em duas plantas. Possui

ainda capacidade diária de produção de 696 toneladas de produtos processados e industrializados.

O Grupo Marfrig ingressou no mercado de frangos com a aquisição das empresas DaGranja e PenaPaulo no 2º trimestre de 2008. Em junho de 2008 foi anunciada ao mercado a aquisição da Moy Park, na Europa, e a dos ativos do Grupo OSI no Brasil. O segmento de aves da Marfrig foi reforçado pela aquisição, no Brasil, de Penasul, Braslo (empresa fornecedora de industrializados de frangos e bovinos a redes de *fast-food*) e Agrofrango, que tem como atividade o abate e processamento de frangos.



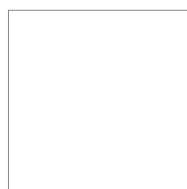


Já no mercado de suínos seu ingresso data de 2007, com a aquisição do frigorífico Mabella, que tem capacidade total de abate de 4.200 cabeças por dia com foco em agregar valor com produtos embutidos, defumados e salgados, e com boa presença em exportação.

A Marfrig fortaleceu sua participação no segmento de suínos com a aquisição da Carroll's em feve-

reiro de 2008, por meio da Mabella, gerando uma integração vertical entre a atividade de abate de carne suína *in natura*, e posterior transformação em produtos industrializados da Mabella, e a atividade de criação e comercialização de suínos de alta qualidade da Carroll's. Além das plantas de abate, a Marfrig possui quatro fábricas próprias de ração para frangos e suínos.

Capacidade Instalada / Plantas	UF	Abate Suínos (cabeças por dia)	Abate Aves (cabeças por dia)	Industrializados (toneladas por dia)
Mabella - Frederico Westphalen	RS	2.200		91
Mabella - Itapiranga	SC	2.000		
DaGranja - Lapa	PR		220.000	45
DaGranja - Uberaba	MG		140.000	
DaGranja - Passos	MG		100.000	
Pena Branca - Amparo	SP		160.000	45
Pena Branca - Jaguariuna	SP		160.000	
Pena Branca - São J.Rio Preto	SP			145
Pena Branca - Roca Sales	RS			140
Pena Branca - Caxias do Sul	RS		160.000	
Pena Branca - Ipumirim	SC		140.000	
Braslo	SP			150
Kilo Certo	SP			60
Prontodelis	DF			20
Total Aves, Suínos & Industrializados		4.200	1.080.000	696



Segmentos de Negócio



Argentina

Capacidade Instalada / Plantas	Abate Bovinos (cabeças por dia)	Industrializados (toneladas por dia)
AB&P	700	
Quickfood		85
Quickfood Baradeiro		51
Quickfood San Jorge	700	85
Quickfood Vila Mercedes	700	
Mirab		12
Estancia del Sur	800	
Vivoratá	1.000	16
Total Argentina	3.900	249

Como parte de sua estratégia de diversificação geográfica, o Grupo Marfrig adquiriu 80,2% do capital da Quickfood, a líder no mercado de hambúrgueres da Argentina e uma das mais reconhecidas empresas de abate, produção e comercialização de produtos de origem bovina daquele país. Também exporta cortes congelados a mais de 100 países, incluindo carne de alto padrão e hambúrgueres para o exigente mercado asiático. A Quickfood é listada na Bolsa de Buenos Aires e negociada com o código PATY.

Esta aquisição consolidou a posição da Marfrig na Argentina depois de ter adquirido a AB&P – Argentine Breeders and Packers, em 2006, abrindo assim a porta de um importante país produtor de carne bovina, mundialmente reconhecido pela excelência de seus produtos e com condições naturais ideais para a criação do gado. A AB&P, em 2007, adquiriu 100% da participação societária da Estancias del Sur e da Best Beef, aumentando sua capacidade de abate de bovinos e incluindo, por meio da Best Beef, maior participação de produtos industrializados em seu portfólio na Argentina.

Em 2008, a estratégia de diversificação foi ratificada com a compra da Mirab, empresa líder na produção de *meat snacks* (incluindo carne bovina desidratada, conhecida como *beef jerky*) e que exporta





seus produtos a países como Estados Unidos (onde opera a sua subsidiária, Mirab USA), Japão e Reino Unido. A aquisição deu à Marfrig a penetração desejada neste mercado nos Estados Unidos, onde agora conta com uma sólida importadora e distribuidora, tendo acesso às maiores redes de varejo daquele país.

Ainda em 2008, a Marfrig, através de sua subsidiária Mirab USA, adquiriu da ConAgra Foods a marca Pemmican de produtos *beef jerky*. A Marfrig e a ConAgra Foods também firmaram um acordo de venda e distribuição por 5 anos, no qual a ConAgra Foods venderá e distribuirá a marca de *beef jerky* Pemmican para a Marfrig dentro de sua já existente divisão de Produtos de Consumo. E por fim, o acordo prevê a produção de *beef jerky* da marca Slim Jim pela Marfrig para ConAgra Foods.

A unidade de negócios Argentina da Marfrig é a maior empresa do setor no país em abate, vendas e exportações de carne bovina. A operação da Argentina conta com cinco plantas de abate com capacidade diária para 3.900 cabeças e cinco plantas de industrializados com capacidade de 249 toneladas por dia.

As marcas da Marfrig na Argentina incluem Paty, líder no mercado argentino de *meat snacks* e de hambúrgueres, considerada pelos argentinos um sinônimo de hambúrguer, com 62% de *market share* e com presença em vários outros países da América do Sul, Aberdeen Angus e La Morocha, todas reconhecidas como de altíssima qualidade no país.



Segmentos de Negócio



Uruguai

A Marfrig é hoje a maior empresa privada do Uruguai, com quatro plantas de abate de bovino, duas de abates de cordeiro e três de produtos industrializados. A capacidade instalada de abate é de 3.900 bovinos por dia e 5.400 cordeiros por dia e a capacidade de industrialização é de 268 toneladas por dia. O processo de diversificação geográfica da Marfrig teve início em 2006, no Uruguai, com a aquisição do frigorífico Tacuarembó, empresa produtora de carne bovina cozida congelada e desidratada (*beef jerky*), *bresaola* (também conhecido como *beef prosciutto*, produto demandado pela comunidade italiana dos EUA) e de carne orgânica (produto certificado, produzido para atender principalmente à demanda dos EUA). A unidade de negócios fortaleceu-se, em 2006, com a aquisição da Inaler, que representou o início das operações de cordeiro da Marfrig nesse país.

A expansão continuou em 2007, com as aquisições dos frigoríficos La Caballada, de abate de bovinos e ovinos, e Colônia, com a marca Paty. Em 2008, o Grupo Marfrig iniciou a fabricação de produtos industrializados enlatados e de *beef jerky*, em uma nova unidade arrendada de Fray Bentos no Uruguai, com capacidade instalada de 200 toneladas por dia.





A Marfrig representa cerca de 30% de todo o abate e das exportações de carne bovina realizados no país. Excelentes condições sanitárias dão ao Uruguai – e, conseqüentemente, ao Grupo Marfrig – o *status* de único produtor da América do Sul capaz de exportar carne fresca a todos os destinos do mundo.

As principais marcas Marfrig no Uruguai são: Paty, Tacuarembó, Viva e Bernina.

A divisão Uruguai também opera uma planta de abate de cordeiros no Chile (Patagônia) com capacidade diária de 3 mil cabeças e uma planta de desossa (Quinto Cuarto).

Capacidade Instalada / Plantas	Abate Bovinos (cabeças por dia)	Abate Cordeiros (cabeças por dia)	Industrializados (toneladas por dia)
Colonia	1.200		30
Inaler	750	3.400	
Tacuarembó	1.000		38
Cledinor (La Caballada)	950	2.000	
Fray Bentos			200
Patagônia (Chile)		3.000	
Total Uruguai	3.900	8.400	268



Segmentos de Negócio



Europa

A aquisição da Moy Park, ao final de 2008 foi mais um passo da Marfrig seguindo a estratégia de diversificação geográfica e de proteínas. O Grupo Moy Park detém 80% de *market share* no mercado de “empanados resfriados” e 75% de participação no mercado de “assados” da Europa. No Reino Unido, tem suas vendas concentradas em grandes varejistas e distribuidores, como as redes Tesco, Sainsbury’s e Waitrose, e em grandes redes de *fast-food*, tais como McDonald’s e KFC. A Divisão Europa é formada pela Moy Park Ltd., que se destaca, no Reino Unido, como o maior negócio integrado de produtos industrializados, *in natura* e de valor adicionado em frango, e, na Irlanda do Norte, como a quarta maior empresa

Capacidade Instalada / Plantas	Abate Frangos (cabeças por dia)	Industrializados (toneladas por dia)
Craigavon – Irlanda do Norte		164
Grantham – Inglaterra		120
Wisbech – Inglaterra		70
Huntindton – Inglaterra		40
Peterborough – Inglaterra		15
Henin – França		80
Marquise – França		20
Schagen – Holanda		15
Dunganon – Irlanda do Norte	260.000	
Anwick – Inglaterra	270.000	
Asbourne – Inglaterra	116.000	
CDB Meats – Inglaterra		10
Total Europa	646.000	534





privada do país. Suas subsidiárias Moy Park France SAS (França), Dungannon Proteins Ltd. (Irlanda do Norte) e Kitchen Range Foods Ltd., também no Reino Unido, têm como atividades a produção e distribuição de produtos alimentícios processados e industrializados, incluindo congelados, vegetais e panificação, e a subsidiária Albert Van Zoonen BV, na Holanda, atua na produção e distribuição de produtos congelados de maior valor adicionado.

São ao todo 12 as plantas de abate e de industrializados de ave presentes nos quatro países europeus. A capacidade instalada permite o abate de 646 mil frangos por dia e a industrialização diária de 534 toneladas por dia.

Os 13 diferentes tipos de produtos industrializados são: asa e coxa de frango, *roast saddle*, *diced chicken tikka*, filé, mini filé, infantil *chick'n teddies*, anéis de cebola empanados, cogumelo empanado, empanado de queijo, vegetais empanados, *donuts* e torta de frutas. A marca mais conhecida e disseminada na Europa é Moy Park.



Estratégia e Perspectivas



Diversificação das atividades para reduzir riscos e ampliar oportunidades

Aumentar a participação dos **industrializados** e ampliar presença na distribuição por meio do **Food Service**



Vantagem competitiva de uma empresa global

O **Grupo Marfrig** considera que a **diversificação** geográfica e de proteínas, associada ao crescimento da participação dos **produtos industrializados**, é o caminho para **perenizar** suas atividades e minimizar **riscos** em ambientes diversos, solidificando-se como a **empresa de alimentos mais diversificada em carnes**. A flexibilidade geográfica dos produtos, dos clientes, da exposição às condições sanitárias, das fontes de receita e dos mercados já se mostrou correta ao ser posta à prova em 2007 e em 2008, quando foi possível transpor crises como as relacionadas às questões políticas e sanitárias das exportações para a União Europeia e para a Rússia.

O acerto dessa estratégia evidenciou-se quando o mercado europeu fechou para a carne bovina brasileira *in natura*, enquanto o Grupo Marfrig, por meio de sua diversificação, passou a exportar através de suas bases no Uruguai e na Argentina.

A credibilidade das marcas e dos produtos, aliada ao compromisso com a qualidade, atendimento ao cliente, grande diversificação geográfica e de proteínas e o aumento da participação dos produtos industrializados dão o suporte de que a empresa precisa para consolidar-se globalmente e estar entre as líderes de produção e processamento de proteínas animais (carne bovina, suína, ovina e de ave).

