



MARFRIG
RELATÓRIO ANUAL 2013



MARFRIG
RELATÓRIO ANUAL 2013



CRÉDITOS

Coordenação geral

Relações com Investidores – Marfrig
Áreas de sustentabilidade das unidades
de negócios do Grupo Marfrig

Consultoria GRI,
coordenação editorial e *design*
Report Sustentabilidade

Revisão
Assertiva Produções Editoriais

Fotografia
Banco de Imagens Marfrig

MARFRIG

RELATÓRIO ANUAL 2013

SUMÁRIO

SOBRE O RELATÓRIO 05

MENSAGEM DO *CHAIRMAN* 06

MENSAGEM DO PRESIDENTE 08

PERFIL 10

NEGÓCIOS 14

ESTRATÉGIA 20

GOVERNANÇA CORPORATIVA 26

SOCIAL 32

MEIO AMBIENTE 36

MUDANÇAS CLIMÁTICAS
E ENERGIA 38

RESÍDUOS 42

ÁGUA 43

BIODIVERSIDADE 45

AMBIENTE DE TRABALHO 50

ATRAÇÃO E VALORIZAÇÃO
DE PROFISSIONAIS 53

DESENVOLVIMENTO DE
COLABORADORES 56

SAÚDE E SEGURANÇA 59

FORNECEDORES 62

MARFRIG CLUB 64

BEM-ESTAR ANIMAL 67

CLIENTES E CONSUMIDORES 72

INOVAÇÃO 73

SEGURANÇA E QUALIDADE 75

ENGAJAMENTO E COMUNICAÇÃO
COM *STAKEHOLDERS* 76

DESEMPENHO ECONÔMICO 78

ÍNDICE GRI 88



SOBRE O RELATÓRIO

DOCUMENTO PRESTA CONTAS SOBRE DESEMPENHO SOCIOAMBIENTAL E ECONÔMICO DAS OPERAÇÕES DO GRUPO

Pelo oitavo ano consecutivo a Marfrig Global Foods S.A. publica seu relatório anual, sendo esta a quarta edição elaborada de acordo com as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), e a primeira a adotar a versão G4. **G4-30, G4-32**

Este relatório contempla os indicadores de desempenho referentes ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2013 das operações de todas as subsidiárias do Grupo nos 16 países em que operava no período mencionado, exceto quando indicado. Cabe observar que o relato das ações realizadas se estende até abril de 2014, sempre que necessário e relevante para a transparência da comunicação. **G4-28, G4-29**

Para facilitar a compreensão e permitir a comparação de dados, as informações econômico-financeiras, sociais e ambientais são apresentadas de forma consolidada e por unidades de negócio. O Grupo Marfrig informa que não houve mudanças significativas em relação aos anos anteriores no que se refere a escopo, limites ou métodos de medição. **G4-22, G4-23**

A integração das operações da Marfrig em três unidades de negócio possibilita a obtenção de informações operacionais detalhadas sobre o consumo de energia e água; emissões de gases e outros indicadores. Assim, houve progressos na coleta, no armazenamento

e no monitoramento dos dados socioambientais, o que também permitiu a melhor compreensão, gestão e comunicação dessas informações. Neste relatório, esses dados não foram auditados externamente. **G4-33**

Os dados econômico-financeiros, assim como no relatório anterior, estão adequados às Normas Internacionais de Relatório Financeiro (International Financial Reporting Standards – IFRS) e foram auditados pela BDO RCS Auditores Independentes SS. **G4-17**

A seleção dos temas abordados nesta publicação levou em consideração informações de interesse da Companhia, dos *stakeholders* e do mercado em geral. **G4-18**

Entre os assuntos abordados estão o perfil da Marfrig Global Foods, suas diretrizes de governança corporativa, os resultados operacionais, a estratégia de negócio, o desempenho econômico, as ações para a preservação do meio ambiente e a atuação social. **G4-17**

O processo de construção deste relatório, desde o planejamento até a impressão, teve suas emissões neutralizadas. Este documento é uma publicação de responsabilidade do Departamento de Relações com Investidores para a prestação de contas a todos os *stakeholders* de forma transparente.

Este documento é uma publicação de responsabilidade do Departamento de Relações com Investidores. Para mais esclarecimentos, acesse www.marfrig.com.br/ri ou entre em contato com a área pelo telefone + 55 (11) 3792-8650 ou pelo e-mail ri@marfrig.com.br **G4-31**

MENSAGEM DO CHAIRMAN

G4-1, G4-2

“COMO PRESIDENTE DO CONSELHO E CONTROLADOR, MEU COMPROMISSO COM A MARFRIG NÃO MUDA EM NADA. PELO CONTRÁRIO, AUMENTA, POIS TEREI MAIS TEMPO PARA TAMBÉM FOCAR NA ESTRATÉGIA, NO RELACIONAMENTO COM NOSSOS CLIENTES E FORNECEDORES E NA GESTÃO DE NOSSOS TALENTOS, EM TEMPO INTEGRAL NA COMPANHIA”

Quero iniciar desejando a todos em 2014 com muita saúde e realizações.

Como presidente do Conselho e controlador, meu compromisso com a Marfrig não muda em nada. Pelo contrário, aumenta, pois terei mais tempo para também focar na estratégia, no relacionamento com nossos clientes e fornecedores e na gestão de nossos talentos, em tempo integral na Companhia.

A empresa jovem que iniciamos no ano 2000 atingiu sua maturidade, com uma gestão profissional em todas as suas unidades de negócios e com um nível de governança corporativa reconhecido pelo mercado.

Para destacar esse novo perfil do Grupo e sua abrangência de negócios globais, a empresa passou a chamar-se Marfrig Global Foods – o que dá uma melhor dimensão da nossa posição como uma empresa de alimentos global, presente em 16 países, com 78 unidades comerciais, de produção e distribuição e com 43 mil funcionários.

Nomeamos Sérgio Rial como presidente executivo da Companhia em janeiro de 2014. Eu o conheço há cinco anos, e, desde o final de 2012, estamos trabalhando juntos nessa transição e em sua integração na Marfrig Global Foods.

Os segmentos de negócios ganharam novas logomarcas, com uma linguagem comum, ressaltando a força da Corporação e o alinhamento entre eles. Cada um tem uma estratégia própria para contribuir para o sucesso do plano “Focar para Ganhar”.

Reposicionamos o Grupo estrategicamente em 2013 sem ter perdido o foco na melhora operacional de todos os negócios, mantendo nossa qualidade e inovação. Gostaria, em especial, de parabenizar toda a nossa equipe, que teve um ano com muitos desafios.



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

Gostaria de parabenizar, ainda, o nosso negócio de bovinos pela liderança em sustentabilidade e pelo comprometimento com nossos clientes. Moy Park e Keystone foram exemplos de crescimento e desempenho operacional, consolidando nossa forte presença internacional e trabalhando junto das unidades da América do Sul pelo crescimento e atingimento das metas desenhadas no plano “Focar para Ganhar”.

Continuaremos a construir uma empresa melhor a cada ano que passa, sempre mantendo nossos fundamentos: a simplicidade, a seriedade, a inovação e o comprometimento com nossos parceiros. Juntos, vamos continuar a desenvolver o crescimento, de forma sustentável e sólida, em uma companhia na qual sempre nos orgulharemos de trabalhar.

Marcos Antonio Molina dos Santos
Presidente do Conselho de Administração



CONTINUAREMOS A CONSTRUIR UMA EMPRESA MELHOR A CADA ANO QUE PASSA, SEMPRE MANTENDO NOSSOS FUNDAMENTOS: A SIMPLICIDADE, A SERIEDADE, A INOVAÇÃO E O COMPROMETIMENTO COM NOSSOS PARCEIROS. JUNTOS, VAMOS CONTINUAR A DESENVOLVER O CRESCIMENTO, DE FORMA SUSTENTÁVEL E SÓLIDA, EM UMA COMPANHIA NA QUAL SEMPRE NOS ORGULHAREMOS DE TRABALHAR.”

MENSAGEM DO PRESIDENTE G4-I, G4-2

COM OPERAÇÕES DIVERSIFICADAS EM 16 PAÍSES, O GRUPO APOSTA EM ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO PARA GERAR VALOR PARA SEUS ACIONISTAS E DEMAIS PÚBLICOS

O ano de 2013 foi um marco importante na história da Marfrig Global Foods. Para conseguirmos dar passos mais importantes, visando ao futuro sustentável da Companhia, tivemos que rever nossa estrutura de capital e reavaliar nossos objetivos.

Atualmente, temos um modelo de negócio pronto para atender às demandas nos mercados global e nacional. Com uma melhor estrutura de capital, a Empresa está operando com um modelo de negócios mais simples e focado, que permite reforçar seus valores originais e criar uma cultura organizacional centrada no cliente; com mentalidade de inovação; buscando o crescimento rentável; com sólida experiência em *food service* e varejo; comprometida com altos padrões de segurança, qualidade alimentar e liderança em sustentabilidade.

Fundada em 1986 e listada em Bolsa desde 2007, a Marfrig Global Foods S.A. é uma Empresa relativamente nova, o que não nos isenta de continuar evoluindo, para que possamos acompanhar o mercado e as novas tendências de consumo da população. Nesse sentido, realizamos em 2013 um importante passo para adequar a estrutura da Companhia e posicioná-la de forma estratégica para atender à crescente demanda global

por alimentos à base de proteína animal. Para alcançar esse patamar, trabalhamos para manter excelência operacional e um amplo portfólio de produtos. [G4-7](#)

Essas características foram o alicerce que nos guiaram na confecção do plano estratégico de cinco anos nomeado “Focar para Ganhar”, que cria as diretrizes fundamentais para que nossa operação esteja alinhada às estratégias da Companhia e de seus *stakeholders*.

Estamos bem posicionados geograficamente, com operações diversificadas no mundo: com bases sólidas na Ásia e nos Estados Unidos – representados pela unidade de negócio Keystone Foods (alimentos processados para as cadeias de *food service*) –, na Europa com a Moy Park (varejo e *food service*) e na América do Sul com a Marfrig Beef (*food service* e exportações).



Através desse posicionamento, esperamos gerar um melhor retorno para nossos acionistas, que não se preocupam exclusivamente com o resultado financeiro mas também com a forma pela qual operamos e com a longevidade de nossos negócios. Não perdemos, ao longo desse processo, nossa preocupação com questões socioambientais, e mantivemos nossa liderança em sustentabilidade entre as empresas do setor. A Marfrig se tornou mais transparente e estreitou sua comunicação com o mercado, trazendo a confiança e segurança que os seus acionistas e públicos de interesse esperam, consolidando a credibilidade do grupo e fomentando um clima de otimismo e positividade para o futuro.

Ainda temos muito a fazer, mas acreditamos que, com nossos 43 mil colaboradores empenhados e motivados, geraremos valor nos segmentos em que operamos.

Gostaria de agradecer a todos os nossos clientes, fornecedores, colaboradores e acionistas da Marfrig Global Foods.

Nesse relatório você poderá conhecer o que a Companhia fez em 2013 e continuará fazendo para se tornar uma Empresa cada vez melhor.

Boa leitura.

Sergio Rial
CEO da Marfrig Global Foods

“

**ATUALMENTE, TEMOS UM
MODELO DE NEGÓCIOS
PRONTO PARA ATENDER ÀS
DEMANDAS NOS MERCADOS
GLOBAL E NACIONAL”**

PERFIL ESTRATÉGIA GOVERNANÇA CORPORATIVA



UMA DAS MAIORES E MAIS DIVERSIFICADAS EMPRESAS GLOBAIS DE ALIMENTOS, A MARFRIG LEVA SEUS PRODUTOS, SOB MARCAS ALTAMENTE RECONHECIDAS, A MAIS DE 110 PAÍSES.

PRODUÇÃO, PROCESSAMENTO, INDUSTRIALIZAÇÃO, VENDA E DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS ESTÃO ENTRE AS ATIVIDADES DO GRUPO

A Marfrig Global Foods S.A. é uma Empresa global de alimentos que atua nos segmentos de *food service* e varejo, oferecendo soluções de alimentação inovadoras, seguras e saudáveis. Com um portfólio de produtos diversificado e abrangente, a Companhia é comprometida com a excelência e qualidade, garantindo a presença dos seus produtos nas maiores redes de restaurantes e supermercados, além das casas de consumidores em mais de 110 países. [G4-3](#), [G4-4](#), [G4-6](#), [G4-8](#)

As atividades da Empresa dividem-se em produção, processamento, industrialização, venda e distribuição de alimentos à base de proteína animal, incluindo carne bovina, ovina, de aves e de peixes, além de outros produtos alimentícios variados, tais como empanados, pratos prontos, vegetais congelados e sobremesas, entre outros.

Com 43 mil colaboradores, o Grupo Marfrig é o maior produtor de ovinos na América do Sul, o segundo maior produtor de aves do Reino Unido e a maior Companhia privada no Uruguai e na Irlanda do Norte.

A Companhia estabeleceu um modelo de negócios integrado e geograficamente diversificado, composto de 78 unidades de produção, centros de distribuição e escritórios, localizadas em 16 países da América do Sul, América do Norte, Europa, Oceania e Ásia. [G4-9](#)

A localização estratégica de suas unidades, associada a uma ampla rede de distribuição com acesso aos principais canais e mercados consumidores, constitui um *mix* de exposição único no segmento, diversificado tanto em relação à produção, origem das vendas e rentabilidade, quanto em termos de presença em mercados emergentes e mercados maduros.

A Marfrig possui capacidade anual de produção de 982 mil toneladas de alimentos industrializados e capacidade anual de processamento de 5,3 milhões de cabeças de gado, 476,5 milhões de frangos, 8,8 milhões de perus e 3,0 milhões de ovinos. Essa plataforma de produção confere capacidade de crescimento diversificada à Companhia, bem como a habilidade de mitigar riscos inerentes ao setor. [G4-9](#)

MISSÃO, VISÃO E VALORES G4-56

MISSÃO

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

VISÃO

Ser reconhecida como uma Empresa de excelência nos mercados brasileiro e internacional por processar e comercializar produtos de alta qualidade em todos os segmentos e marcas comerciais do Grupo Marfrig, bem como continuar a se expandir no mercado em que

atua no Brasil e no Exterior com o compromisso de aperfeiçoamento contínuo de seus produtos e base no desenvolvimento sustentável e na rentabilidade dos seus negócios.

VALORES

- Compromisso com os clientes e consumidores
- Mentalidade de inovação
- Respeito ao meio ambiente
- Excelência e qualidade
- Responsabilidade social
- Segurança
- Integridade

HISTÓRICO

1986

Início das operações com a distribuição de cortes de carnes especiais para grandes redes de restaurante no Brasil

ANOS 90 – 2000

Fortalecimento da operação de carne bovina, com a inauguração do 1º centro de distribuição próprio, em Santo André (SP)

2000 – 2005

Diversificação regional do abate de bovinos no Brasil e início das atividades de exportação de carne *in natura* e processada

2005 – 2006

Início do processo de expansão internacional, através da aquisição de empresas na Argentina, Uruguai e Chile e da diversificação regional no Brasil

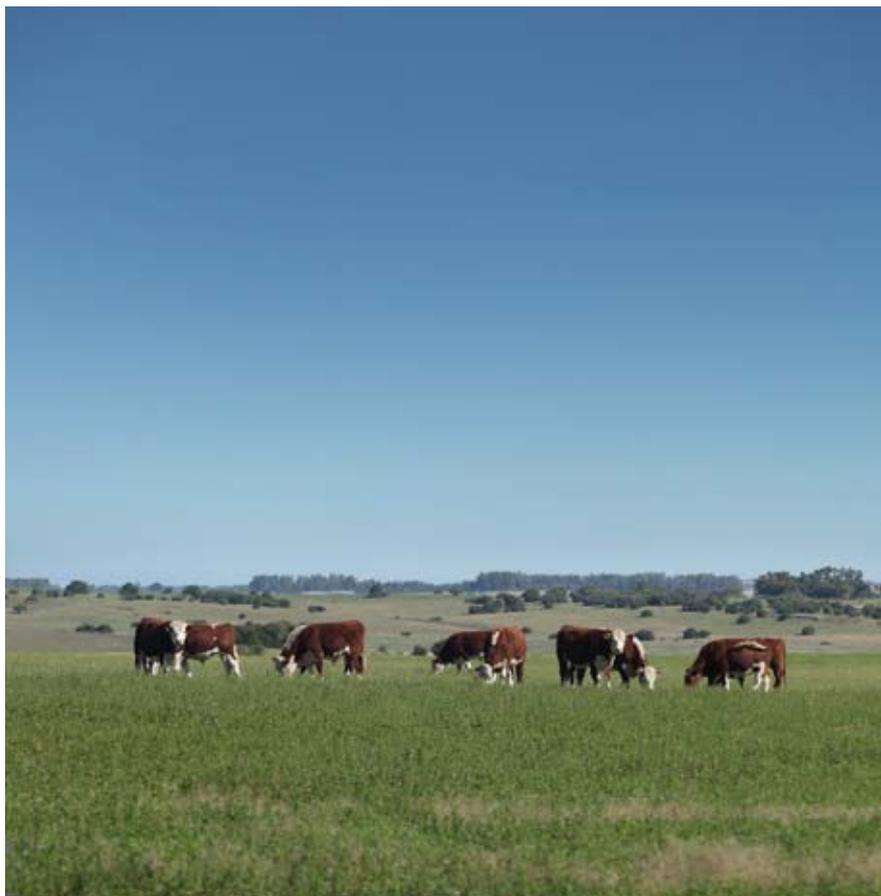
2007

Abertura de capital no Novo Mercado da BM&FBovespa e continuidade do processo de expansão internacional no América do Sul

2008

Aquisição da Moy Park, a maior produtora de aves da Irlanda do Norte e uma das 20 maiores Empresas de alimentos do Reino Unido

A MARFRIG VALORIZA AS DIFERENÇAS E ACREDITA NA CULTURA INQUISITIVA, QUE PREZA A BUSCA PELA INFORMAÇÃO, A CAPACIDADE DE OUVIR E DE SABER FAZER A PERGUNTA ADEQUADA PARA OBTER RESPOSTAS ÚTEIS E OBJETIVAS.



2009

Primeira Empresa de alimentos no mundo a assinar um compromisso público com o Greenpeace para assegurar a compra de gado legal e combater o desmatamento no bioma Amazônia

2010

Aquisição da Keystone Foods, uma das maiores fornecedoras globais de alimentos para redes de restaurante e serviço rápido de alimentação (*quick service restaurant* – QSR), com atuação na América do Norte e Ásia

2011

Criação da Marfrig Beef. Nesse ano a Companhia realiza o 1º inventário global de gases de efeito estufa

2012

Direcionamento do foco da Keystone para o negócio de produção, industrialização e comercialização de alimentos à base de proteínas, através da venda do negócio de serviços de logística especializada

2013

Reestruturação do capital com a venda das unidades de negócio Seara e Zenda por R\$ 5,85 bilhões. Início da nova cultura organizacional “Focar para Ganhar”

NEGÓCIOS

COM AUTONOMIA DE GESTÃO E NEGÓCIOS EM MERCADOS-CHAVE, OPERAÇÕES APOSTAM EM PORTFÓLIO DIVERSIFICADO

Três unidades de negócios compõem a Marfrig Global Foods: Marfrig Beef, na América do Sul; Keystone, nos Estados Unidos e Ásia; e Moy Park, na Europa. Cada unidade atua independentemente, porém orientada pelas diretrizes de governança e pelos valores do grupo, garantindo padrão na forma de trabalhar em todo o mundo. Da mesma forma, o grupo procura encontrar o denominador comum entre as culturas das diferentes regiões onde estão suas subsidiárias e sua própria cultura corporativa, respeitando características locais e reiterando o comprometimento com altos padrões de segurança, qualidade alimentar e liderança em sustentabilidade. Além disso, o Código de Ética permeia a corporação e é aplicado em todos os países, difundindo os mesmos valores em toda a cultura global.

MARFRIG BEEF

Terceiro maior produtor mundial e segunda maior operação de carne bovina no Brasil, a Marfrig Beef é líder em abate no Uruguai e maior importadora de carne do Chile.

Representa 46,2% das vendas do grupo, sendo 21,5% advindos das vendas ao mercado interno brasileiro, 13,8% de exportações do Brasil e 10,8% das operações internacionais.

Seus principais produtos são cortes de carne bovina e ovina *in natura* (resfriados e congelados), para cadeias de restaurantes e churrascarias, redes de varejo e exportação. Complementando o portfólio, oferece ainda uma série de produtos alimentícios, como peixes e vegetais congelados, carne desidratada (*beef jerky*), *bresaola* e carne orgânica¹ certificada, além de azeite, sobremesas e outros. No Brasil, suas principais marcas são Bassi, Montana, Palatare, Pampeano e GJ, enquanto nas operações internacionais, as principais marcas são Tacuarembó, Patagonia, Meatex, Aberdeen Angus, La Morocha e Pemmican.

Apoiada em valores de preservação ambiental, biodiversidade e bem-estar animal, a Marfrig Beef é reconhecida internacionalmente por programas de monitoramento e acompanhamento da cadeia produtiva, promovendo a prática sustentável de produção e garantindo maior segurança para o consumidor final.

Em 2009, a Marfrig Beef passou a ser a primeira Empresa de alimentos do mundo a assinar um compromisso pú-

blico com o Greenpeace para assegurar a compra de gado legal e combater o desmatamento no bioma Amazônia. A Companhia realiza esse trabalho por meio de uma política de compras que garante que o gado adquirido não provém de regiões de desmatamento, de terras indígenas e de preservação, de fornecedores que estejam na lista negra do trabalho escravo publicada pelo Ministério do Trabalho ou de áreas embargadas pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama).

Para fazer o acompanhamento desse trabalho, a Empresa conta com um sistema de monitoramento exclusivo, via satélite (*leia mais em Fornecedores*).

Um importante reconhecimento desse trabalho veio por meio da chancela da Rainforest Alliance Certified, que concedeu à Marfrig Beef o título de primeira Empresa produtora de carne do mundo a ter uma unidade produtiva certificada.

¹ Segundo a ONG WWF, carne orgânica é aquela produzida a partir de um sistema ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável.

MOY PARK

Com foco no mercado europeu, a Moy Park é uma das 20 maiores Empresas de alimentos do Reino Unido e a maior da Irlanda do Norte, especializada em proteína animal de aves.

Além dos cortes de frango e de peru *in natura*, oferece um extenso portfólio de pratos prontos, refeições pré-cozidas, empanados e congelados, além de alimentos vegetarianos, hambúrgueres de carne bovina e sobremesas, atendendo restaurantes e redes de varejo no Reino Unido e Europa Continental. Suas principais marcas são Moy Park, Castle Lea, O'Kane Poultry, Albert von Zoonen e Jamie Oliver.

Adquirida pelo Grupo Marfrig em 2008, a Moy Park possui mais de 70 anos de história, sempre mantendo um processo produtivo focado no bem-estar animal.

Ainda na década de 1980, foi pioneira em adotar o sistema de produção *free range*, no qual as aves são criadas livremente no campo. Além disso, posteriormente, nos anos 1990, desenvolveu sistema de produção de frango orgânico.

A Moy Park valoriza a produção local e, para isso, trabalha em parceria com mais de 700 produtores rurais no Reino Unido, garantindo o processo de rastreabilidade da matéria-prima em todos os estágios de produção, incluindo o tipo de ração utilizada. Essa garantia de procedência e compromisso com os valores de bem-estar animal e sustentabilidade tem garantido à Moy Park reconhecimentos como a inclusão no Corporate Responsibility Index (CR Index)², uma ferramenta de *benchmark* que analisa a integração da responsabilidade socioambiental ao negócio de uma organização.