Estratégia e Perspectivas

Para ampliar a oferta de produtos de carne bovina industrializada, cujo valor agregado amplia a lucratividade, a Marfrig irá aumentar a produção de cortes porcionados, carne bovina cozida congelada, carnes enlatadas, carne bovina desidratada (*beef jerky*) e pratos prontos. Além disso, a venda de alguns cortes específicos de alta qualidade com marcas e procedências diferenciadas no varejo permite à empresa obter maiores margens de lucro.

O Grupo Marfrig já é um dos cinco maiores exportadores de carne de frango do Brasil. A aquisição das empresas do Grupo OSI na Europa assegurou uma porta de entrada privilegiada àquele continente e fortaleceu a operação com os ativos da Moy Park na Inglaterra, Irlanda do Norte, França e Holanda, e, no Brasil, as empresas Penasul, Agrofrango e Braslo.

O aumento da produção da Marfrig significa acesso a novos mercados estrangeiros para os quais o Brasil já exporta, mas que a empresa ainda não acessava devido à limitação atual de sua produção. O Grupo Marfrig prioriza o processo de consolidação dos negócios que já possui e por esta razão não considera a possibilidade de fazer novas aquisições no curto prazo.

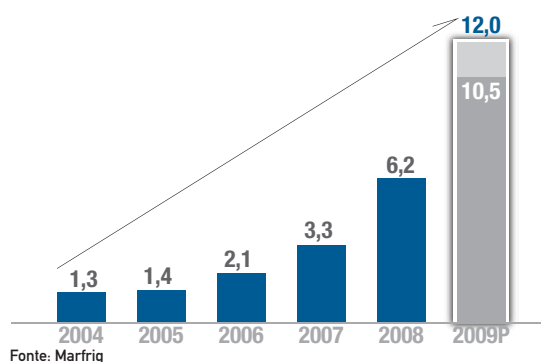
Com a compra da Mabella, em 2007, a Marfrig conquistou forte presença no mercado de suínos. A aquisição da Carroll's Foods do Brasil (atual MBL Alimentos S.A.) aumentou a capacidade instalada da Marfrig nos locais onde aquela empresa possui produção integrada de suínos, com granjas, fábricas de ração, criação e comercialização de suínos.

Uma das metas da Marfrig é tornar-se a terceira maior empresa do setor em cinco anos e aumentar a participação de produtos processados e industriali-

Receita Líquida

em R\$ milhões

■ 2009P - Projeção de Receita



zados de suínos e aves no mercado mundial. Os ganhos de sinergia no Brasil, resultantes da maior demanda da Moy Park na Europa, irão ajudar a atingir este objetivo estratégico da empresa.

O crescente mercado de *Food Service*, sustentado por 45 milhões de brasileiros – que fazem refeições diariamente fora de casa em cerca de 1,2 milhão de pontos-de-venda, e que movimentam cifra estimada em R\$ 60 bilhões por ano –, está no foco de atenção da empresa. A Marfrig já é um dos líderes na distribuição a redes de *fast-food*, restaurantes, cadeias de hotéis e pequenos estabelecimentos, com um portfólio de mais de 800 produtos, entre eles: pescados, cortes especiais para churrasco, cortes de bovino, suíno, ovino e frango, batatas, vegetais congelados, etc.

Perspectivas

O fortalecimento da demanda interna, sustentado pela elevação do crédito para pessoas físicas e pelo aumento da renda *per capita* da população brasileira, coloca o Brasil em uma posição de destaque no setor de alimentos perante a crise mundial. Especialistas recomendam precaução no ano de 2009 e a Marfrig reforça a atenção aos movimentos de ajuste de preços e de demanda, assim como à posição relativamente favorável do Brasil quanto a produção interna, balança comercial e reservas.

As tendências para o setor de alimentos são mais animadoras do que para outros segmentos da economia, pois a demanda por alimentos é praticamente inelástica. No setor de carne bovina, deve haver uma recuperação da produção brasileira, depois da primeira queda em muitos anos registrada em 2008. Esse aumento deve ocorrer pela retomada da demanda

3,2 bi de reais foram investidos em 3 anos, sendo R\$ 2 bilhões no exterior e R\$ 1,2 bilhão no Brasil.

externa, pela maior disponibilidade de gado para abate e pelo crescimento contínuo do consumo interno.

A recuperação de preços e volumes das exportações tende a ocorrer ao longo de 2009, com o aumento do número de fazendas habilitadas a exportar à União Europeia e a aprovação ou retomada de alguns mercados de exportação, tais como o Chile, a partir de alguns estados brasileiros, e a Rússia, depois do impacto inicial da crise mundial. O mercado argentino também deverá apresentar evolução em suas exportações, principalmente por incentivos dados pelo governo, como o aumento das cotas de exportação e a construção de cinco currais de engorda intensiva no país.

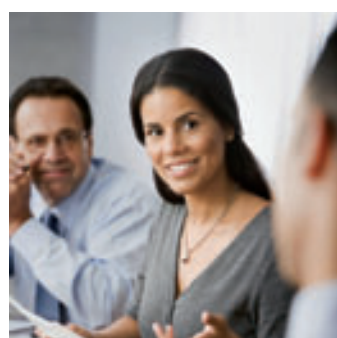
As colheitas de milho e soja, com custos menores que em passado recente e maior demanda interna e externa, devem favorecer a produção de suínos em 2009 no Brasil. As perspectivas para o setor de exportação também são positivas, com possibilidade de abertura de novos mercados e manutenção de exportações para mercados não tradicionais. Uma redução no preço dos grãos também beneficia a produção de frango, que apresenta sinais de crescimento de produção ao longo de 2009, depois de um início afetado pela crise mundial. A demanda por frango mostrou-se praticamente inelástica em períodos anteriores de baixa atividade na economia mundial por ser a proteína animal mais barata, não devendo ser afetada pela crise. O Brasil, maior exportador do mundo de carne de frango, deve permanecer nessa posição e consolidar sua liderança com o aumento do volume exportado a Hong Kong, Japão, Emirados Árabes, Arábia Saudita, Venezuela e União Europeia. O consumo

doméstico europeu cresce mais rápido que sua produção, o que deve tornar a União Europeia o segundo maior importador do mundo e aumentar as exportações brasileiras ao bloco europeu.

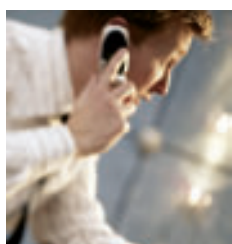
Nesse contexto, o Grupo Marfrig espera consolidar e integrar os seus negócios distribuídos em nove países, a fim de garantir sua sustentabilidade, com foco constante em garantir a necessidade de nosso cliente. Estão previstos investimentos, em 2009, de cerca de R\$ 220 milhões no conjunto das áreas de atuação da empresa, que contemplarão novas plataformas tecnológicas, maior capacitação humana e melhorias em instalações. A ampliação de mercado continua entre as prioridades estratégicas da empresa, consolidando-se pelo aumento de sinergia entre suas unidades e pelo desenvolvimento de produtos diferenciados e de alto valor agregado.

Mesmo com a falta de previsibilidade de projeções para 2009 e levando-se em consideração a desvalorização do real, o Brasil pode se beneficiar com ganho de *market share* em alguns países que deixaram de comprar os produtos brasileiros em 2008 bem como com a abertura de novos países importadores.

Gestão



Consolidar a cultura Marfrig e difundir o compromisso com o **crescimento sustentável** em todas as unidades



Descentralização confere **agilidade** para crescer

Com processo decisório **descentralizado**, o Grupo Marfrig **integra** cada uma de suas **57 plantas** em todos os níveis de atividade, o que lhe confere a **agilidade** e a **diferenciação** necessárias **para crescer** e agigantar-se.

Durante o processo de expansão realizado nos últimos três anos, quando várias aquisições foram realizadas, uma das estratégias de cada aquisição era a manutenção do capital humano responsável pelas operações das unidades adquiridas de forma a conservar os profundos conhecimentos de cada mercado local na gestão de seus negócios. O objetivo da Marfrig é consolidar a implantação da cultura Marfrig, já iniciada em 2008, em todas as suas unidades ao longo de 2009.

O Grupo Marfrig, comprometido com a sustentabilidade de seu negócio e do meio ambiente, estende aos fornecedores o mesmo comprometimento que adota na gestão dos seus princípios e ideais em relação às condições sanitárias, sociais e ambientais. Fiscaliza e exige o tratamento adequado e saudável dos animais (bovinos, suínos, ovinos e aves), assim como o seu transporte, de modo que sejam respeitadas regras e convenções internacionais de bem-estar animal.

Para atender às rigorosas normas e restrições sanitárias de Europa, Japão e Rússia, o Grupo Marfrig tem defendido e popularizado os conceitos de produção EurepGap (aceitos nessas regiões) entre seus fornecedores, promovendo ativamente a qualificação e certificação de fazendas e de toda a rede de transportes.

Gestão

Gestão de Riscos

Riscos de Qualidade

O Grupo Marfrig busca todos os diferenciais para minimizar qualquer tipo de risco na qualidade de seus produtos. Dentro dessa filosofia, adota processos de produção de carne com certificado HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), que supervisiona:

- procedimentos e padrão operacionais;
- medidas e procedimentos preventivos;
- boas práticas de fabricação;
- procedimentos de identificação;
- identificação de riscos potenciais em todo o processo;
- monitoramento de pontos críticos;
- treinamento e ações corretivas; e,
- documentação e registros.

Essa certificação é reconhecida internacionalmente pela FDA (*Food and Drug Administration*), dos Estados Unidos, União Europeia e Codex Alimentarius de Genebra (Suíça).

O Grupo Marfrig possui também o selo de garantia de qualidade e certificação do IBD – Instituto Bio Dinâmico, ligado a órgãos internacionais, que audita e certifica todo o processo das carnes orgânicas no frigorífico.

Além desses cuidados na produção de carne, o Grupo Marfrig implantou, em parceria com os seus fornecedores, o Programa de Qualidade, que envolve um conjunto de ações voltadas à produção de carnes nobres. O Programa de Qualidade Marfrig é único no Brasil e premia, com remuneração adicional, os fornecedores que entregam lotes de animais que atendem aos padrões mínimos pré-estabelecidos de idade, peso, sexo e acabamento. Nesse programa, os animais são produzidos em fazendas que ficam a um raio de 300 quilômetros de distância dos frigoríficos, com exigências relativas aos padrões de criação, pastagem, manejo dos animais e transporte. Há ainda a exigência de certificação de origem dos animais.

Riscos de Mercado

Em suas atividades, a empresa está sujeita a riscos de mercado relacionados a variações cambiais, flutuação das taxas de juros e preços das *commodities*. Com o objetivo de minimizar esses riscos, a empresa dispõe de políticas e procedimentos para administrar tais exposições e pode utilizar instrumentos de proteção, desde que previamente aprovados pelo Conselho de Administração.



HACCP – A Marfrig possui o certificado Hazard Analysis and Critical Control Points em todos os processos de produção de carne

Dentre as políticas estabelecidas pela empresa, destacamos: a mensuração dos níveis de exposição a cada risco de mercado e a criação de limites para a tomada de decisão e utilização dos mecanismos de proteção, sempre visando a minimizar a exposição cambial de sua dívida, fluxo de caixa e taxas de juros, de forma controlada e não-alavancada.

A Diretoria está autorizada a praticar todos os atos dentre os abaixo indicados até o valor equivalente a 10% do valor do patrimônio líquido da empresa, tomando por base sempre as últimas demonstrações contábeis divulgadas ao mercado, com a ressalva de que, para os valores acima de 5% do valor do patrimônio líquido, será também necessária a autorização do Comitê Financeiro da empresa.