² O CR Index é promovido pela Business in the Community (BITC), organização fundada em 1982 por grandes empresas britânicas comprometidas com o impacto positivo na sociedade.



Além de integrar o índice em 2013, tornando-a primeira Empresa de alimentos à base de proteína de aves a fazer parte do CR Index, no primeiro semestre de 2014 recebeu três estrelas na nova edição do *ranking*, indicando ter sido uma das que mais apresentou melhorias em trabalhos de responsabilidade social e ambiental.

KEYSTONE FOODS

A Keystone Foods é uma das maiores fornecedoras de proteína animal do mundo, servindo mais de 36 mil clientes entre redes de restaurantes e serviço rápido de alimentação (QSR), como McDonald's, Subway, ConAgra Foods, Campbell's Soup, KFC, Taco Bell, Wendy's, Heinz, Burger King e outros.

Fundada em 1956, foi adquirida pelo Grupo Marfrig em 2010, tendo como importante diferencial o foco em inovação, com destaque para o centro de pesquisa e desenvolvimento de West Chester, na Pensilvânia (EUA) (*leia mais em Clientes e Consumidores*).

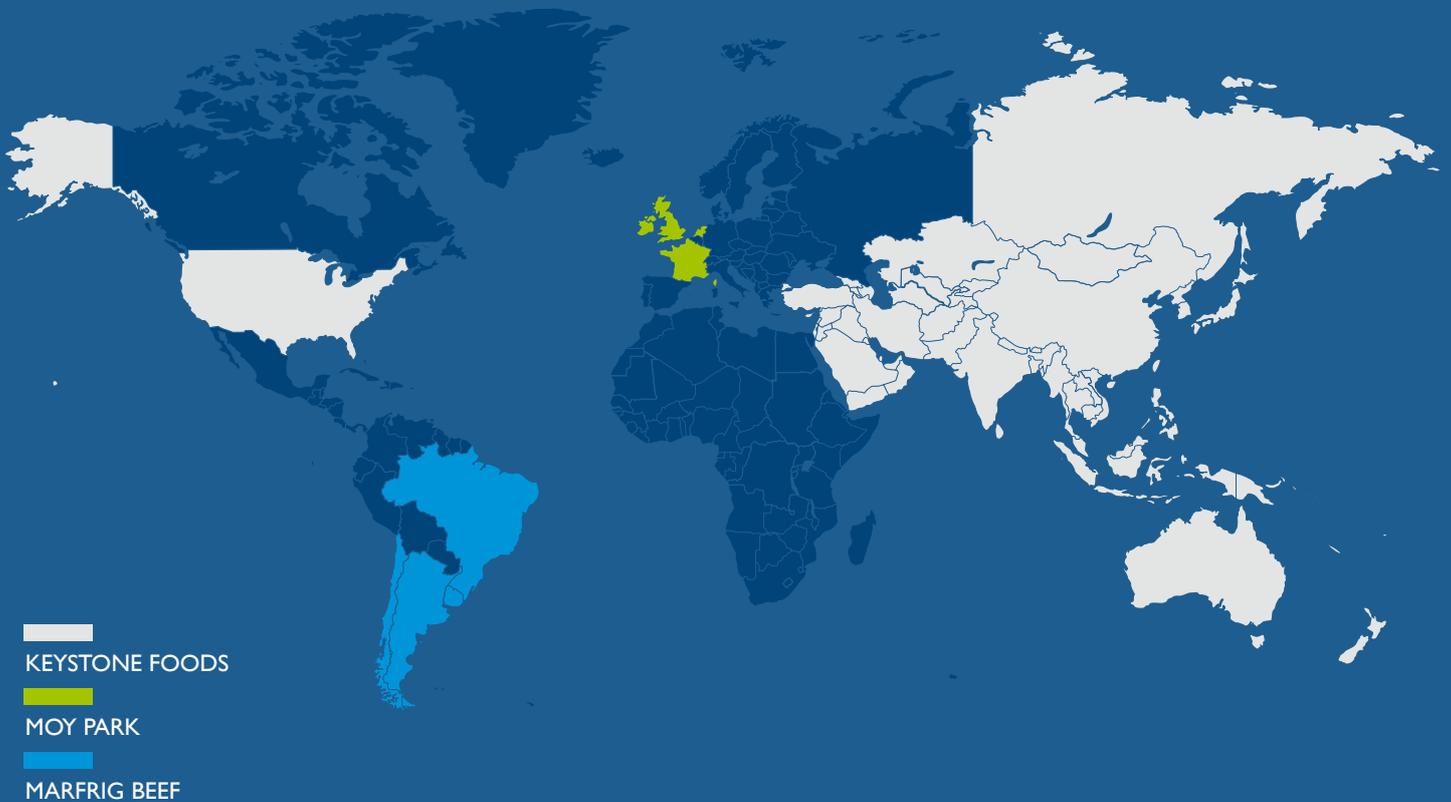
Algumas de suas notáveis criações foram o desenvolvimento dos *nuggets* de frango para a rede McDonald's, além das técnicas de processamento inovadoras, como a utilização da criogenia para o congelamento de alimentos,

mantendo nutrientes e textura originais e aumentando o prazo de validade. Essa tecnologia fomentou a expansão dos negócios das redes *fast-food* em todo o mundo.

Atualmente, atende a mais de 4 mil restaurantes na Ásia e no Oriente Médio, com destaque para China, Hong Kong, Japão e Coreia do Sul. Para fortalecer sua atuação na China, realizou em 2011 duas *joint ventures* no país. A primeira com a COFCO, empresa de alimentos do governo chinês, para desenvolver sistemas logísticos e centros de distribuição nas maiores cidades da região, como Beijing, Shanghai, Shenzhen e Chengdu. A segunda *joint venture*, com a Chinwhiz Poultry Vertical Integration para a construção de uma plataforma vertical de produção com capacidade para processamento de 200 mil aves/dia.

PRESENÇA GEOGRÁFICA DO GRUPO

G4-4, G4-8, G4-9



EM NÚMEROS

982 MIL

TONELADAS DE CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DE ALIMENTOS INDUSTRIALIZADOS

LIDERANÇA
 MAIOR COMPANHIA PRIVADA DO URUGUAI E DA IRLANDA DO NORTE

78

UNIDADES DE PRODUÇÃO, DISTRIBUÍDAS EM **16** PAÍSES

43 MIL

COLABORADORES

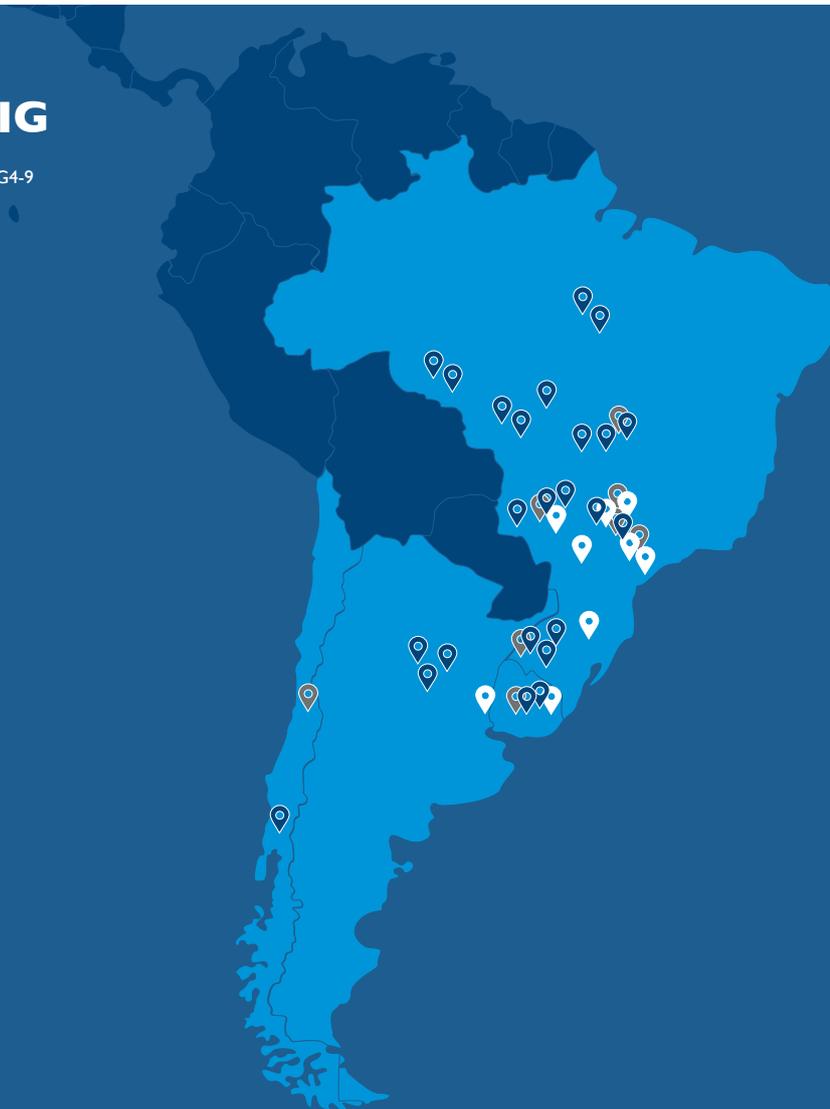
110

PAÍSES ATENDIDOS PELAS TRÊS OPERAÇÕES DO GRUPO

OVINOS
 MAIOR PRODUTOR DA CATEGORIA EM TODA A AMÉRICA DO SUL

MARFRIG BEEF

G4-8, G4-9



-  ABATE
-  PROCESSADOS
-  OUTROS



SEDE
BRASIL

COLABORADORES
MAIS DE 22 MIL

UNIDADES
45 PLANTAS DE PRODUÇÃO,
CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO
E ESCRITÓRIOS (BRASIL, ARGENTINA,
CHILE E URUGUAI)

FATURAMENTO
R\$ 8,7 BILHÕES
(46,2% DO TOTAL DO GRUPO)

CANAIS DE VENDA
DIVERSIFICADO

ESTRUTURA DE PRODUÇÃO

29 PLANTAS NO BRASIL
16 DE ABATE,
4 DE PROCESSAMENTO

3 PLANTAS NA ARGENTINA
ABATE

5 PLANTAS NO URUGUAI
ABATE E PROCESSAMENTO

2 PLANTAS NO CHILE
ABATE

PRODUTOS

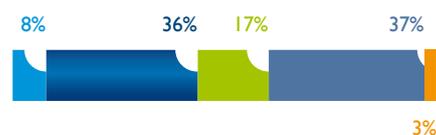
% das vendas



-  CORDEIRO, COURO E OUTROS
-  PROCESSADOS
-  IN NATURA

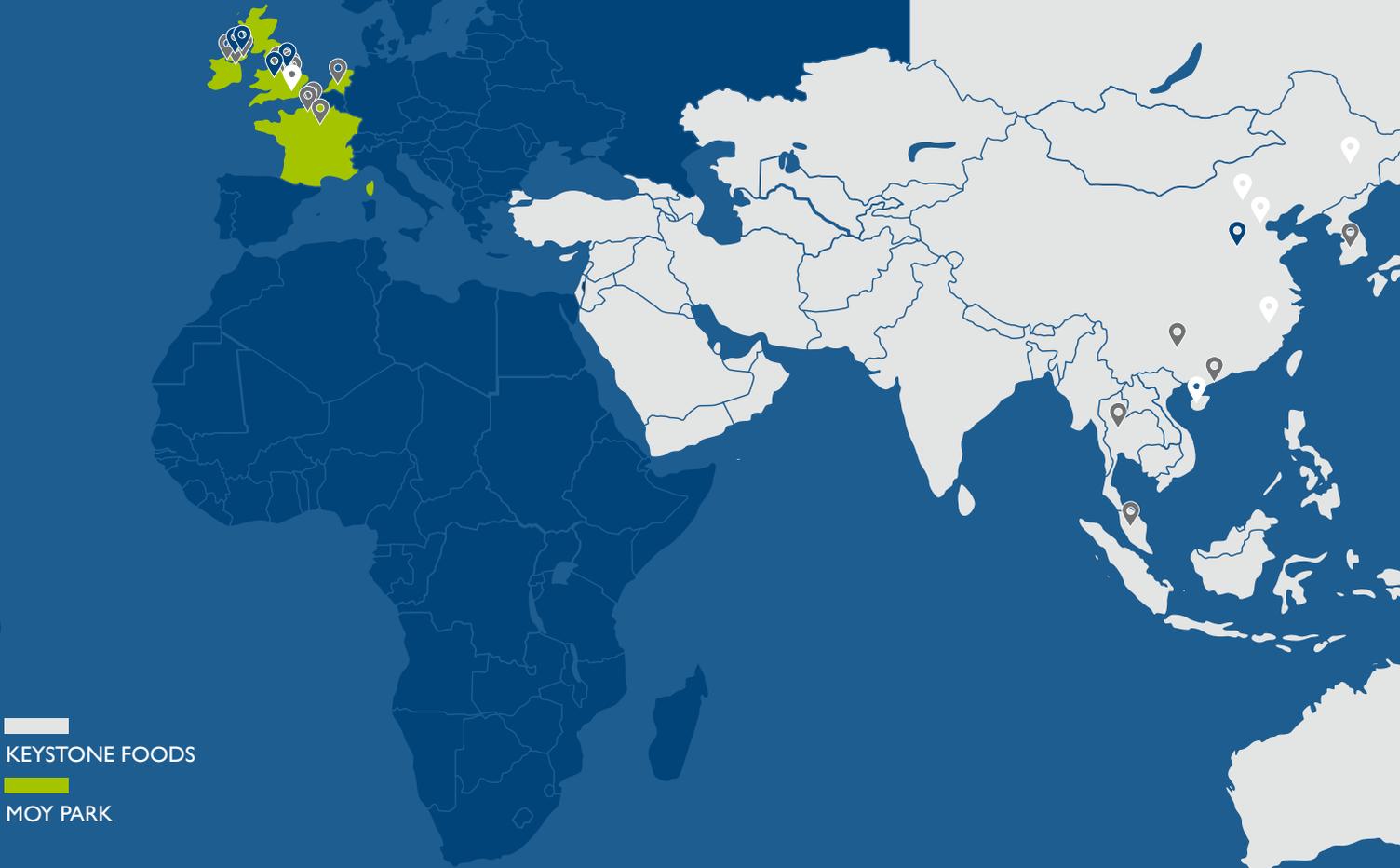
CANAIS DE VENDAS

% de vendas no Brasil



-  FOOD SERVICE
-  EXPORTAÇÕES
-  VAREJO
-  ATACADO
-  COURO

MOY PARK G4-8, G4-9



SEDE
IRLANDA DO NORTE

COLABORADORES
MAIS DE 8 MIL

UNIDADES
14 PLANTAS (IRLANDA DO NORTE, INGLATERRA, FRANÇA, HOLANDA E REPÚBLICA DA IRLANDA)

FATURAMENTO
R\$ 4,7 BILHÕES
(25,2% DO TOTAL DO GRUPO)

CANAIS DE VENDA
VAREJO E FOOD SERVICE

ESTRUTURA DE PRODUÇÃO

11 PLANTAS DE PROCESSAMENTO
3 PLANTAS DE ABATE
3 PLANTAS DE RAÇÃO ANIMAL
7 INCUBADORAS
750 GRANJAS

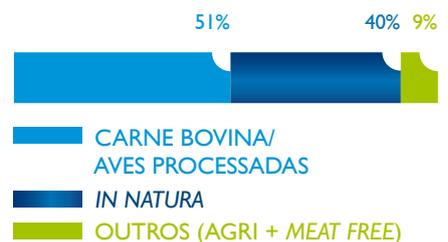
235 MILHÕES
DE FRANGOS POR ANO

1,5 MILHÃO
DE PERUS POR ANO

250 MIL TONELADAS
DE ALIMENTOS PROCESSADOS
POR ANO

PRODUTOS

% das vendas



CANAIS DE VENDAS

% de vendas no Brasil





KEYSTONE FOODS

G4-8, G4-9

ABATE

PROCESSADOS

OUTROS



SEDE
ESTADOS UNIDOS

COLABORADORES
MAIS DE 11 MIL

UNIDADES
20 PLANTAS (ESTADOS UNIDOS,
CHINA, HONG KONG, MALÁSIA,
TAILÂNDIA, COREIA E AUSTRÁLIA)

FATURAMENTO
R\$ 5,4 BILHÕES
(28,6% DO TOTAL DO GRUPO)

CANAIS DE VENDA
FOOD SERVICE

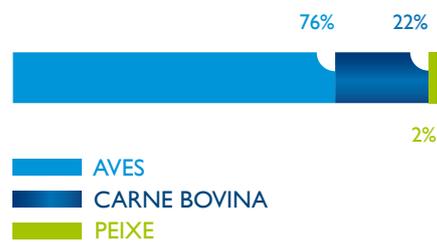
ESTRUTURA DE PRODUÇÃO

13 PLANTAS DE PROCESSADOS
3 COMPLEXOS VERTICAIS
INTEGRADOS DE AVES
+ 1 OPERAÇÃO DE GRÃOS
1 UNIDADE DE PESQUISA &
DESENVOLVIMENTO

19 UNIDADES
DE CRESCIMENTO DE MATRIZES
+ 41 GRANJAS DE MATRIZES
+ 326 GRANJAS DE ENGORDA

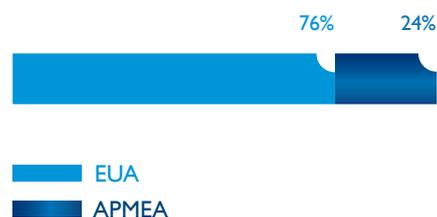
PRODUTOS

% das vendas



CANAIS DE VENDAS

% de vendas no Brasil



ESTRATÉGIA

COM ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO E REVISÃO DA ESTRUTURA DE CAPITAL, GRUPO BUSCA A PERENIDADE DO MODELO DE NEGÓCIOS

O ano de 2013 foi de grande transformação para a Marfrig. O grupo reforçou sua estrutura de capital e passou a operar através de um modelo de negócios mais simples e focado, o que permitiu reforçar seus valores originais resgatando sua cultura organizacional centrada no cliente.

Através da implementação do plano estratégico “Focar para Ganhar” a Companhia focou na excelência operacional, atuando com mentalidade de inovação e comprometida com altos padrões de segurança, qualidade alimentar e liderança em sustentabilidade, fortalecendo o foco no cliente.

O objetivo é estabelecer os alicerces de um crescimento rentável, que prioritariamente gere retorno financeiro aos investidores e benefícios sociais nas diversas comunidades em que operamos.

PILARES DO FOCAR PARA GANHAR

A estratégia da Marfrig é composta de seis pilares que, na sua essência, reforçam os compromissos com os valores originais do grupo.

Foco no cliente

Organização centrada no cliente, estreitando o relacionamento com parceiros comerciais, entendendo e atendendo suas necessidades específicas, oferecendo soluções em alimentação de qualidade e praticidade para os clientes em todo o mundo.

Foco na inovação

Mentalidade de inovação, que sempre colocou a Marfrig Global Foods em posição de destaque entre as empresas do setor de alimentos.

Foco na rentabilidade

Crescimento com rentabilidade a partir da revisão de todos os processos e manutenção de uma operação de custo competitivo.

Foco nos canais *food service* e varejo

Sólida experiência em ambos os segmentos alicerçando toda a estratégia comercial da Companhia.

Foco nos altos padrões de segurança e qualidade alimentar

Compromisso com os mais altos padrões nesses dois fatores, garantindo a sustentação da Companhia em longo prazo.

Foco na liderança em sustentabilidade do setor

Estar à frente em sustentabilidade, lidando de modo responsável com recursos financeiros, sociais e ambientais, que são primordiais para manter boas relações com organizações ambientais, governamentais e sociais, além do respeito de seus *stakeholders*.

ESTRATÉGIAS SEGMENTADAS

Cada Empresa do grupo tem seu próprio planejamento estratégico que, em conjunto, forma o *pool* de ações que levará a Marfrig Global Foods até sua visão de futuro.

GUIDANCE G4-2 2013-2018

	2013	FAIXA DA META 2014	FAIXA DA META 2018
Receita (R\$ bilhões) ¹	18,5	21,0 – 23,0	7,5 – 9,5 (CAGR ² % 2012 – 18)
Margem Ebitda	7,5%	7,5% – 8,5%	8,5% – 9,5%
Fluxo de caixa livre para acionistas (R\$ milhões) ³	–	0 a 100	650 – 850
Investimento (R\$ milhões)	–	600	–

¹ Receitas calculadas em R\$, taxa de câmbio considerada de R\$/US\$=2,40 e R\$/£=3,80 em 2014 e subseqüentemente estável, sem inflação projetada.

² Taxa de crescimento anual composta.

³ Fluxo de caixa operacional após investimentos, variações do capital de giro, despesas com juros e imposto de renda

MARFRIG BEEF

Com o objetivo de aumentar a geração de caixa, a Marfrig Beef estabeleceu quatro pontos estratégicos para sua atuação nos próximos cinco anos.

A Empresa busca uma gestão mais eficiente de capital de giro e otimização das plantas e do abastecimento de matéria-prima. Para isso, visa atingir a capacidade de utilização das unidades produtivas em níveis próximos a 80% até 2018. Também planeja ter plantas dedicadas a produtos e mercados específicos, incorporando o conceito de sustentabilidade como parte integrante do nosso modelo.

Também foca em maior rentabilidade nos seus canais de distribuição e, para isso, vai explorar oportunidades com melhores margens, como o pequeno varejo e *food service* no mercado brasileiro, onde o foco é a comercialização de carnes *Premium*, oriundas de cortes

MESA DE NEGÓCIOS

Para garantir a continuidade de estoques e, conseqüentemente, a estabilidade de preços do mercado, a Marfrig Beef passou a operar com opções de compra de gado no mercado futuro.

Por meio da mesa de negócios, que passou a funcionar no começo de 2014, a Empresa utiliza informações estratégicas para melhorar a gestão dos preços e do volume de compra de gado para abastecer seus estoques e atender à demanda sem rupturas nem excessos.

Adicionalmente, a Empresa ajuda a fomentar a cadeia, já que oferece garantia de compra e liquidez para os produtores, além de contribuir para a estabilidade do preço de mercado da carne.

Além de garantir um relacionamento mais próximo ao produtor, a mesa de negócios oferece o conhecimento necessário para uma melhor gestão de risco da operação, potencializando a eficiência operacional e a ampliação de margens.

O QUE QUEREMOS G4-2

Aprimorar a conversão de caixa
– buscar eficiência e otimização de ativos

Crescimento de receitas com rentabilidade
– foco em canais de distribuição estratégicos

Alavancar potencial de fornecimento de carne bovina a partir da América do Sul para aumentar as vendas para EUA, Europa e Ásia

Crescimento no segmento de produtos de valor adicionado

COMO FAREMOS G4-2

- Gerindo o capital de giro de forma mais eficiente
- Otimizando plantas e o abastecimento de matéria-prima

- Aprimorando a presença nos canais de distribuição mais rentáveis
- Racionalizando e expandindo a cobertura de distribuição – logística eficiente, queda nos estoques

- Explorando exportações pelo Uruguai (região produtora de carne bovina e ovina diferenciada)
- Aproveitando oportunidades atraentes de longo prazo na Argentina
- Utilizando a conectividade com Moy Park e Keystone

- Aumentando a penetração nos segmentos produtos enlatados e bovinos para cozinha industrial

nobres (picanha, filé-mignon) ou de raças específicas (*angus*, por exemplo)

Dado que a demanda para produtos de carne *Premium* nos principais mercados internacionais é crescente, a Empresa trabalha para melhorar sua estrutura comercial de exportação, impulsionando as vendas aos mercados externos e utilizando o Uruguai como porta de saída de carne bovina e ovina para os mercados prioritários, especialmente em destinos onde ainda há algum tipo de restrição à carne brasileira. No longo prazo, a Argentina também oferece oportunidades. É uma importante base de produção de carne bovina, devido à genética de alta qualidade baseada em pasto natural, que é de reconhecimento internacional, além de um volume de produção significativo.

COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA

Para reduzir o custo fixo da sua produção e mitigar riscos, a Marfrig busca otimizar as aquisições de energia elétrica por meio da MFG Comercializadora de Energia, Empresa do grupo.

A energia representa o terceiro item de maior custo do processo produtivo da Marfrig. Através da MFG, a empresa negocia a compra por atacado no Brasil e repassa a um *pool* de clientes, com uma margem que garante a lucratividade, porém a um preço menor do que o que seria proposto pela distribuidora.

Hoje, das 70 comercializadoras disponíveis no País, a MFG ocupa entre a 15ª e 25ª posição do mercado. Desde a sua criação até o fim de 2013, a comercializadora gerou uma economia de R\$ 11,2 milhões para a Companhia.

MOY PARK

O mercado de aves do Reino Unido está em crescimento. Ao mesmo tempo em que consumidores cada vez mais têm optado por carnes brancas, produtores têm substituído proteínas importadas pela produção local.

Diante da expectativa de continuidade desse ambiente positivo, a estratégia da Moy Park visa aumentar as vendas de aves *in natura* e alimentos processados no varejo, ganhando participação no mercado do Reino Unido. Outra meta é continuar expandindo as vendas de multiproteína no varejo no Reino Unido,

na Irlanda e na Europa Continental, além de impulsionar a presença no canal de distribuição de *food service* nas mesmas regiões e se consolidar como plataforma de distribuição de todo o portfólio da Marfrig Global Foods no continente europeu.

O QUE QUEREMOS G4-2

Aumentar as vendas de produtos com marca no varejo no Reino Unido e na Irlanda

Desenvolver e expandir vendas de multiproteína no varejo do Reino Unido, Irlanda e Europa Continental

Ampliar a presença no canal de distribuição *food service* no Reino Unido, Irlanda e Europa Continental

Tornar-se a plataforma de distribuição global da Marfrig na Europa

COMO FAREMOS G4-2

- Explorando *gap* de margem entre produtos Branded e Private Label
- Explorando marcas já disponíveis em portfólio nos mercados de carne e frango do Reino Unido

- Desenvolvendo o negócio com base em canais de mercado existentes
- Utilizando a experiência de varejo do Reino Unido para estabelecer maior presença no varejo na Europa Continental
- Integrando unidades de negócios da Marfrig na Europa, sob a liderança da Moy Park

- Explorando o bom relacionamento com os principais operadores em *food service*.
- Integrando a Keystone Europa, mantendo forte ligação com as operações globais da Keystone
- Atuando com mentalidade voltada ao *food service*

- Alavancando-se na base diversificada de produtos da Marfrig na Europa
- Desenvolvendo e expandindo as vendas de carne bovina processada na Europa
- Utilizando a plataforma de fornecimento global de proteína animal da Marfrig (aves na Ásia e carne bovina na América do Sul) para atender o mercado europeu

KEYSTONE FOODS

Busca crescer no segmento de *food service*, ampliando sua capacidade de produção de alimentos processados à base de carne de frango, nos Estados Unidos e Ásia, focando principalmente em contas-chave, como nas cadeias de restaurante e serviço rápido de alimentação (QSR), que apresentam um grande potencial de crescimento.

A estratégia para os próximos anos também engloba a expansão geográfica na Ásia, sendo o Oriente Médio e a Indonésia potenciais mercados.

Por fim, a Keystone buscará uma maior troca de experiências com a Marfrig Beef, potencializando o suprimento de carne bovina advinda das operações de Bovinos na América do Sul para ser utilizada como matéria-prima para a produção na Ásia e EUA.

O QUE QUEREMOS G4-2

COMO FAREMOS G4-2

Fazer das aves o principal foco de crescimento

Mercado dos EUA

- Crescendo com processamento de frangos maiores nas plantas existentes
- Assegurando equilíbrio entre fornecimento próprio e terceirizado para minimizar riscos
- Crescendo em outros mercados com as partes do frango que não são vendidas nos EUA

Mercado Apmea¹

- Expandindo a capacidade de produção de processados para atender à forte demanda de clientes
- Na China, fornecendo matéria-prima através de *joint ventures* com parceiros locais e outras alianças estratégicas (número limitado de granjas pertencentes à própria Keystone)

Crescimento nas *Key Accounts* (Contas-Chave)

Mercado dos EUA

- Com maior crescimento nos segmentos de QSR (*quick service restaurant*) e de cozinha
- Realizando Business to Business de frangos inteiros (processado – *rotisserie*) com clientes que valorizam o nosso compromisso com a proteção da sua marca
- Reforçando atuação nos segmentos de varejo e *club stores*

Mercado Apmea

- Reforçando atuação em canais de vendas (*food service*, institucional, importadores, varejo)
- Explorando a abordagem de vendas (mercados domésticos/exportações)
- Implementando estruturas comerciais regionais de vendas para complementar equipes de vendas locais já existentes

Expansão geográfica e de capacidade de produção de processados

- Focando Indonésia (240 milhões de habitantes) e Oriente Médio (50 milhões de consumidores potenciais)

Crescer e diversificar o negócio de bovinos

- Utilizando a melhor cadeia de suprimentos da categoria (excelente estrutura de compras de matéria-prima bovina a partir da presença da Marfrig Beef na América do Sul; capacidade para desenvolver produtos inovadores; e unidades industriais de nível mundial disponíveis nos EUA e na Austrália)
- Explorando a proteção da marca (segurança alimentar, qualidade e sustentabilidade)
- Alavancando relacionamentos com *Key Accounts* (associar a venda de bovinos ao portfólio de aves nos EUA e com o crescimento geral do segmento bovino em Apmea)

¹ Sigla em inglês para *Asia Pacific* (leste asiático), *Middle East* (Oriente Médio) e *África*.



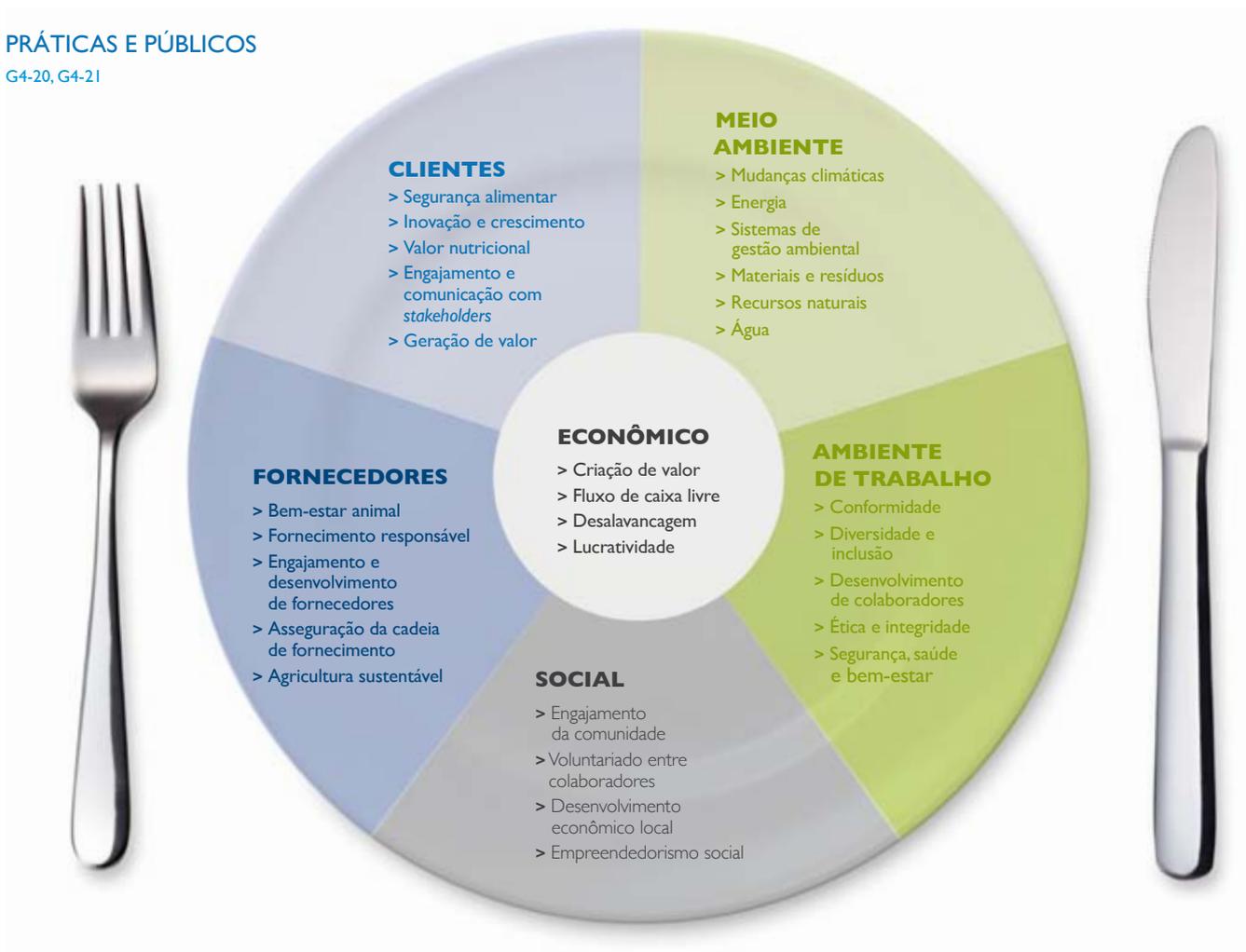
ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE

A estratégia de sustentabilidade, recentemente reformulada, visa permear toda a operação de forma transversal, apoiando-se em seis pilares estratégicos, envolvendo os diversos públicos, sendo o norteador do desenvolvimento e da implementação de ações inovadoras e políticas abrangentes para promover a responsabilidade socioambiental dos negócios em toda sua cadeia de fornecimento.

Cada divisão de negócios desenvolve ações de acordo com suas especificidades operacionais locais, as quais, em conjunto, devem assegurar e promover a sustentabilidade de todo o seu sistema produtivo.