Os atos da empresa mencionados no parágrafo anterior são: prestar garantia a obrigações de controladas e/ou subsidiárias integrais da empresa; aprovar aquisições e/ou alienações de bens do ativo permanente; aprovar a obtenção de operações financeiras, incluindo operações de *leasing*; e aprovar transação ou conjunto de transações que envolva(m) a empresa e partes relacionadas, direta ou indiretamente.

Riscos Financeiros

A empresa segue à risca a política conservadora de não assumir operações que possam comprometer sua posição financeira, e não pratica operações alavancadas em derivativos ou instrumentos similares que não objetivem proteção mínima de sua exposição a outras moedas.

A empresa também mantém sólida política financeira, com manutenção de saldo de caixa conservador e aplicações financeiras de alta liquidez em instituições financeiras de primeira linha, ao mesmo tempo em que procura concentrar seu endividamento no longo prazo em vencimentos distribuídos de forma a não haver concentrações em um único ano.

Riscos de Crédito

Para se proteger do risco de crédito, a Marfrig adota o critério de provisionar como créditos de liquidação duvidosa títulos vencidos há mais de 90 dias e também títulos a receber de companhias concordatárias ou cuja possibilidade de recebimento não esteja assegurada ou não possua garantia real.

Gestão



Gestão de Pessoas

A empresa intensificou em 2008 o processo de integração e consolidação da cultura Marfrig em todas as suas unidades. Com o desafio de levar os valores da Marfrig – compromisso com clientes e consumidores, respeito ao meio ambiente, excelência e qualidade, responsabilidade social e segurança – aos seus 39 mil empregados (cerca de 16 mil dos quais, no exterior), o processo adota novas ferramentas para a gestão de recursos humanos, especialmente voltadas para a comunicação com os funcionários, o treinamento e a capacitação. Essas ações alinharam-se às diretrizes que direcionam a integração sociocultural corporativa em um “*Manual de Procedimentos Internos*”.

Também em 2008, foi instituído um Comitê de Ética que funciona como canal de comunicação entre os funcionários e a empresa. Esse comitê, apoiado pelo Código de Ética da Marfrig, passou a reunir-se mensalmente a partir de janeiro de 2008, com o objetivo de zelar por seus princípios e de ajudar a disseminação da cultura Marfrig.

A empresa lançou no Brasil um jornal de periodicidade bimestral para facilitar a comunicação interna. “Marfrig e você!” apresenta aos empregados, em editorial, a palavra do presidente, e, a cada edição, traz uma exposição de uma das diretorias sobre as atividades do Grupo. O nome do jornal foi escolhido depois de enquete e de sugestões dos funcionários, e a publicação tornou-se um informativo de todos os setores da empresa.

Ainda dentro do programa de consolidação da cultura Marfrig, a diretoria de Recursos Humanos aprovou o Programa de Padrinhos, cujos objetivos são: reduzir a rotatividade dos funcionários recém-contratados no período de experiência, facilitando sua integração com a organização; aprender rapidamente as melhores práticas nos processos de produção; compreender os procedimentos internos e facilitar o relacionamento com seus pares e superiores.

O Grupo Marfrig também manteve, ao longo de 2008, o firme compromisso de não contratar mão de obra infantil e de combater quem o faça ou quem pratique o trabalho forçado, não apenas na empresa como em toda a cadeia produtiva.



Co-geração energética com utilização de biomassa.

Gestão Socioambiental

O Grupo Marfrig tem consciência da importância de desenvolver políticas responsáveis que possam garantir o tripé de sustentabilidade de seus negócios no longo prazo nos aspectos financeiros, sociais e ambientais. O compromisso da Marfrig é orientado à prática de ações que possam interferir positivamente no seu negócio e no meio em que atua.

Do ponto de vista ambiental, a Marfrig está desenvolvendo os seguintes programas no Brasil:

- geração de energia com utilização de biomassa constituída por bagaço da cana-de-açúcar;
- substituição de combustível fóssil por sebo nas caldeiras de suas plantas;
- tratamento de efluentes em reatores anaeróbicos (biodigestores) com captura e queima de gás metano.

O Grupo Marfrig iniciou também projetos de neutralização de emissões de gases de efeito estufa nas unidades de Promissão I e II. O objetivo é quantificar as emissões e compensá-las por meio de captação de CO₂ atmosférico com plantio de árvores nativas em áreas degradadas. Este projeto foi desenvolvido em parceria com a Key Associados e com a SOS Mata Atlântica.

Estes programas contam com esforços internos da gerência de sustentabilidade e de uma consultoria contratada para esse propósito, e terão o efeito de gerar créditos de carbono.

Nas unidades da Divisão Europa, e em especial na Irlanda do Norte, está em desenvolvimento o projeto de uma unidade de geração de energia “verde” a partir da fermentação anaeróbica de camas de frango, na construção e futura operação das quais a Marfrig, através da sua subsidiária Moy Park, tem participação de 33%.

Na área social, o Grupo Marfrig tem prestado contínuo apoio às comunidades dos locais em que estão localizadas as suas plantas e investiu aproximadamente R\$ 1,3 milhão no ano passado. Também fez doação de 500 toneladas de carne a famílias carentes nessas cidades.

Na Campanha “Construindo um Mundo Melhor” são atendidas anualmente mais de 20.000 famílias de baixa renda desde 2006. Em 2008 foram distribuídas 180 toneladas de cestas de alimentos.

O programa “Parceiros para a Vida” também recebe o apoio do Grupo Marfrig. Doações mensais de quase uma tonelada de carne são realizadas aos hóspedes da Casa Hope, que atende cerca de 500 crianças.

Outro programa que recebe especial atenção da empresa é o HC Vida. A Marfrig participou de sua quarta edição em 2008, quando foram doadas 15 toneladas de carne bovina para o Hospital do Câncer de Barretos, com alimentação diária para pacientes, acompanhantes e funcionários do hospital, em um total de 6.000 refeições.

Desempenho Operacional dos Negócios



Setor de alimentos é **resistente** em períodos de retração econômica mundial.



Diversificação: oportunidades para o setor de alimentos



Eficiência operacional é o caminho para a **rentabilidade**

A **estratégia** adotada pela Marfrig desde sua fundação tem confirmado que a empresa está **preparada** para **enfrentar** os **desafios** do difícil cenário global apresentado desde o final de 2008, por meio da oferta diversificada de proteínas animais aliada ao crescimento de produtos industrializados. Ao mesmo tempo, a diversificação geográfica é um instrumento eficiente para minimizar riscos e maximizar a eficiência operacional, caminho para a rentabilidade sustentável.

A economia mundial apresentou forte deterioração na segunda metade do ano de 2008 como reflexo do agravamento da crise econômico-financeira (iniciada pela crise do subprime em hipotecas de liquidação duvidosa nos Estados Unidos). No Brasil, a escassez de crédito precipitou uma crise de confiança que provocou abrupta retração do nível de atividade econômica nos últimos meses do ano. Como reflexo dessa desaceleração, o PIB do último trimestre de 2008 recuou 3,6%.

Pressionada pelo aumento da aversão a risco, a taxa de câmbio sofreu depreciação de 31,9% frente ao dólar americano e fechou o ano cotada a R\$ 2,337 (versus R\$ 1,771 no final de 2007). A balança comercial manteve a trajetória de queda, com redução de R\$ 40 bilhões para R\$ 24,7 bilhões no acumulado até dezembro de 2008.

Desempenho Operacional dos Negócios

A crise global requer atenção, mas as oportunidades do setor de alimentos continuam atraentes. Segundo a ABIA (Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação), a produção do setor de alimentos cresceu 4,4% e o faturamento real expandiu-se 3,3% em 2008. Por sua baixa elasticidade, o consumo de alimentos deverá ser menos afetado pela desaceleração econômica, conforme o comportamento histórico.

Contexto Setorial

Desde o final de 2008, o setor agropecuário atravessa fase de adaptação à nova realidade de escassez de crédito e recessão, depois de três anos de forte crescimento. Os últimos três anos foram decisivos na reconstrução do agronegócio brasileiro, em que muitas empresas buscaram a internacionalização das operações, principalmente no setor ligado às proteínas animais (bovina, suína, ovina e de ave).

Por meio de aquisições e implantação de fábricas no exterior, os maiores *players* nacionais desembolsaram cifras superiores a R\$ 10 bilhões para reforçar e ampliar a presença de sua marca no mercado mundial.

Produção Mundial de Carne Bovina

	2006	2007	2008 (p)	2009 (e)
EUA	12,0	12,1	12,2	12,2
Brasil	9,0	9,3	9,2	9,4
União Européia	8,2	8,2	8,2	8,2
China	5,8	6,1	6,3	6,4
Argentina	3,1	3,3	3,2	3,2
Índia	2,4	2,5	2,7	2,8
México	2,2	2,2	2,3	2,3
Austrália	2,2	2,2	2,1	2,1
Rússia	1,4	1,4	1,3	1,3
Canadá	1,4	1,3	1,3	1,3
Paquistão	1,1	1,1	1,1	1,2
Outros	9,5	9,3	9,4	8,8
Total	58,2	59,0	59,3	59,0

em milhões de toneladas
(p) - projetado
(e) - estimado

Fonte: USDA

Bovinos

De acordo com os últimos dados do USDA (United States Department of Agriculture), o rebanho bovino mundial fechou 2008 com 987,2 milhões de cabeças, uma leve redução em comparação a 2007. A produção mundial de carne bovina se manteve praticamente estável em relação a 2007 e fechou o ano de 2008 com 59,3 milhões de toneladas. Os EUA se mantiveram na posição de maior produtor – com 12,2 milhões de toneladas – e de maior consumidor mundial, com 12,5 milhões de toneladas. O Brasil se mantém na segunda posição mundial enquanto produtor e destaca-se com o maior rebanho comercial efetivo, uma vez que na Índia, que figura em primeiro lugar, a criação não é destinada a fins comerciais por motivos religiosos.

O Brasil mantém posição de liderança nas exportações mundiais, com 24,9% do total em 2008, mesmo diante da significativa diminuição verificada no comércio com a União Europeia (um dos principais destinos de exportação em 2007 e 2008) a partir de fevereiro de 2008, em decorrência das restrições impostas pelo bloco europeu em relação ao número de fazendas brasileiras autorizadas a fornecer animais para exportação. Por outro lado, o Brasil ampliou sig-

Maiores Rebanhos Bovinos

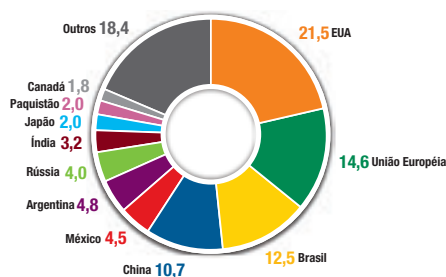
	2006	2007	2008 (p)	2009 (e)
Índia	282,3	282,0	281,7	281,4
Brasil	172,1	173,8	175,4	177,5
China	109,9	104,7	105,9	107,1
EUA	96,7	97,0	96,7	96,2
União Européia	89,7	88,5	88,3	88,0
Argentina	54,3	55,7	55,7	55,2
Colômbia	28,5	29,3	30,1	31,0
Austrália	27,8	28,4	28,1	28,3
México	26,9	26,6	26,7	27,1
Rússia	19,9	19,0	18,4	17,8
África do Sul	13,8	13,9	14,1	14,2
Outros	74,5	72,8	66,2	55,1
Total	996,3	991,7	987,2	978,8

em milhões de cabeças de gado
(p) - projetado
(e) - estimado

Fonte: USDA

Maiores Consumidores Mundiais de Carne Bovina – 2008

em %



Fonte: USDA

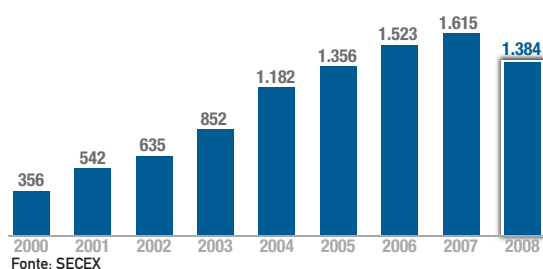
nificativamente suas vendas para a Venezuela, países árabes, Hong Kong e Leste Europeu, o que compensou em parte os impactos causados pela queda nas vendas para os países europeus.