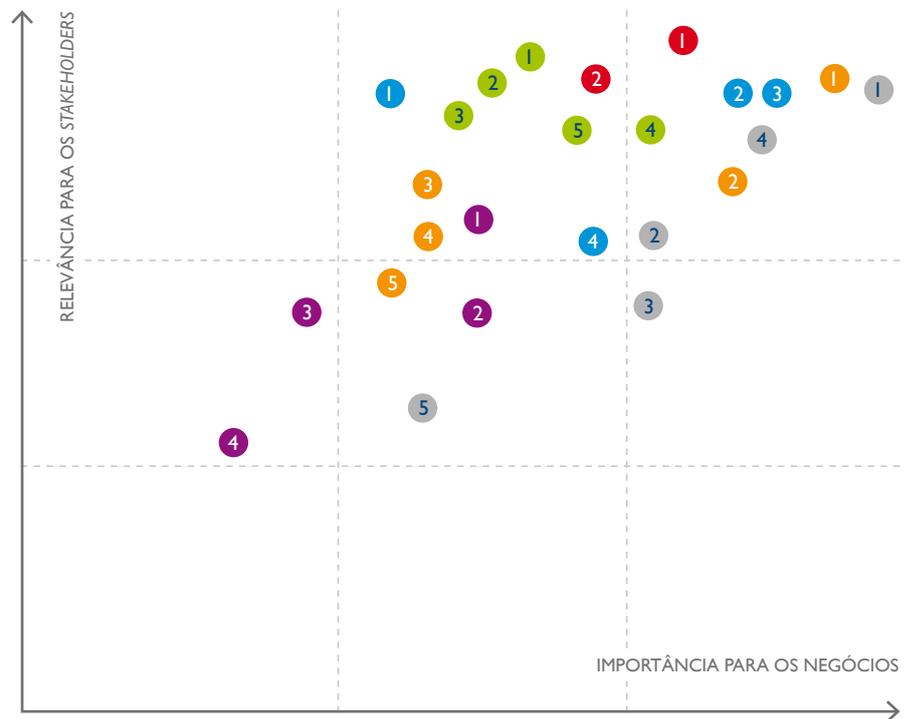
PRÁTICAS E PÚBLICOS

G4-20, G4-21



MATRIZ DE MATERIALIDADE

CONSTRUÍDA A PARTIR DA CONSULTA AO PÚBLICO INTERNO E EXTERNO DO GRUPO, MATRIZ DE MATERIALIDADE SINALIZA OS TEMAS RELEVANTES PARA A GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

**ÉTICA**

- 1 Integridade, suborno e corrupção
- 2 Conduta em negócios

COLABORADORES

- 1 Saúde e segurança
- 2 Direitos humanos
- 3 Relações trabalhistas
- 4 Diversidade e igualdade
- 5 Remuneração e benefícios

FORNECEDORES

- 1 Biodiversidade e proteção a habitats
- 2 Direitos humanos
- 3 Condições de trabalho em fornecedores
- 4 Aquisição responsável de proteína

SOCIAL

- 1 Produtividade e segurança alimentar
- 2 Engajamento da comunidade
- 3 Terra/direitos de propriedade
- 4 Filantropia/voluntariado

PRODUTOS

- 1 Segurança e qualidade alimentar
- 2 Rotulagem
- 3 Embalagem
- 4 Bem estar animal
- 5 OGM (Organismos geneticamente modificados)

MEIO AMBIENTE – OPERAÇÕES DIRETAS

- 1 Gestão de resíduos e de emissões
- 2 Gestão de energia
- 3 Consumo de petroquímicos
- 4 Gestão e consumo de água
- 5 Mudanças climáticas

TEMAS MATERIAIS G4-19

Para orientar a estratégia de desenvolvimento sustentável no Brasil, as equipes da Marfrig Global Foods foram consultadas sobre impactos, riscos e oportunidades relevantes para os públicos de interesse, levando em conta as especificidades das localidades onde há operações.

A partir dessa consulta, foi elaborada a matriz de materialidade, que elenca os temas prioritários tanto para os públicos quanto para o negócio, identificando as prioridades.

Diante da natureza dinâmica das questões relacionadas à sustentabilidade, a matriz é avaliada continuamente, viabilizando sua incorporação à estratégia. Isso torna essencial o diálogo contínuo com nossos públicos de interesse.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

EM SINTONIA COM AS MELHORES PRÁTICAS DO MERCADO, MODELO DE GOVERNANÇA DO GRUPO FOCA EM TRANSPARÊNCIA, EQUIDADE E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Os princípios direcionadores da governança corporativa da Marfrig Global Foods são baseados nas melhores práticas do mercado. O compromisso é com a transparência, a prestação de contas e a equidade no tratamento a acionistas, parceiros e colaboradores.

Como Companhia de capital aberto, o grupo atende às normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do Regulamento do Novo Mercado da BM&FBovespa, bem como às recomendações do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Em 2013, a Marfrig Global Foods ficou em primeiro lugar no Índice de Governança Corporativa (IGC), *ranking* inédito publicado pela revista *América Economia* e produzido pela Delta Economics & Finance.

O estudo analisou as práticas de governança das 100 empresas com maior volume de negociação na BM&F Bovespa, considerando critérios como transparência; conselhos e diretoria; propriedade e controle; direitos dos acionistas;

contabilidade e auditoria e gestão de riscos. O destaque da Marfrig apontado pela revista são os conselhos independentes, com consultores externos. As diferentes instâncias trabalham para reforçar o cumprimento dos compromissos éticos da Companhia e garantir que o Grupo esteja em linha com seus valores, missão e visão.

NOVO MERCADO

Para atender às regras do Novo Mercado da BM&FBovespa, em janeiro de 2014 a Marfrig concluiu o processo de sucessão do cargo de diretor presidente, que passou do fundador e principal acionista, Marcos Molina, para o executivo Sérgio Rial. O processo de transição foi iniciado em 2012. Até o novo CEO assumir o posto, Marcos Molina acumulou o cargo com o de presidente do conselho de administração – que ainda exerce.

Também por regulamentação do Novo Mercado, o capital é composto apenas de ações ordinárias, todas com iguais direitos em relação à alienação do controle acionário da Empresa (*tag along*¹ de 100%).

COMPROMISSO G4-15

Em 2009 o grupo firmou um compromisso público conhecido popularmente como “Acordo de Gado” ou “Critérios para Operações com Gado e Produtos Bovinos em Escala Industrial no Bioma Amazônia”, segundo o qual se compromete a não adquirir gado de fazendas envolvidas com novos desmatamentos, embargadas pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) e trabalho escravo, situadas em terras indígenas ou de conservação.

O compromisso foi uma resposta do setor ao relatório do Greenpeace que apontava a presença de infratores na cadeia de pecuária. Após esse compromisso, a Marfrig suspendeu compras de mais de 1,6 mil fazendas.

¹ Dispositivo que obriga um comprador das ações dos controladores a fazer uma oferta pública pelos papéis dos acionistas minoritários por 100% do valor pago pelas ações dos controladores.

INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, CONSELHO FISCAL E COMITÊS DE ASSESSORAMENTO SÃO RESPONSÁVEIS PELA CONDUÇÃO DOS NEGÓCIOS E TOMADAS DE DECISÃO

A Marfrig Global Foods tem uma estrutura de apoio à gestão composta de dois conselhos e três comitês. O Conselho de Administração é o principal órgão de deliberação e é responsável pelas estratégias e implantação das políticas gerais de negócios, pela designação e supervisão da gestão dos diretores e pela contratação de auditores independentes. Ao final de 2013, o órgão era composto de nove membros, sendo 33% membros independentes.

CONSELHO FISCAL

Órgão independente que auxilia o trabalho do Conselho de Administração e da auditoria externa fiscalizando as demonstrações contábeis e mantendo uma comunicação direta com os acionistas.

COMITÊS DE ASSESSORAMENTO AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO G4-14, G4-34

Os comitês trabalham para apoiar o trabalho do Conselho de Administração. Reúnem-se mensalmente e reportam seus respectivos pareceres para os conselhos. São compostos de no mínimo três e no máximo seis membros, acionistas ou não, todos eleitos pelo Conselho de Administração. Atualmente, a Companhia possui instalados os seguintes comitês.

Comitê de Auditoria

Assessora o Conselho de Administração no cumprimento de suas responsabilidades relativas à análise e divulgação das demonstrações financeiras, ao desenvolvimento de controles internos e à fiscalização e coordenação dos trabalhos das auditorias interna e externa da Companhia, especialmente nas questões relativas a contabilidade, controles financeiros internos e demais controles de observância legal.

Comitê de Gestão

Tem como atribuição assessorar o Conselho de Administração no cumprimento de suas responsabilidades relativas a estratégias de longo prazo, planejamento e orçamento, incluindo assuntos legais; novos negócios; investimentos; relacionamento com o mercado e investidores e na formulação de políticas corporativas. Também zela pela elaboração e formulação de políticas corporativas específicas para as áreas de saúde, segurança e meio ambiente; fornece subsídios para tomada de decisões.

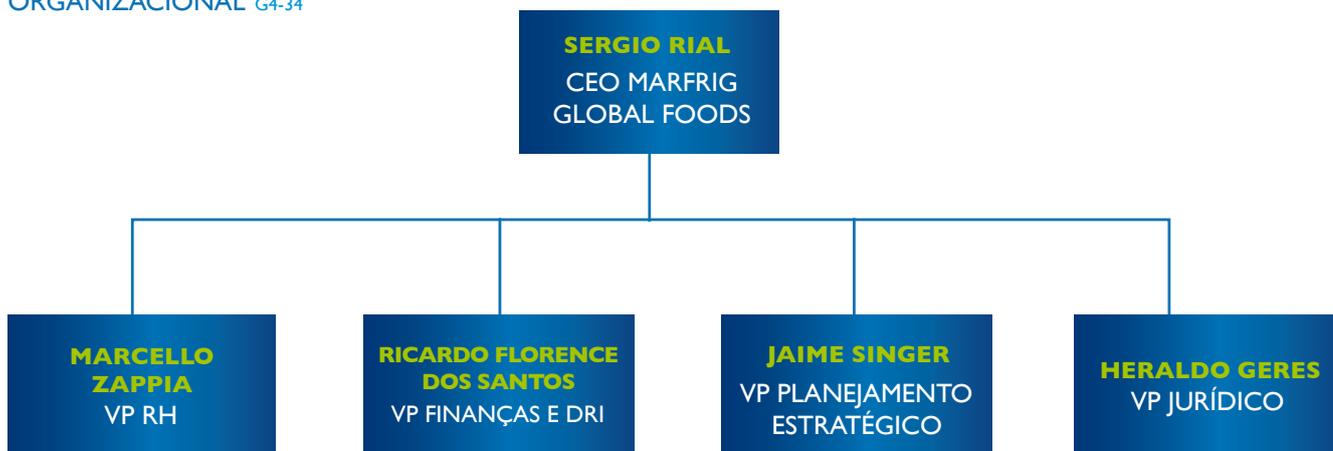
Comitê Financeiro e de Gestão de Riscos

Examina periodicamente os planos de investimento e financiamento e o impacto das operações contratadas que afetem a estrutura de capital; determina parâmetros para monitorar a manutenção das estruturas de liquidez e capital predeterminadas; implementa metodologia para a gestão de riscos da atividade empresarial, bem como procede ao seu acompanhamento; zela pela elaboração do Relatório Anual de Sustentabilidade.

Comitê de Remuneração, Recursos Humanos e Governança Corporativa

Fornece subsídios ao Conselho de Administração na tomada das decisões relativas às estratégias, políticas e normas internas relacionadas a recursos humanos; na fixação de remuneração e benefícios oferecidos aos administradores e empregados; no controle e desenvolvimento das práticas e operacionalização de processos relacionados a governança corporativa; no cumprimento de suas responsabilidades relativas à gestão de talentos; no acompanhamento dos resultados e do desempenho de executivos; e a avaliar e ratificar a recomendação de contratação ou demissão ao Conselho de Administração de membros do Comitê Executivo,

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL G4-34



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO² G4-34

Marcos Antonio Molina dos Santos	Presidente do conselho
Alain Emilie Henry Martinet	Conselheiro
Antonio Maciel Neto	Conselheiro independente
Carlos Geraldo Langoni	Conselheiro independente
David G. McDonald	Conselheiro
Marcelo Maia de Azevedo Correa	Conselheiro independente
Maria A. P. Marçal dos Santos	Conselheira
Rodrigo Marçal Filho	Conselheiro
Sergio Agapito Lires Rial ³	Conselheiro

² Em 31 de dezembro de 2013, com mandato até a Assembleia Geral Ordinária de 2015

³ Em 23 de janeiro de 2014 foi eleito Diretor Presidente da Companhia (estatutário), renunciando ao cargo de conselheiro

CONSELHO FISCAL⁴ G4-34

Walfrido Marinho ⁵	Conselheiro efetivo
Roberto Lamb	Conselheiro efetivo
Axel Erhard Brod	Conselheiro efetivo
Carlos Roberto de Albuquerque Sá	Conselheiro suplente
Marcello Frolidi Negro ⁵	Conselheiro suplente
Marcílio José da Silva ⁵	Conselheiro suplente

⁴ Em 31 de dezembro de 2013, com mandato até a Assembleia Geral Ordinária de 2014.

⁵ Após a data, os conselheiros Walfrido Marinho, Marcello Frolidi Negro e Marcílio José da Silva deixaram o cargo, sendo substituídos por Eduardo Augusto Rocha Pocetti, Christiano Ernesto Burmeister e Peter Vaz da Fonseca.