A redução do volume de carne exportada pelo Brasil foi compensada pelo significativo aumento nos preços da carne no mercado internacional, de aproximadamente 40% em 2008. A receita brasileira de exportação de carne bovina somou US\$ 5,325 bilhões em 2008, uma evolução de 20% em relação aos US\$ 4,424 bilhões de 2007.

Os principais destinos das exportações brasileiras durante o ano de 2008, em toneladas, foram a Rússia, com 28,3% do total, Hong Kong (que serve como porta de entrada para o mercado chinês), com 11,7%, e União Europeia, com 10,1%.

Exportações de Carne Bovina do Brasil

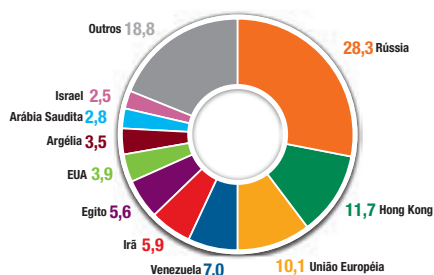
em mil toneladas



Fonte: SECEX

Exportações de Carne Bovina do Brasil – 2008 (por destino)

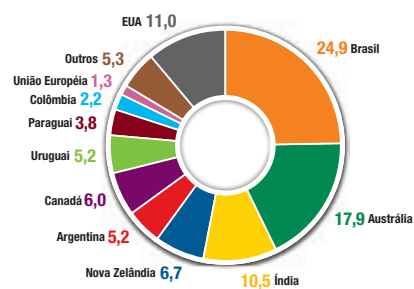
em %



Fonte: SECEX

Maiores Exportadores Mundiais de Carne Bovina – 2008

em %



Fonte: USDA

O mercado interno brasileiro absorve aproximadamente 80% da carne bovina produzida no País. A menor participação de exportações significa também menor exposição a mercados mais afetados pela crise financeira internacional.

O ano de 2008 foi desafiador para o Grupo Marfrig. Ao embargo europeu à carne fresca brasileira seguiu-se a crise econômica mundial, que diminuiu o volume das exportações no fim do período devido a falta de crédito, estoques elevados e reajuste de preços em dólar.

As exportações de carne *in natura* à União Europeia iniciaram um processo de recuperação gradual e consistente, depois do embargo imposto à carne bovina brasileira no início do ano. Apesar das restrições da UE, os preços do mercado externo permaneceram em patamares elevados e, depois de setembro de 2008, os ganhos com as exportações aumentaram com a depreciação do real em relação ao dólar norte-americano.

No Brasil o setor bovino ainda enfrentou o problema da baixa disponibilidade de oferta de gado, provocado pelo elevado abate de matrizes em anos anteriores, levando o preço da arroba bovina a níveis recordes no ano – em dezembro de 2008, o boi gordo estava cotado a R\$ 75,30 (média de 17 praças), contra R\$ 65,20 em dezembro de 2007, uma evolução de 15,5% —, fazendo com que o setor trabalhasse com baixa utilização de capacidade.

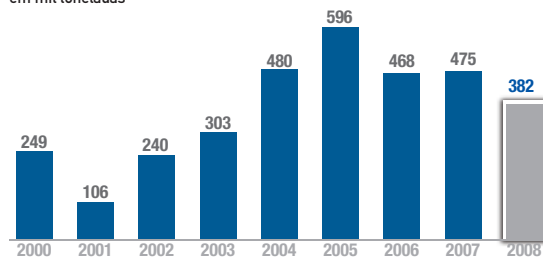
A **Argentina** tem o maior índice de consumo *per capita* de carne bovina do mundo, com aproximadamente 70 quilogramas por habitante ao ano, e possui o sexto maior rebanho bovino do mundo, com uma estimativa de 55,7 milhões de cabeças em 2008. O país é reconhecido internacionalmente pela excelência de seus produtos e é um importante competidor no mercado mundial de carne bovina, onde aparece em sétimo lugar nas exportações globais do produto.

Desempenho Operacional dos Negócios

No primeiro semestre, bloqueios nas estradas argentinas realizados pelos agricultores depois de o governo aumentar a alíquota do imposto de exportação de grãos causaram impactos no setor agropecuário. No 2º trimestre, o governo introduziu novas regras de exportação de carne bovina, limitando as empresas a exportarem 25% de sua produção. Em meados do 2º semestre, as exportações de carne bovina do país voltaram ao patamar normal, embora novamente impactadas no 4º trimestre pelos efeitos da crise financeira global. Por conta desses fatores, foram exportadas 382 mil toneladas de carne no ano, compondo uma queda de 20% em relação a 2007. A receita de exportação foi de US\$ 1,67 bilhão, 15% superior à receita de 2007, impulsionada pelo aumento do preço da tonelada exportada.

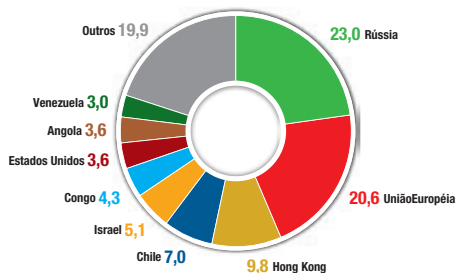
Exportações de Carne Bovina da Argentina

em mil toneladas



Exportações de Carne Bovina da Argentina – 2008 (por destino)

em %

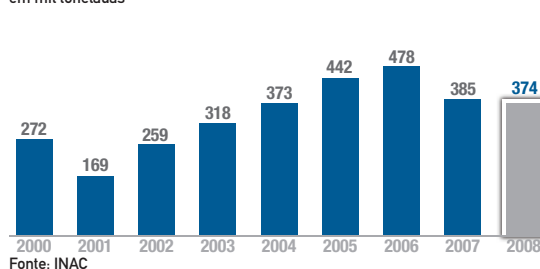


Em 2008, o **Uruguai** registrou o melhor ano de sua história em termos de receita com a exportação de carne bovina, beneficiado pelas barreiras impostas ao Brasil e pelos problemas políticos ocorridos na Argentina. A receita com exportações somou US\$ 1,2 bilhão. O setor de carne bovina no Uruguai é responsável por 6% do PIB do país e tem 75% de sua produção voltada para exportação. As de carne bovina representam 25% de todas as exportações do Uruguai. Aproximadamente 87% de seu território estão destinados à criação de bovinos e ovinos. As exportações uruguaias de carne atingiram 373,5 mil toneladas em 2008, o que coloca o país como o oitavo maior exportador de carne bovina do mundo.

Durante o ano houve uma mudança de destinos das exportações uruguaias, causadas principalmente pelas restrições de exportação da carne fresca bovina brasileira à Europa. Em 2007, os países do NAFTA representaram 62% do volume exportado. Em 2008, a União Europeia e a Rússia passaram a ser os principais destinos. No final do ano, com a apreciação do dólar norte-americano, os EUA voltaram a ter maior representatividade nas exportações uruguaias.

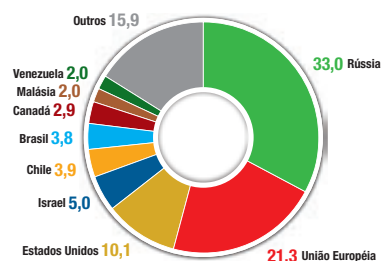
Exportações de Carne Bovina do Uruguai

em mil toneladas



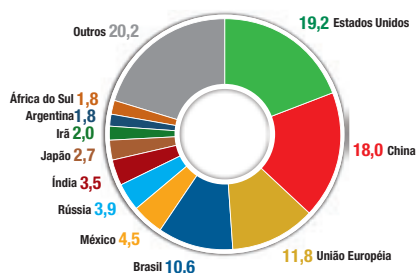
Exportações de Carne Bovina do Uruguai – 2008 (por destino)

em %



Maiores Consumidores Mundiais de Frango – 2008

em %



Fonte: USDA

Aves

Apesar das pressões que afetaram a economia mundial ao final de 2008, a produção mundial de frango apresentou um crescimento de 5,2% em relação ao ano de 2007 e fechou 2008 com 71,7 milhões de toneladas produzidas, em linha com o consumo mundial, que apresentou crescimento de 5,1% no comparativo com 2007, totalizando 71,4 milhões de toneladas, segundo dados divulgados pela USDA (o Departamento de Agricultura dos EUA). Esse crescimento segue a tendência de evolução tanto da produção como do consumo de carne de frango no mundo, nos últimos anos.

Esse bom desempenho deve-se a um conjunto de razões, tais como os preços mais baixos que os de outras proteínas, a inexistência de restrição religiosa ao consumo e a diversidade de subprodutos e suas características nutricionais. Além disso, a produção de frango é flexível e relativamente simples, por possuir um ciclo curto e ser intensiva.

Produção Mundial de Frango

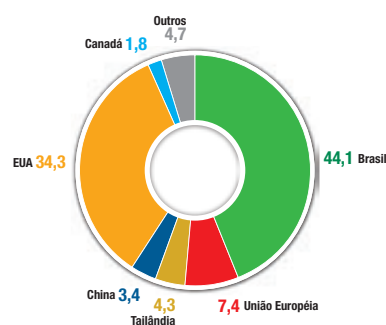
	2006	2007	2008 (p)	2009 (e)
EUA	15,9	16,2	16,7	16,5
China	10,4	11,4	12,7	13,7
Brasil	9,4	10,3	10,9	11,4
União Europeia	7,7	8,3	8,4	8,5
México	2,6	2,7	2,8	2,9
Índia	2,0	2,2	2,5	2,8
Rússia	1,2	1,4	1,6	1,8
Argentina	1,2	1,3	1,4	1,6
Irã	1,3	1,4	1,4	1,4
Japão	1,2	1,3	1,3	1,3
Tailândia	1,1	1,1	1,1	1,2
Outros	10,2	10,8	11,0	11,3
Total	64,2	68,2	71,7	74,2

em milhões de toneladas
(p) - projetado
(e) - estimado

Fonte: USDA

Maiores Exportadores Mundiais de Frango – 2008

em %



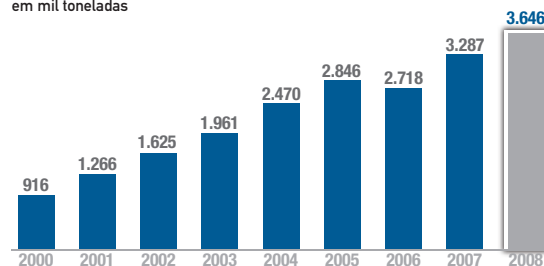
Fonte: USDA

Assim como em carnes bovinas, o Brasil é o maior exportador do mundo de carne de frango. O volume de exportação mundial atingiu 8,3 milhões de toneladas, sendo o Brasil responsável por 44,1% desse volume.

O setor exportador de carne de frango brasileiro bateu novo recorde e atingiu volume vendido de 3,6 milhões de toneladas, resultado que seria ainda mais positivo não fossem os impactos da crise financeira internacional a partir de outubro e que afetaram a liquidez de importantes mercados. Mesmo com a crise, o preço médio das exportações brasileiras de frango *in natura* (responsável por aproximadamente 90% das exportações no setor) foi de US\$ 1.781,57, uma evolução de 27,0% em relação a 2007, segundo os dados da Secex (Secretaria de Comércio Exterior).

Exportações de Frango do Brasil

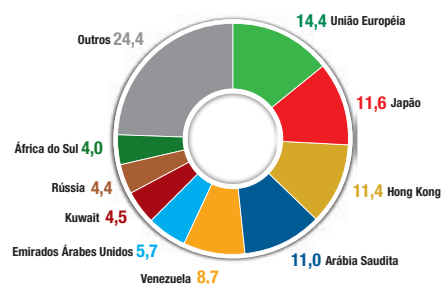
em mil toneladas



Fonte: Secex

Exportações de Frango do Brasil – 2008 (por destino)

em %



Fonte: Secex

Desempenho Operacional dos Negócios

O preço dos grãos é o fator mais importante no custo de produção de aves e de suínos. Em 2008, a oferta de milho, favorecida pela produção recorde aliada à queda das exportações, levou à retração dos preços, que, ao final de 2008, apresentavam queda de 35,5% em relação aos do final de 2007. O preço da soja manteve-se em patamares levemente acima dos de 2007 e fechou o ano de 2008 com aumento de 5,6% em relação ao do fim de 2007.

No Brasil, o ano de 2008 foi marcado pela abertura do mercado da Índia e da China, que deve resultar em volumes maiores de exportação de frango já em 2009, e pela inclusão do setor de produção animal entre os contemplados pelo *drawback* verde-amarelo, que isenta de impostos federais as matérias-primas e os insumos utilizados nos produtos destinados à exportação.



Suínos

De acordo com os dados do USDA, a indústria de carne suína avançou 2,1% em sua produção mundial em 2008, ante 2007. O grande consumo desse tipo de proteína animal pela China, responsável pela compra de 44,9 milhões de toneladas e que representou 46,6% de participação no consumo mundial de suínos, faz da carne suína a mais consumida do mundo. Apesar desses números grandiosos, as exportações de carne suína em toneladas são as menores no comparativo entre os três tipos mais negociados de carne (bovina, suína e avícola) e fecharam 2008 com 6,1 milhões de toneladas negociadas. Esses números modestos de exportação em relação ao consumo decorrem do fato de a carne suína sofrer maior número de restrições sanitárias entre as proteínas animais *in natura*. Os EUA são os principais exportadores de carne suína, com 39,0% de *market share* mundial, seguidos pela União Europeia, com 24,6%.

Produção Mundial de Carne Suína

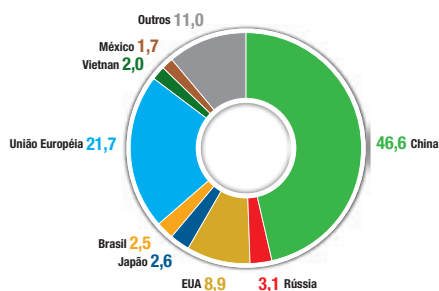
	2006	2007	2008 (p)	2009 (e)
China	46,5	42,9	44,6	46,0
União Européia	21,8	22,9	22,3	22,1
EUA	9,6	10,0	10,7	10,5
Brasil	2,8	3,0	3,1	3,2
Rússia	1,8	1,9	2,0	2,2
Vietnam	1,7	1,8	1,9	1,9
Canadá	1,9	1,9	1,8	1,8
Japão	1,2	1,3	1,2	1,2
Filipinas	1,2	1,2	1,2	1,2
México	1,1	1,2	1,1	1,2
Coréia do Sul	1,0	1,0	1,0	1,0
Outros	5,5	5,7	5,7	5,6
Total	96,2	94,7	96,7	97,9

em milhões de toneladas
(p) - projetado
(e) - estimado

Fonte: USDA

Maiores Consumidores Mundiais de Carne Suína – 2008

em %



Fonte: USDA

O Brasil é o quarto maior exportador de carne suína do mundo e, apesar de apresentar alta competitividade no seu processo produtivo, ainda sofre com as restrições sanitárias dos principais mercados e com um consumo interno ainda reduzido no País, se comparado com o de carne de ave ou de bovino. Grande parte da produção brasileira é exportada para outros mercados.

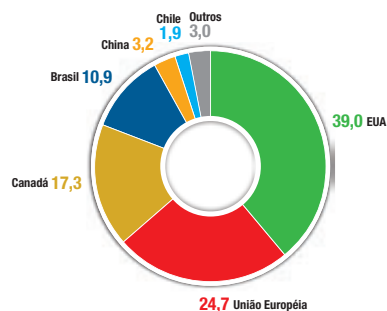
A queda no volume de exportações foi equilibrada pelo aumento significativo do preço médio da tonelada exportada, que foi de US\$ 2.918 em 2008, uma evolução de 38,7% em relação à do ano de 2007, segundo dados da Secex.

Diversas etapas promissoras foram cumpridas no Brasil em relação à questão sanitária em 2008, tais como a vinda de uma missão veterinária norte-americana para coletar dados com o objetivo de realizar análises de risco da produção no Brasil e a troca de informações técnicas com o Japão, como primeiros passos para a abertura de alguns dos maiores mercados importadores do mundo.

O ano de 2008 também registrou evolução do consumo *per capita* no mercado interno, que atingiu 13 quilogramas por ano, embora ainda inferior em 10,7% à média mundial de 14,4 quilogramas por habitante ao ano.

Maiores Exportadores Mundiais de Carne Suína – 2008

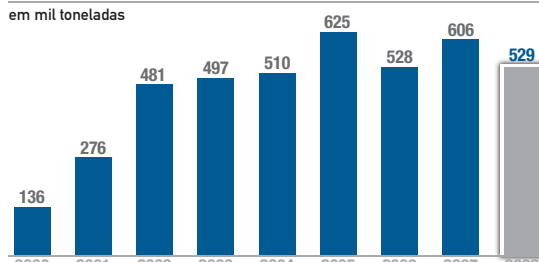
em %



Fonte: USDA

Exportações de Carne Suína do Brasil

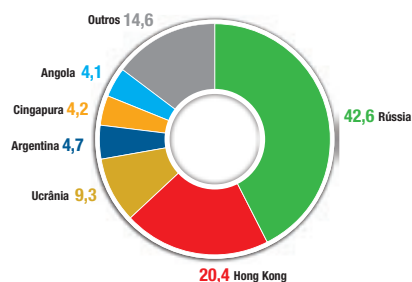
em mil toneladas



Fonte: ABIPECS

Exportações de Carne Suína do Brasil – 2008 (por destino)

em %



Fonte: ABIPECS



Desempenho Operacional dos Negócios

Desempenho Marfrig

Em 2008, o abate de bovinos da Marfrig manteve-se estável em relação a 2007, uma vez que a redução das unidades do Brasil foi equilibrada pelo aumento de abate no Uruguai e na Argentina. A diminuição nas unidades brasileiras foi uma decisão estratégica da empresa, que pôde, dessa forma, manter sua rentabilidade e suas margens durante o ano de 2008.

O abate de suínos apresentou expressivo crescimento de 392,5% em 2008, em comparação com 2007. Essa evolução decorre da operação da Mabella (adquirida no último trimestre de 2007) e da aquisição da Carroll's Foods do Brasil em março de 2008.

A operação de frangos teve início no segundo trimestre de 2008, com a inclusão das operações da Da-Granja e PenaPaulo, e foi completada com as operações de Moy Park, Albert van Zoonen e Kitchen Range, na Europa, e das empresas que pertenciam ao Grupo OSI no Brasil (Braslo, Penasul e Agrofrango). A estratégia adotada pela Marfrig de elevar a participação de produtos industrializados e processados nesse segmento de negócios já a coloca entre os cinco maiores produtores de frango do Brasil e entre os dez maiores processadores dessa proteína animal no mundo.

Bovinos Brasil & Food Service

Em 2008, o Grupo Marfrig vendeu 443,7 mil toneladas de carne bovina produzida na unidade brasileira, 29% a menos do que em 2007.

Em razão da conjuntura internacional, o Grupo Marfrig adotou como estratégia para esta unidade de negócios o incremento da produção destinada ao mercado interno, com a finalidade de manter margens, privilegiando as vendas com maior rentabilidade por meio dos canais de distribuição. Também apostou no aumento das vendas de produtos industrializados ou processados.

A unidade de *Food Service*, hoje parte da divisão Bovinos Brasil, vendeu 84,3 mil toneladas em 2008, um crescimento de 41,0% em relação a 2007. A unidade avançou com a aquisição da Mabella e com a entrada no segmento de frangos em 2008, e também com a formação de parcerias, que ampliaram geograficamente o alcance da Marfrig. Foram selados em 2008, entre outros, acordos com o Grupo Santista (*Food Business*), para atuação em Pernambuco, na Paraíba, no Rio Grande do Norte e Ceará; e com o Canaã Comércio de Alimentos Ltda., para a distribuição na Bahia e em Sergipe.

Cabeças Abatidas

	2006	2007	2008	Variação 2008/2007	Taxa média de utilização da capacidade
Bovinos	1.580.727	2.459.400	2.478.400	0,8%	51%
Suínos	-	177.407	873.729	392,5%	82%
Frangos	-	-	184.031.204	-	88%
Ovinos	-	55.956	319.894	471,7%	71%

Fonte: Marfrig



Aves, Suínos & Industrializados

Em 2008, foram vendidas 234,8 mil toneladas de aves e industrializados e 108,1 mil toneladas de suínos e industrializados produzidas na unidade brasileira.

No ano, verificou-se um aumento de volume e de preços de aves e suínos no mercado externo. O Grupo Marfrig também adotou como estratégia para esta unidade de negócios o aumento da participação de produtos processados e industrializados. O aumento de escala e os ganhos de sinergia nas operações entre as companhias adquiridas geraram uma expansão da capacidade de produção dos produtos processados e industrializados.

Argentina

Em 2008, a unidade portenha da Marfrig enfrentou mudanças nas regras de exportação de carne bovina, mas beneficiou-se do aquecimento do mercado interno. O custo para aquisição de gado também se manteve depreciado ao longo do ano, proporcionando maior rentabilidade aos negócios locais. A operação argentina apresentou o expressivo crescimento de 200,5% em seu volume vendido, na comparação com 2007, explicado pela incorporação integral das operações adquiridas na Argentina em 2007 aos resultados de 2008.

A Marfrig procurou, no ano passado, elevar a presença dos produtos industrializados e processados nos negócios na Argentina.



Planta Mabella, SC – Brasil



Planta Santa Fé – Argentina

Desempenho Operacional dos Negócios

Uruguai

Em 2008, o volume vendido pelas quatro unidades uruguaias do Grupo Marfrig somou 204,9 mil toneladas, crescimento de 53,9% em relação a 2007. O Grupo Marfrig adotou a estratégia de manutenção de sua liderança no mercado Uruguaio – país em que atualmente é a maior empresa privada – e também a de aumentar as exportações a novos destinos, sobretudo em função de restrições de crédito nesses mercados.

Como resultados dessas ações, a Marfrig atingiu a participação líder de 28,5% no volume total de carnes exportadas do Uruguai no ano passado. Outro ganho expressivo foi o da equidade de desempenho das quatro plantas, que conseguiram crescer de modo uniforme e coordenado, complementando sua produção com variada gama de produtos frescos e industrializados.