Diretoria e alta gerência, bem como de validar a contratação de empresas de Head Hunter para a escolha de altos executivos; na validação da estratégia de Comunicação Interna Corporativa.

SISTEMAS E POLÍTICAS DE GESTÃO

Os sistemas de gestão e políticas garantem a padronização da qualidade, a segurança alimentar e a procedência dos produtos de todas as Empresas da Marfrig Global Foods. Também visam apoiar a gestão corporativa de riscos, contribuindo para que sejam estabelecidas práticas de prevenção e mitigação desses riscos. As políticas e sistemas de gestão buscam criar uma matriz que fundamente a prática ética de trabalho, principalmente relacionados às principais variáveis do negócio, como grãos, gado, energia e água.

Todas as políticas e sistemas de gestão citados a seguir estão disponíveis em sua versão integral no site de Relações com Investidores da Companhia (www.marfrig.com.br/ri)

MONITORAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS ESTÁ ENTRE AS AÇÕES PARA GARANTIR A TRANSPARÊNCIA DOS NEGÓCIOS

MONITORAMENTO DE FORNECEDORES

Em 2013, para incentivar as melhores práticas ambientais dentro do setor, os três maiores frigoríficos do país, em parceria com o Greenpeace, uniram esforços para melhorar os processos de auditoria para avaliação desse compromisso público.

Os resultados das auditorias dos sistemas de controle para compra de gado na Amazônia foram divulgados via internet. Segundo o Greenpeace, que acompanhou o processo, todas as empresas apresentaram sistemas eficazes para a compra de gado bovino no bioma amazônico (*leia mais em Fornecimento Responsável*), contudo, a Marfrig foi a Empresa que apresentou o melhor sistema de monitoramento, com 98% dos fornecedores georreferenciados pelo sistema de monitoramento via satélite.

Além do Greenpeace, a Marfrig também teve seu relatório auditado por uma consultoria independente, que atestou que, em 2013, não foi identificada nenhuma operação de compra de gado que contrariasse os pontos do compromisso público. Em 2013, a Companhia bloqueou 159 fazendas somente no Bioma Amazônia por não responderem aos critérios de sustentabilidade exigidos.

Código de Ética G4-56

Orienta a atuação e o compromisso dos profissionais da Companhia, assegurando a integridade na condução dos negócios e processos e, conseqüentemente, a reputação do grupo. Periodicamente, são realizadas ações de treinamento e orientações sobre seu uso.

Política de Negociação

Estabelece regras e procedimentos para a negociação de ações de emissão do grupo, assegurando a todos os públicos interessados uma conduta ética por parte daqueles que possuem informações relevantes. Corbe e pune o uso indevido de informação privilegiada, dando assim as mesmas condições de tomada de decisão a todos os acionistas.

Política de Dividendos

De acordo com a Lei das Sociedades por Ações e com o Estatuto Social da Marfrig, uma Assembleia Geral Ordinária de acionistas deve ser realizada no primeiro quadrimestre de cada ano para a deliberação da distribuição dos dividendos anuais. Os acionistas terão direito a

receber, em cada exercício, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 25% (vinte e cinco por cento) sobre o lucro líquido do exercício.

Política de Divulgação

Estabelece as práticas de divulgação e uso de informações a serem observadas pelo acionista controlador, pelos administradores, conselheiros fiscais ou qualquer pessoa que possa ter conhecimento de informação relativa a um ato ou fato relevante da Companhia. Cabe ao diretor de Relações com Investidores divulgar a informação nos jornais de grande circulação e tornar sua disponibilização imediata na CVM, na BM&FBovespa e no site de Relações com Investidores da Companhia, entre outros procedimentos que garantam o acesso amplo do público a essas informações.

Política de Mudanças Climáticas e Recursos Naturais G4-14

Visa adequar atividades industriais, comerciais e de serviços para uma economia de baixo carbono. Para isso, promove uma cultura de sustentabilidade, incluindo a adoção de práticas que promovam o uso racional de recursos naturais e a utilização de instrumentos para avaliar riscos e oportunidades associados às mudanças climáticas.

Política Global de Segurança e Saúde no Trabalho

Para garantir um ambiente de trabalho seguro e adequado às legislações e normas técnicas vigentes, determina o monitoramento de indicadores de *performance* em Segurança e Saúde no Trabalho, a avaliação e identificação contínua dos riscos, a disponibilização de recursos necessários para garantir um ambiente de trabalho seguro e a capacitação e mobilização de seus colaboradores, fornecedores, parceiros e prestadores de serviço nos programas de segurança.

Gestão da Qualidade e Segurança do Produto G4-14

Adota iniciativas de desenvolvimento de fornecedores e produtores que integram sua cadeia de suprimentos, engajando-os a adotar práticas socioambientais para garantir a segurança e qualidade dos e gerar maior valor agregado para toda a cadeia.

GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

Em 2013, a Marfrig Global Foods consolidou a criação do Grupo Global de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, que irá colaborar para desenvolver e implementar a estratégia de sustentabilidade e potencializar a abordagem de comunicação, com efeitos positivos na satisfação do cliente e na preservação do valor das partes interessadas.

São atribuições do comitê:

- desenvolver e implantar a estratégia global de sustentabilidade;
- estabelecer uma comunicação clara e coesa para os *stakeholders* a respeito da abordagem do grupo com responsabilidade social corporativa (RSC) e Sustentabilidade;
- fornecer processo consistente e estruturado e um fórum para a melhoria contínua do desempenho;
- identificar pontos fortes e fracos e desenvolver estratégias para lidar de forma eficiente com as necessidades identificadas,

- capitalizando os pontos fortes;
- representar os interesses de RSC e sustentabilidade do negócio, regiões e funções;
- medir e gerenciar o desempenho com métricas globais;
- valorizar e promover a melhoria contínua na área de RSC e Sustentabilidade;
- identificar e partilhar boas práticas da empresa.

O conselho será liderado pelo vice-presidente de Engenharia, Responsabilidade Social Corporativa e Segurança da Global Food Keystone, Ed Delate. A equipe será composta de representantes de cada subsidiária operacional:

- Mathias Almeida, Gerente de Sustentabilidade da Marfrig Beef
- Brian Moreland, Gerente de Responsabilidade Corporativa da Moy Park
- Susan Lorenz, Diretor de Sustentabilidade da Keystone Food

EM 2013, GRUPO GLOBAL DEDICADO À SUSTENTABILIDADE FOI ESTRUTURADO PARA IMPLANTAR ESTRATÉGIA SOBRE O TEMA

Gestão de Ativos Intangíveis

Trata dos ativos que formam a essência da credibilidade da Companhia, bem como a geração de valor que traz para a toda a cadeia. Os principais ativos são as marcas, recursos humanos, experiência e conhecimento dos clientes, pesquisa e desenvolvimento e gestão com foco em sustentabilidade.

Gestão de Riscos

Identifica, monitora e desenvolve estratégias de mitigação dos riscos aos quais a Empresa está exposta, a fim de minimizar seus possíveis efeitos sobre a Companhia. Diversificação geográfica e análise criteriosa de crédito e de alterações climáticas são alguns itens do planejamento estratégico, utilizados para mitigar eventuais cenários negativos e manter a sustentabilidade do negócio.

CERTIFICAÇÕES G4-FP5, G4-56

Para assegurar a excelência dos produtos, a gestão da qualidade na Marfrig Global Foods está sempre alinhada às exigências externas, seguindo à risca normas e regulamentos de agências e governos nos países onde atua.

Além dos padrões nacionais de qualidade, atendidos nas operações nos diversos países, a Companhia adere a normas e regulamentos globais referentes à qualidade em suas diferentes unidades de negócio:

CERTIFICAÇÃO G4-FP5	DESCRIÇÃO	UNIDADES CERTIFICADAS
BRC (British Retail Consortium) / GFSI (Global Standard for Food Safety)	Requisitos estabelecidos por uma organização inglesa de varejo, que define normas para a produção, embalagem, armazenamento e distribuição de alimentos seguros.	48
ISO 22000	Norma global para os Sistemas de Gestão de Segurança de alimentos, que define padrões para controle dos riscos na cadeia produtiva de alimentos, garantindo sua segurança para o consumo humano.	29
ISO 9001	Normas técnicas globais que estabelecem padrões de gestão da qualidade em empresas de todos os setores.	5
FSSC 2000	Sistema de Certificação para Segurança de Alimentos, criado pela Foundation for Food Safety Certification (FSSC) a partir da ISO 22000.	2
ISO 14001	Norma global que define os requisitos para estabelecer um Sistema de Gestão Ambiental, visando o equilíbrio entre rentabilidade e redução do impacto ambiental.	26
OHSAS 18001	Conjunto de normas internacionalmente reconhecidas para sistemas de gestão de saúde ocupacional e segurança do trabalho.	20
SA 8000	Certificação internacional de avaliação da responsabilidade social com foco no exercício dos direitos humanos entre os colaboradores.	19
ISO 17025	Norma que estabelece um padrão internacional para atestar a competência dos laboratórios que realizam ensaios e/ou calibrações.	3
RAC – Rainforest Alliance Certified	Visa, através da promoção e incentivo do manejo florestal e agrícola, ambientalmente corretos e economicamente viáveis, contribuir para a preservação da biodiversidade e justiça social, tendo como base a certificação, treinamento, capacitação dos trabalhadores e o incentivo ao desenvolvimento de políticas públicas ambientais.	5
PAS 220	Especifica os requisitos para o estabelecimento, a implementação e a manutenção dos programas de pré-requisitos para auxiliar no controle de riscos de segurança em alimentos nos processos de fabricação da cadeia de fornecedores de alimentos.	1
MSC – Marine Stewardship Council	Organização não governamental que estabelece padrões para pesca sustentável e rastreabilidade de frutos do mar e peixes. Permite manter fora da cadeia de fornecimento peixe capturado ilegalmente.	1
IFS – International Food Standard	Padrão comum de segurança de alimentos com um sistema de avaliação uniforme, utilizado para qualificar e selecionar fornecedores. Auxilia distribuidoras a garantirem a segurança de alimentos de seus produtos e monitorarem o nível de qualidade dos produtores de alimentos com sua marca.	1
USDA National Organic Program	Certificação que indica que a comida ou outro produto agrícola foi produzido de acordo com métodos que integrem práticas culturais, biológicas e mecânicas que incentivem o equilíbrio dos recursos, promovam equilíbrio ecológico e conservação da biodiversidade. Fertilizantes sintéticos, lodo de esgoto e engenharia genética não podem existir.	1
National Standard for Organic & Biodynamic Produce	Provê serviços de consultoria e verificação para o setor de exportação de orgânicos e produtos biodinâmicos na Austrália. O objetivo principal do programa é assegurar que tais produtos provenientes da Austrália estejam de acordo com os requerimentos de importação pedidos pelos diversos países, assegurando o acesso aos mercados.	1

SOCIAL



PARA ESTIMULAR O DESENVOLVIMENTO LOCAL, A MARFRIG MANTÉM PROGRAMAS ASSISTENCIAIS E DE INCLUSÃO EM SUAS OPERAÇÕES AO REDOR DO GLOBO

Com o objetivo de promover o desenvolvimento social sustentável, ajudando principalmente crianças e adolescentes com idades entre 6 e 16 anos, e idosos em situação de vulnerabilidade social, econômica e psicológica, o **Instituto Marfrig Fazer e Ser Feliz** atua em comunidades vizinhas de operações do grupo com ações de assistência social, cultura, educação, esporte, segurança alimentar e saúde.

O Instituto é uma entidade sem fins lucrativos que atua desde outubro de 2011, com trabalho realizado por meio de sedes locais, conhecidas como Casas de Apoio, que atendem diretamente cerca de 500 pessoas entre crianças, jovens e idosos.

Com a orientação de profissionais qualificados, cada Casa de Apoio oferece aos públicos prioritários oficinas de artes, como aulas de teatro, canto, música, dança e trabalhos manuais. Também são firmadas parcerias com clubes locais para serem oferecidas aulas de esportes, como futebol e artes marciais.

Crianças e adolescentes também encontram no instituto um espaço para reforço escolar.