Frigorífico Tacuarembó – Uruguai

Europa

Na Europa, o Grupo Marfrig avançou igualmente em robustez e amplitude de negócios. As novas aquisições dão acesso direto a clientes da Comunidade Europeia e fortalecem a atuação da empresa no segmento de aves e de produtos industrializados e processados de valor adicionado.

As operações da Europa (Moy Park, Kitchen Range e Albert Van Zoonen) foram absorvidas somente no 4º trimestre de 2008, quando a Divisão Europa apresentou uma receita de R\$ 612,1 milhões, que correspondem a 25,5% da Receita Líquida da empresa no período. O volume vendido foi de 82,5 mil toneladas.



CDB – Inglaterra



Volume por Divisão / Mercado

em Toneladas	2007	2008	Var. 08/07
Bovinos Brasil	624.774	443.695	-29%
Mercado Interno	399.387	337.711	-15%
Exportação	225.387	105.984	-53%
Varejo (Food Service) - Brasil	59.796	84.298	41%
Mercado Interno	59.796	84.298	41%
Exportação	-	-	N/D
Suínos e industrializados - Brasil	17.964	108.136	502%
Mercado Interno	10.940	78.061	614%
Exportação	7.024	30.075	328%
Frangos e industrializados - Brasil	-	234.789	N/D
Mercado Interno	-	115.688	N/D
Exportação	-	119.101	N/D
Total Brasil	702.534	870.918	24%
Mercado Interno	470.123	615.758	31%
Exportação	232.411	255.160	10%
Argentina	95.046	285.580	200%
Mercado Interno	73.716	244.169	231%
Exportação	21.330	41.411	94%
Uruguai	133.147	204.868	54%
Mercado Interno	62.678	114.152	82%
Exportação	70.469	90.716	29%
Europa	-	82.498	N/D
Mercado Interno	-	66.026	N/D
Exportação	-	16.472	N/D
Tradings / Outras Unids Exterior	20.514	36.903	80%
Mercado Interno	11.893	13.636	15%
Exportação	8.621	23.267	170%
Total Marfrig	951.241	1.480.767	56%
Mercado Interno	618.410	1.053.741	70%
Exportação	332.831	427.026	28%

Fonte: Marfrig

Desempenho Econômico - Financeiro



Receita Líquida cresce **86%** e EBITDA supera o de 2007 em **133%**

Diversificação aliada à sinergia entre as divisões da Marfrig gerou maior volume de negócios



Crescimento de vendas com controle de custos e despesas

Em 2008, a Receita Operacional Líquida Consolidada atingiu **R\$ 6.203,8** milhões, o que corresponde a um aumento de **85,7%** em relação aos R\$ 3.339,9 milhões registrados em 2007, confirmando que a estratégia de crescimento e diversificação implementada pela Marfrig desde sua Oferta Pública Inicial de Ações (IPO), em 2007, estava correta. A Receita Consolidada de **Bovinos Brasil** atingiu R\$ 1.690,2 milhões, uma redução de 12,7% em relação à de 2007. Esse resultado é consequência de fatores como a manutenção do número de abates, que acompanhou a demanda do mercado, e a estratégia de beneficiar os canais de distribuição com margens sustentáveis. Além do embargo europeu à carne brasileira in natura, a diminuição das vendas para a Rússia no 4º trimestre (escassez de crédito) impactou as exportações dessa Divisão, reduzindo o volume vendido.

As vendas líquidas do **Food Service** cresceram 41,3%, alcançando R\$ 467,2 milhões, e obedeceram à estratégia de maior diversificação, que, aliada às sinergias obtidas entre as divisões da empresa, resultou em maior volume vendido.

A receita de **Suínos e Industrializados** cresceu 504,1% e atingiu R\$ 368,3 milhões, tendo o preço médio apresentado alta de 0,4% no ano. As operações da Mabella, incorporadas no 4º trimestre de 2007, e a aquisição da Carroll's Food do Brasil, em fevereiro de 2008, contribuíram para elevar a capacidade produtiva dessa divisão.

Desempenho Econômico – Financeiro

Com relação à receita de **Frangos e Industrializados**, as vendas líquidas alcançaram R\$ 733,0 milhões. É importante ressaltar que a Marfrig deu início às operações dessa divisão no 2º trimestre de 2008, com a aquisição da DaGranja e da PenaPaulo, expandindo-as, no 4º trimestre, com a incorporação dos ativos das empresas Braslo, Penasul e Agrofrango.

As vendas líquidas da **Divisão Argentina** cresceram 203% em 2008 e atingiram R\$ 1.048,5 milhões, efeito da incorporação total das companhias adquiridas em 2007 (Vivoratá, Estancias del Sur e Quickfood).

As vendas líquidas da **Divisão Uruguai** somaram R\$ 966,9 milhões, compondo um crescimento de 100,4% em relação a 2007. Esse desempenho refletiu as aquisições dos frigoríficos em Salto - Cledinor (em junho de 2007) e Colonia (em outubro de 2007), aliadas ao aumento de 30,3% nos preços de venda durante o ano.

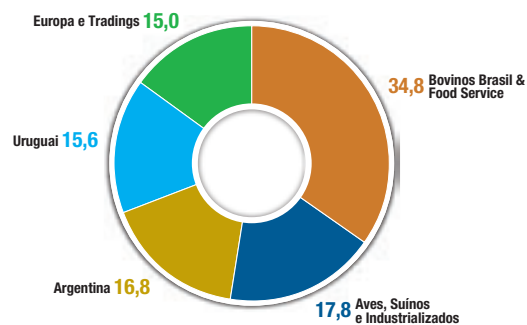
As vendas líquidas das **Tradings** alcançaram R\$ 317,6 milhões em 2008, crescimento de 72% em relação a 2007. O crescimento refletiu principalmente as aquisições das empresas Quinto Quarto (em julho de 2007) e Frigorífico Patagonia (em agosto de 2007) e a inclusão de produtos de frangos e suínos nas vendas da divisão, modificando o *mix* de produtos.

A **Divisão Europa** registrou receita de R\$ 612,1 milhões em 2008. As operações europeias (Moy Park, Kitchen Range e Albert Van Zoonen) foram incorporadas ao resultado da empresa a partir do 4º trimestre de 2008. Essa divisão possui operações integradas de frango e aproximadamente 61% de sua receita foram provenientes de produtos processados e industrializados.

O gráfico abaixo mostra a participação de cada Divisão na Receita Líquida da empresa.

Receita Operacional Líquida por Divisão – 2008

em %



Fonte: Marfrig



Receita Líquida por Divisão / Mercado

em R\$ mil	2007	2008	Var. 08/07
Bovinos Brasil	1.935.079	1.690.203	-13%
Mercado Interno	757.321	905.777	20%
Exportação	1.177.758	784.426	-33%
Varejo (Food Service) - Brasil	330.727	467.188	41%
Mercado Interno	330.727	467.188	41%
Exportação	-	-	N/D
Suínos e industrializados - Brasil	60.963	368.262	504%
Mercado Interno	29.464	209.987	613%
Exportação	31.499	158.275	403%
Frangos e industrializados - Brasil	-	733.042	N/D
Mercado Interno	-	309.099	N/D
Exportação	-	423.943	N/D
Total Brasil	2.326.769	3.258.695	40%
Mercado Interno	1.117.512	1.892.051	69%
Exportação	1.209.257	1.366.644	13%
Argentina	345.999	1.048.517	203%
Mercado Interno	192.507	621.392	223%
Exportação	153.492	427.125	178%
Uruguai	482.469	966.919	100%
Mercado Interno	118.102	208.277	76%
Exportação	364.367	758.642	108%
Europa	-	612.094	N/D
Mercado Interno	-	504.799	N/D
Exportação	-	107.295	N/D
Tradings / Outras Unids Exterior	184.712	317.572	72%
Mercado Interno	105.693	86.259	-18%
Exportação	79.019	231.313	193%
Total Marfrig	3.339.949	6.203.797	86%
Mercado Interno	1.533.814	3.312.778	116%
Exportação	1.806.135	2.891.019	60%

Fonte: Marfrig

Desempenho Econômico – Financeiro

Custo dos Produtos Vendidos (CPV), Lucro Bruto e Margem Bruta

Em 2008, os custos de produtos vendidos aumentaram 82,4%, passando de R\$ 2.673,1 milhões, em 2007, para R\$ 4.876,8 milhões, principalmente em virtude da expansão das operações no ano.

O crescimento de 82,4% dos custos de produtos vendidos, praticamente em linha com a evolução de 85,7% da receita operacional líquida entre 2008 e 2007, levou a Marfrig a atingir um lucro bruto de R\$ 1.326,9 milhões em 2008, crescimento de 99,0% quando comparado com os R\$ 666,8 milhões registrados em 2007.

Esse resultado ilustra o bem-sucedido processo de expansão, realizado com crescimento da margem bruta, que fechou o ano de 2008 em 21,4% e se compara com 20,0% em 2007, refletindo os ganhos de escala e as sinergias entre as divisões.

A Marfrig manteve sua estratégia de forma a preservar a rentabilidade do conjunto de suas unidades de negócios, principalmente através (i) da diversificação geográfica (Brasil, Argentina, Uruguai, Chile, EUA e, mais recentemente, Europa); (ii) do aumento da participação de produtos industrializados, que atingiram 22,1% em 2008 e 30,7% no último trimestre do ano; (iii) do aumento das vendas de produtos de frango e suíno; e (iv) do retorno das exportações argentinas aos patamares anteriormente registrados.

Despesas com Vendas, Gerais e Administrativas (SG&A)

Em 2008, as despesas com vendas, gerais e administrativas totalizaram R\$ 573,1 milhões e representaram 9,3% da receita líquida, ou 40 pontos-base

inferiores aos 9,7% da receita líquida de 2007 (R\$ 323,4 milhões). Esse desempenho decorre da constante atenção ao controle de custos e à busca de redução de despesas do Grupo Marfrig, que, desde 2007, contou com os serviços de uma consultoria especializada para auxiliá-lo nessa árdua tarefa.

A empresa mantém foco constante na redução de custos e despesas, principalmente nas oportunidades decorrentes da integração das estruturas das unidades recentemente adquiridas, obtendo ganhos com as sinergias.

EBITDA - Lucro Operacional antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização

Em 2008, a Marfrig atingiu EBITDA de R\$ 884,4 milhões, um acréscimo de 132,6% quando comparado aos R\$ 380,2 milhões registrados em 2007. A margem EBITDA expandiu-se para 14,3% em 2008, contra 11,4% em 2007.

A empresa incorporou R\$ 131,1 milhões em créditos tributários no 4º trimestre de 2008. Se esses créditos não tivessem sido aproveitados, o EBITDA da Marfrig em 2008 ficaria em R\$ 752,9 milhões, 98% superior ao valor de R\$ 380,2 milhões registrado em 2007.

Resultado Financeiro Líquido (Receitas/Despesas Financeiras)

No exercício de 2008, o resultado financeiro da empresa sofreu o impacto da apreciação de 31,9% do dólar perante o real. A empresa possui cerca de 80% de seu endividamento em dólares americanos e, dessa forma, a apreciação da moeda gerou efeito líquido negativo de R\$ 743,6 milhões, que não teve

133%

de crescimento
do EBITDA em
relação a 2007

efeito caixa. O resultado financeiro líquido no ano foi uma despesa de R\$ 961,1 milhões, contra R\$ 215,7 milhões em 2007.

A Marfrig não pratica operações alavancadas de derivativos ou instrumentos similares que não objetivem proteção mínima de sua exposição a outras moedas; adota política conservadora de não assumir operações que possam comprometer sua posição financeira.

Com aproximadamente 70% das receitas originadas de outras moedas que não o real brasileiro, a Marfrig possui um *hedge* natural para fazer frente aos vencimentos de suas futuras obrigações em moeda estrangeira.

A empresa também mantém uma rigorosa política financeira, baseada em manutenção de elevado saldo de caixa e aplicações financeiras de curto prazo em sólidas instituições financeiras. Esta política financeira consistente do Grupo Marfrig, com boa distribuição da sua estrutura de capital, fornece condições para consolidar o aproveitamento das sinergias oriundas das aquisições realizadas pela empresa.

Lucro Líquido e Margem Líquida

A Marfrig registrou resultado líquido negativo em 2008, primordialmente influenciado pela desvalorização cambial ocorrida no ano. O prejuízo líquido foi de R\$ 35,5 milhões e se compara a R\$ 84,9 milhões de lucro registrado em 31 de dezembro de 2007.

Endividamento Consolidado

Ao final de 2008, o endividamento financeiro total da Marfrig atingiu R\$ 4.313,5 milhões, representado por R\$ 1.232,1 milhões em dívidas de curto prazo

(28,6% do total) e R\$ 3.081,4 milhões em dívidas de longo prazo (71,4 % do total). Do total de dívidas do Grupo Marfrig, 58,2% têm garantias através de aval, fiança bancária ou notas promissórias. O objetivo da empresa é adequar a estrutura de financiamento do capital de giro das empresas da Marfrig para o longo prazo até o final de 2010, a fim de restabelecer a política de endividamento adotada como meta, de 15% no curto prazo e os restantes 85% no longo prazo.

Investimentos

Os investimentos realizados pela Marfrig em 2008 perfizeram R\$ 1.751,8 milhões. Deste montante, R\$ 1.466,9 milhões foram despendidos em aquisições de empresas no Brasil e no exterior e R\$ 284,8 milhões, na construção, manutenção, modernização e/ou expansão das plantas. Seu financiamento foi feito primordialmente por meio da emissão de 63.995.000 ações ordinárias da empresa no aumento de capital finalizado em outubro de 2008, correspondendo a R\$ 1,4 bilhão.

No período entre 2006 e 2008, a Marfrig investiu R\$ 3,2 bilhões, financiados por R\$ 2,5 bilhões em operações de emissão de ações desde seu IPO em junho de 2007 e por emissão de título de dívida (*bonds* emitidos pela subsidiária Marfrig Overseas com vencimento em 10 anos, para 2016) no montante de US\$ 375 milhões em novembro de 2006.

Desempenho no Mercado de Capitais

Alto nível de governança corporativa e **transparência** são as marcas da Marfrig



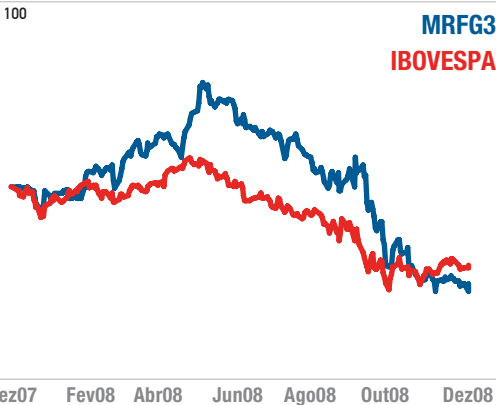
A Marfrig tornou-se companhia aberta em 2007. Negociadas no Novo Mercado da BM&FBovespa sob o código MRFG3, em 2008 suas ações passaram a integrar as carteiras teóricas do IBrX – Índice Brasil Bovespa, IGC – Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada, ITAG – Índice de Ações com Tag Along, INDX – Índice de Setor Industrial, SMLL – Índice Small Caps e ICON – Índice de Consumo.

Em 31 de dezembro de 2008, o capital social subscrito e integralizado da Marfrig era constituído por 267.943.954 ações ordinárias e o valor de mercado da empresa registrava R\$ 2,009 bilhões, depois de ter alcançado o valor de R\$ 4,956 bilhões ao longo do ano.

O cenário conturbado que se instalou no mercado financeiro no último trimestre do ano de 2008 levou as ações da Marfrig a encerrarem o ano cotadas a R\$ 7,50, uma variação de -50,8% em relação ao final de 2007. No mesmo período, o Ibovespa apresentou uma variação de -41,2%. A média diária de volume negociado das ações da Marfrig foi de R\$ 6.026 milhões durante 2008 e os papéis estiveram presentes em 100% dos pregões.

Desempenho no Mercado de Capitais

Base 100



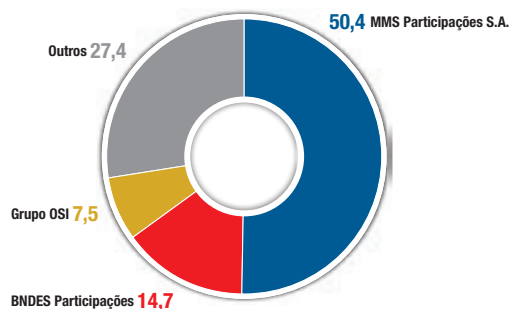
Fonte: Economática

Em outubro de 2008, a Marfrig realizou um aumento de capital privado (destinado somente aos acionistas correntes) por meio da emissão de 63.995.000 novas ações ordinárias. Depois da conclusão do aumento de capital, os acionistas da empresa que detêm mais de 5% de participação do capital social ficaram assim distribuídos:

A Marfrig ficou entre as cinco finalistas na categoria “Melhor desempenho em relações com investidores numa oferta pública inicial (IPO)” da edição de 2008 do IR Magazine Awards. Essa premiação é promovida pela IR Magazine, Revista RI e IBRI – Instituto Brasileiro de Relações com Investidores para empresas que buscam a excelência em práticas de relações com investidores e comunicação com a comunidade financeira.

Estrutura Acionária em 31/12/2008

em %



Fonte: Marfrig

Governança Corporativa

Melhores práticas de relacionamento com acionistas, parceiros e colaboradores.

O Grupo Marfrig está comprometido com os mais elevados padrões de governança corporativa. Faz parte da seleta lista de empresas que compõem o Novo Mercado da BM&FBovespa por adotarem as melhores práticas de relacionamento e transparência com acionistas, parceiros e colaboradores.

Todas as ações da Marfrig garantem aos seus titulares, além dos direitos legais de dividendos anuais equivalentes a 25% do lucro líquido ajustado:

- direito de voto nas Assembleias Gerais da empresa;
- direito de alienação de suas ações (*tag along*) em oferta pública a ser efetivada pelo acionista controlador ou pelo Grupo Marfrig, em caso de cancelamento do registro de companhia aberta, e somente pelo acionista controlador, em caso de cancelamento de listagem no Novo Mercado.

O respeito a todos os seus investidores, de modo a assegurar condições para o desenvolvimento e a manutenção de um relacionamento de longo prazo, é um dos pilares estratégicos da política de governança corporativa da Marfrig.

A transparência é outro valor que pauta o relacionamento da empresa com o mercado de capitais. Por meio de sua equipe de relações com investidores, mantém contato frequente com a comunidade financeira e com os demais participantes dos mercados de ações e de dívida. Realiza *Road Shows* periódicos e mantém informações permanentemente atualizadas em seu *website* para consulta dos interessados.



Conselho de Administração

Preservar os valores corporativos, garantir a permanência dos negócios, opinar e aprovar o orçamento anual e os planos de expansão desenvolvidos pela diretoria são objetivos do Conselho de Administração da Marfrig.

De acordo com o Estatuto Social da empresa, o Conselho de Administração deve ter, no mínimo, cinco e, no máximo, onze membros. Segue o Regulamento do Novo Mercado que recomenda no mínimo 20% de membros independentes.

O Conselho de Administração da empresa é atualmente formado por 7 Conselheiros, 3 dos quais independentes, de reconhecida reputação: Carlos Geraldo Langoni, ex-presidente do Banco Central do Brasil, Antonio Maciel Neto, presidente da Companhia Suzano de Papel e Celulose, e Marcelo Maia Correa, presidente do Grupo Neoenergia. Os outros membros são Marcos Antonio Molina dos Santos, presidente do Conselho e do Grupo Marfrig, Márcia Aparecida Pascoal Marçal dos Santos, conselheira, e Rodrigo Marçal Filho, conselheiro. Depois da aquisição das operações do Grupo OSI no Brasil e em parte da Europa, o presidente do Grupo OSI, David G. McDonald, passou a fazer parte do Conselho de Administração da Marfrig Alimentos S.A.

Membros do Conselho de Administração

Marcos Antonio Molina dos Santos, Presidente **1**

Márcia Aparecida Pascoal Marçal dos Santos, Conselheira

Rodrigo Marçal Filho, Conselheiro

David G. McDonald, Conselheiro **2**

Antonio Maciel Neto, Conselheiro Independente **3**

Marcelo Correa, Conselheiro Independente **4**

Carlos Geraldo Langoni, Conselheiro Independente **5**

Governança Corporativa

Comitês de Apoio ao Conselho de Administração

A estrutura de governança corporativa da Marfrig inclui quatro comitês. Três deles são presididos por conselheiros independentes da empresa:

- **Comitê de Auditoria e Controladoria:** coordenado pelo conselheiro Marcelo Maia de Azevedo Correa, é composto de 5 membros e é responsável pela operacionalização dos processos de auditoria interna e externa e pelo auxílio ao Conselho de Administração em questões que envolvem contabilidade e divulgação de informações financeiras. Além disso, o comitê avalia a eficácia dos controles financeiros internos e de observância legal.
- **Comitê de Remuneração, Recursos Humanos e Governança Corporativa:** coordenado pelo conselheiro Antonio Maciel Neto, é composto de 5 membros e tem como atividades principais: subsidiar o Conselho de Administração na tomada das decisões relativas às estratégias, políticas e normas internas relacionadas aos recursos humanos, incluindo a fixação da remuneração e dos benefícios oferecidos aos seus administradores, empregados e prestadores de serviços.
- **Comitê Financeiro:** coordenado pelo conselheiro Carlos Geraldo Langoni, é composto por 4 membros e é responsável pela análise dos planos de investimento e financiamento do Grupo Marfrig e seus impactos sobre a estrutura de capital da Empresa. Também determina parâmetros de monitoramento e manutenção das estruturas de liquidez e capital predeterminadas.
- **Comitê Gestor de Sustentabilidade:** é composto de 5 membros e tem como função principal criar os Comitês Internos de Meio Ambiente e de Responsabilidade Social nas unidades do Grupo Marfrig, com a presença do gerente industrial e demais colaboradores ligados à área ambiental e social. Os Comitês Internos, por sua vez, têm a responsabilidade de apontar possíveis problemas dentro da sua unidade que envolvam diretamente o meio ambiente e a área social para serem discutidos em reuniões mensais e, se necessário, avaliados por auditorias jurídicas ambientais para o desenvolvimento de um plano de ação.

Além desses comitês, a estrutura de governança corporativa do Grupo Marfrig conta com os comitês de ética, sob a coordenação da diretoria de Recursos Humanos, e de assessoramento comercial, sob a coordenação da diretoria de exportações, que se reúnem mensalmente e apoiam as decisões do Conselho de Administração nas questões relativas à cultura integrada de recursos humanos e de relacionamento com clientes no Brasil e na Europa.



Diretoria

A Diretoria do Grupo Marfrig é eleita pelo Conselho de Administração, com mandato de três anos e possibilidade de reeleição. Os diretores da Marfrig são os representantes legais da Empresa, responsáveis pelo cotidiano da empresa e pela implantação das políticas e diretrizes definidas pelo Conselho de Administração.

O Estatuto Social dispõe que a Diretoria será composta de, no mínimo, dois membros, e, no máximo, sete, com as seguintes designações: Diretor-Presidente, Diretor Operacional, Diretor de Relações com Investidores e os demais diretores a quem não é atribuída designação específica. Atualmente, nossa Diretoria Estatutária é formada por quatro membros, com mandato de três anos, sendo permitida a reeleição.

Diretores

Marcos Antonio Molina dos Santos, Presidente (Estatutário) **1**

Martin Secco, CEO – Divisão Uruguai **2**

James Cruden, CEO – Bovinos Brasil & Food Service (Estatutário) **3**

Luis Bameule, CEO – Divisão Argentina **4**

Mayr Bonassi, CEO – Divisão Aves, Suínos & Industrializados **5**

Alexandre Melo, Diretor de Controladoria **6**

Alexandre Mazzuco, Diretor Financeiro (Estatutário) **7**

Ricardo Florence dos Santos, Diretor de Planejamento e de Relações com Investidores (Estatutário) **8**

Heraldo Geres, Diretor Jurídico **9**

Nigel Dunlop, CEO – Divisão Europa **10**

Alain Martinet, Diretor da Unidade Estados Unidos

Tang David, Diretor de Auditoria Interna

Alfredo Bottone, Diretor de Recursos Humanos

Código de Ética

O Código de Ética do Grupo Marfrig indica o caminho do êxito no atendimento de sua missão e baseia-se em três pilares de compromisso:

- **Valores:** Respeito aos Clientes, Respeito ao Meio Ambiente, Excelência e Qualidade, Responsabilidade Social, Segurança e Integridade – a segurança do trabalho reflete nosso respeito ao bem mais precioso do empregado que é a vida;
- **Princípios de Ação Coletiva** voltados para Acionistas, Clientes, Comunidade, Concorrente, Consumidores e Fornecedores;
- **Guia Prático do Comportamento no Grupo Marfrig:** trata da observância da legislação, do conflito de interesses, das atividades políticas, da corrupção, dos presentes, da proteção dos ativos, da confidencialidade, da manifestação pública, do assédio moral e sexual, dos empregados e da utilização dos recursos de informática.

Ativos Intangíveis

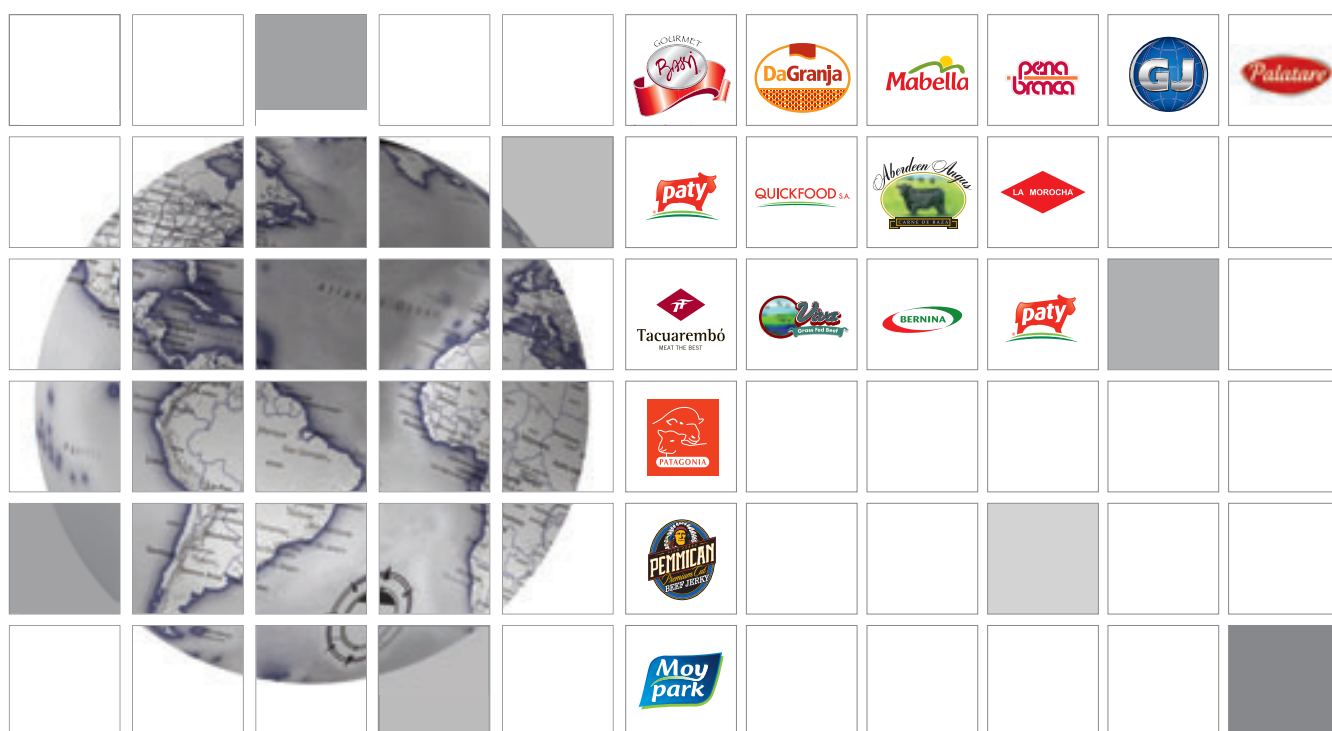
Marcas com **símbolos de excelência** e **qualidade** verdadeiramente globais

Marcas

O Grupo Marfrig possui amplo portfólio de marcas, todas reconhecidas nos mercados em que está presente.

Algumas são verdadeiros símbolos de qualidade no Brasil, como Bassi, Mabella, DaGranja, Pena Branca e Palatare, e nos mercados internacionais, como a GJ, marca de exportação de carne bovina. Na Argentina, os destaques são marcas de prestígio como a Paty, líder do mercado local de hambúrgueres e sinônimo da categoria naquele país, Aberdeen Angus e Mirab, líderes no mercado argentino de *meat snacks*. Símbolos de excelência em qualidade entre os uruguaiois são as marcas Tacuarembó, Viva, Paty e Bernina.

A recente aquisição das operações do Grupo OSI no Brasil, na Irlanda do Norte, na Inglaterra, na França e na Holanda, permitiu o enriquecimento do portfólio Marfrig com novas marcas nacionais e internacionais. No Brasil foram incorporadas a Braslo, de industrializados de frangos e bovinos para redes de *fast-food*; Penasul, de industrializados de frangos e suínos; e Agrofrango, de abate e processamento de frango. Na Europa, a aquisição trouxe a Moy Park, quarta maior empresa da Irlanda do Norte; a Kitchen Range Foods, distribuidora de produtos alimentícios e de panificação no Reino Unido; e a Albert Van Zoonen, produtora e distribuidora de produtos congelados na Holanda, fortalecendo ainda mais o seu portfólio.





Recursos Humanos

Em função do crescimento da Marfrig em 2008, a integração dos funcionários e o desenvolvimento de uma cultura organizacional própria marcaram as atividades da área de recursos humanos este ano. O mesmo processo deverá prosseguir ao longo de 2009, tendo como pano de fundo a busca pela excelência na qualidade da mão de obra e a difusão dos valores da Marfrig.

Os investimentos em treinamento e capacitação de profissionais e o estímulo à gestão participativa incentivam a formação de líderes e agregam valor aos ativos humanos das empresas adquiridas. Esta plataforma sustenta o crescimento e o fortalecimento da Marfrig, que possui mais de 39 mil colaboradores no mundo.

Número de Funcionários

Unidade / País	2007	2008
Administração	361	184
Bovinos Brasil	11.629	9.564
Food Service	469	597
Suínos e Aves	981	12.720
Argentina	2.470	3.514
Uruguai	3.395	3.711
Chile	247	99
EUA	88	93
Europa	8	8.737
Total Marfrig	19.648	39.219

Fonte: Marfrig

Relacionamento com Clientes

A Marfrig considera o relacionamento com clientes um ponto estratégico na criação de valor para a empresa. Por isso oferece produtos e serviços diferenciados e sempre adequados às necessidades e expectativas de cada cliente. São pontos primordiais: a entrega no prazo estabelecido, a garantia de fornecimento, a qualidade dos produtos, a inovação e a comunicação fluente e constante com o cliente.

Treinamento

Unidade / País	Horas de Treinamento (total)	Horas de Treinamento por Empregado (média)
Administração	2.137	11,61
Food Service	1.585	2,65
Bovinos	56.292	5,89
Suínos e Aves	379.039	29,8
Total Marfrig	439.053	11,19

Fonte: Marfrig

Indicadores

Indicadores	2007	2008	Var %
Número de Funcionários*	19.648	39.219	99,6%
Média do nº de funcionários no ano	14.618	26.933	84,2%
Faturamento Líquido por funcionário/ano - R\$ mil	228,5	230,3	0,8%
Volume vendido por funcionário (ton/ano)	65,1	55,0	-15,5%

*Em dezembro de cada ano

Fonte: Marfrig

Informações Corporativas

Marfrig Alimentos S.A.

Sede

Avenida Brigadeiros Faria Lima , nº 1.912, Cj. 7B
Jardim Paulistano /SP – Brasil
CEP 01451-907-490
Fone: 55 (11) 3093-4700

Ações Negociadas

As ações da Marfrig estão listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) com o código MRFG3

Informações aos Acionistas

Banco Depositário

Banco Itaú S.A.

Praça Alfredo Egydio de Souza Aranha, 100, Torre Itaúsa, São Paulo/SP, Brasil
Fone: 55 (11) 5029-7780
E-mail: investfone@itau.com.br

Audidores Independentes

BDO Trevisan Auditores Independentes

Rua Bernardino de Campos, 1.001, Ribeirão Preto/SP, Brasil
Fone: 55 (16) 3632-9300
www.bdotrevisan.com.br/

Relações com Investidores

Diretor: Ricardo Florence dos Santos
Gerente: Remi Kaiber Jr.
Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 1.912, Cj. 7B
Jardim Paulistano – São Paulo
CEP 01451-000
Fone: (11) 3093-4700
E-mail: ri@marfrig.com.br

Publicações e Informações:

Diário Oficial de São Paulo

Jornal Valor Econômico

Os resultados trimestrais, *press-releases* e relatórios anuais estão disponíveis no nosso Departamento de Relações com Investidores e no nosso *website* www.marfrig.com.br/ri



IBrX ÍNDICE
BRASIL



itag
Índice de Ações com Tag Along Diferenciado

INDX
Índice do Setor Industrial
BOVESPA - BRASIL

BM&FBOVESPA
Small Cap
Index **SMLL** 

Índice
de Consumo **ICON**

Créditos

Coordenação Geral
Diretoria de Relações com Investidores e
Relações Institucionais Marfrig

Colaboração
Diretorias de Marketing, Finanças, Controladoria,
Jurídico, Recursos Humanos e todas as divisões
do Grupo Marfrig

Consultoria de Conteúdo
FIRB – Financial Investor Relations Brasil

Design, Produção e Diagramação
adroitt bernard

Imagens
Acervo Marfrig
Banco de Imagens

Pre Impressão e Impressão
Atrativa

Para dúvidas sobre este relatório, favor contatar:

E-mail: ri@marfrig.com.br

Fone: 55 (11) 3093-4700

www.marfrig.com.br

www.marfrig.com.br/ri



www.marfrig.com.br