Para idosos, além de atividades de sociabilização, como aulas de dança, bailes e jogos de tabuleiro, as casas promovem o bem-estar por meio de sessões de fisioterapia e orientações sobre saúde e segurança com palestras proferidas por médicos e dentistas.

Em 2014, as casas passaram a direcionar seus cursos de capacitação com base na necessidade de cada uma das unidades, formando jovens profissionais para preencher vagas nos quadros funcionais da Marfrig em parceria com o Serviço Social da Indústria (Sesi) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai). Essa ação, além de promover o crescimento profissional do jovem, incentiva o desenvolvimento local da região, garantindo emprego e fomento para a comunidade.

Atualmente, o Instituto conta com cinco Casas de Apoio, localizadas nos municípios de Bataguassu (MS); Itajaí (SC); Amparo (SP) e Promissão (SP), onde há duas unidades. Até o final de 2014, o Instituto planeja abrir mais nove unidades nos estados de Goiás, Rio Grande do Sul, Rondônia e Santa Catarina.

O Instituto tem um plano de expansão que visa, até 2020, ter uma unidade em cada cidade onde o grupo mantém operações industriais. [G4-SOI](#)



RECONHECIMENTO EM 2013, A MOY PARK RECEBEU O PRÊMIO “BIG TICK” POR SEU TRABALHO DE APOIO E DESENVOLVIMENTO A JOVENS PARA O MERCADO DE TRABALHO NA ECONOMIA RURAL. O PRÊMIO É PROMOVIDO PELA BUSINESS IN THE COMMUNITY (BITC), ORGANIZAÇÃO FUNDADA EM 1982 POR GRANDES EMPRESAS BRITÂNICAS COMPROMETIDAS COM O IMPACTO POSITIVO NA SOCIEDADE.

MOY PARK: JOVENS NO MERCADO DE TRABALHO G4-SO1, G4-EC8

Na Europa, a Moy Park foca no ingresso de jovens no mercado de trabalho por meio do programa “Get into Food Processing” (Entre no Processamento de Alimentos). Direcionado a desempregados com idades entre 16 e 25 anos, o programa oferece qualificação e experiência ao longo de quatro semanas. É realizado em parceria com as ONGs locais Food Leadership Group e The Prince’s Trust, e com a Faculdade de Agricultura, Alimento e Empreendimentos Rurais da Irlanda do Norte (Cafre).

Também resultado de uma parceria com a Cafre, a Academia Moy Park promove a especialização em *agri-food* (produção de alimentos por meio da agricultura) para alunos do *campus* da cidade de Loughry, na Irlanda. Inaugurada em 2013, a Academia oferece bolsas de estudos e estágios. A Moy Park participa com *inputs* ao conteúdo, com a participação de profissionais da Companhia, bem como visitas às unidades produtivas na região.

A Empresa também promove atividades focadas em alunos do Ensino Fundamental. Para tanto, convida escolas primárias das regiões onde tem operações para participar de uma competição que estimula a criatividade e a veia empreendedora das crianças. O desafio das escolas é criar um produto: um alimento saudável, com embalagem e logomarca.

A ação conta com o apoio de colaboradores da Moy Park que trabalham voluntariamente. Durante a atividade, as crianças aprendem mais detalhes sobre o mercado de alimentos e sobre processo de desenvolvimento *marketing* e administração de produtos.

GARANTIR A EMPREGABILIDADE DE JOVENS E DAR APOIO A ENTIDADES ASSISTENCIAIS ESTÃO ENTRE AS PRIORIDADES





KEYSTONE: APOIO ASSISTENCIAL G4-SOI, G4-EC8

Nos EUA, a Keystone tem como prática apoiar ações pontuais com o objetivo de levantar fundos destinados a entidades assistenciais com atuação nas comunidades locais.

Em Reidsville, na Carolina do Norte (EUA), são realizados passeios ciclísticos, caminhadas e corridas para levantar fundos para o departamento de artes da escola Rockingham County School. Em 2013, a instituição recebeu cerca de US\$ 22,6 mil.

Em Eufaula, no Alabama (EUA), onde a Keystone é o maior empregador da região, a Empresa ajudou a levantar com eventos e ações de arrecadação, ao longo de 2013, mais de US\$40 mil, que foram distribuídos para 79 entidades.

A unidade ainda colabora de forma periódica para o asilo Crown Healthcare e o clube infantil Eufaula Boys and Girls Club por meio de financiamento e voluntariado empresarial. A unidade realiza anualmente uma caminhada para levantar fundos para a Sociedade Norte-Americana de Câncer, chamada Relay for Life.

A Australian Food Corporation (AFC), braço da Keystone na Oceania, organizou uma rifa para levantar fundos para a LifeStraw Australia, ONG que distribui filtros portáteis que purificam água. O equipamento se mostrou muito útil em casos de desastres naturais ou até para regiões carentes que não contam com saneamento básico. O dinheiro angariado ajudou 300 famílias atingidas por um tufão nas Filipinas.

VOLUNTARIADO NO MANGUE

No fim de 2013, mais de 200 funcionários da unidade McKey, na Tailândia, braço da Keystone, juntaram-se a colaboradores de um parceiro comercial para plantar árvores de mangue e acelerar a regeneração natural da flora na província de Samutprakarn, a 30 quilômetros de Bangkok, no Golfo da Tailândia.

Foram plantadas mais de 6,0 mil árvores, que, em três anos, reduzirão em 80 mil toneladas as emissões locais de gases de efeito estufa, além de reduzir a ocorrência de erosão de encostas.

MEIO AMBIENTE



TEMAS COMO ÁGUA, BIODIVERSIDADE, EMISSÕES DE GASES DE EFEITO ESTUFA E GERAÇÃO DE RESÍDUOS ESTÃO NO CENTRO DA GESTÃO AMBIENTAL DO GRUPO

FERRAMENTA DIGITAL PERMITE ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES DAS UNIDADES PRODUTIVAS

Reduzir e mitigar impactos das operações no meio ambiente é fundamental para a perenidade do negócio da Marfrig, bem como para o futuro da pecuária e da alimentação em escala global. O grupo trabalha ativamente para entender como pode criar formas cada vez mais eficientes de operar, oferecendo produtos com qualidade e segurança ao mesmo tempo em que utiliza cada vez menos serviços ecossistêmicos em seus processos.

Para isso, a principal ferramenta é o Sistema de Gestão Integrada (SGI), um conjunto de normas, sistemas e processos auditáveis que norteiam gestores e funcionários rumo à excelência em produção de carnes.

Implantado em 2010, o SGI monitora os impactos socioambientais; a saúde e o bem-estar dos profissionais e a melhoria contínua de todos esses processos.

Em 2013, foi auditado e certificado nas unidades produtivas e no escritório corporativo da Marfrig Beef no Brasil.

Além do SGI, foi implantado um sistema digital integrado globalmente que acompanha 1,7 mil indicadores das unidades produtivas. O sistema digital permite,

por exemplo, o cálculo automático do inventário de emissões de GEE por planta.

O sistema de acompanhamento usa um *software* exclusivo que permite, além de centralizar as informações, padronizá-las levando em consideração as métricas específicas de cada país e as práticas de negócio de cada unidade. Esse sistema é utilizado por mais de 320 usuários.

COMPROMISSOS

Além de várias iniciativas em parceria com importantes entidades ambientais, como a The Nature Conservancy (*leia mais no capítulo Clientes e Consumidores*), a Marfrig foi a primeira empresa do setor de alimentos à base de proteína animal a assumir um compromisso com a Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, que prevê a implantação de projetos de reciclagem no município de Promissão (SP), onde há uma unidade produtiva. O objetivo é ampliar sua coleta seletiva, provendo capacitação para cooperativas de catadores e trabalhando em parceria com as prefeituras locais.

MUDANÇAS CLIMÁTICAS E ENERGIA

MONITORAMENTO DE FORNECEDORES E INVESTIMENTOS NO PROCESSO PRODUTIVO PERMITEM À EMPRESA REDUZIR SEUS IMPACTOS

TODOS OS ANOS, MAIS DE 90 PROFISSIONAIS DA MARFRIG ELABORAM INVENTÁRIO DE EMISSÕES CONSIDERANDO OS PROCESSOS PRODUTIVOS PRÓPRIOS E DE FORNECEDORES

A preocupação com a emissão de gases de efeito estufa (GEE) é relevante para qualquer empresa que trabalhe no setor de proteína animal. Segundo relatório da Organização das Nações Unidas (ONU) divulgado em 2013, a pecuária é responsável por 14,5% das emissões de gases de efeito estufa provocadas pelo homem.

A Marfrig trabalha para reduzir o seu impacto assegurando que toda a sua cadeia esteja aderente às legislações ambientais, evitando, dessa forma, o estímulo ao desmatamento. Seus esforços já foram reconhecidos internacionalmente. No Brasil, a Empresa contribui para o atingimento das metas do Plano Nacional de Mudanças Climáticas do Governo Federal, que visa reduzir as emissões do país. Além das melhorias no processo produtivo, a Marfrig contribui também indiretamente para a redução do desmatamento ao banir de sua cadeia fornecedores que apresentem irregularidades ambientais que promovam o aumento das emissões, bem como auxiliando e conscientizando os produtores rurais.

O Grupo foi eleito líder em transparência no Relatório de Mudanças Climáticas 2013 Brasil pelo Carbon Disclosure Project (CDP), ONG dedicada ao desenvolvimento e fornecimento de sistemas globais de medição, divulgação,

gestão e compartilhamento de informações ambientais. O Grupo faz parte da lista das dez empresas selecionadas pela entidade que apresentaram maior transparência e detalhamento no preenchimento do questionário usado para calcular emissões disponibilizado pelo CDP. A Marfrig foi a única empresa do setor de alimentos a figurar na lista das dez melhores da ONG.

A transparência apresentada na resposta ao questionário é um resultado do extenso trabalho na área de controle de emissões de GEE e, consequentemente, seu impacto nas mudanças climáticas. Anualmente, a Marfrig realiza um inventário de emissões para os escopos 1 (emissões diretas dos processos próprios), 2 (emissões indiretas de energia adquirida) e 3 (emissões fora do controle direto da Companhia) – que contemplam toda a sua cadeia de fornecedores. Mais de 90 profissionais da Marfrig participam do processo de levantamento dos dados, trabalho realizado globalmente em todas as unidades de negócio.

O inventário de 2013 foi desenvolvido de acordo com a metodologia do Programa Brasileiro GHG Protocol, diretrizes da ISO 14064-1, "IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories 2006", "Defra Voluntary Reporting Guidelines" e "ASHRAE Standard 34".

SELO OURO DA GHG

O trabalho da Marfrig no controle de emissões recebeu, em 2013, pelo segundo ano consecutivo, o selo Ouro do Programa Brasileiro GHG Protocol, referente ao relatório de emissões de GEE de 2012.

O selo é conferido às empresas que conseguem contabilizar suas emissões e ainda submeter os resultados à uma auditoria independente. Desde 2010, a Empresa já reduziu em mais de 9% as suas emissões. A redução foi possível por conta de melhorias em diversas frentes, como a substituição de caldeiras que usavam combustíveis fósseis por equipamentos abastecidos com biomassa. Até 2020, a Marfrig Global Foods tem como meta reduzir em 30% a quantidade relativa (por tonelada de produto) de GEE.

EMISSÕES DIRETAS GEE G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17tCO₂e

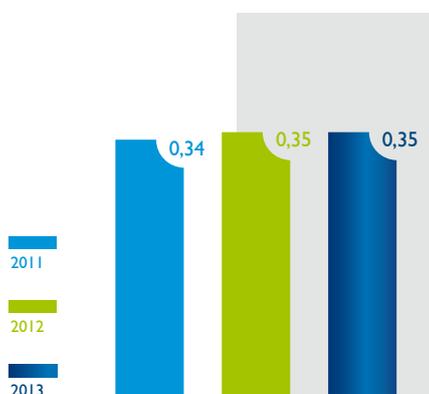
ESCOPO 1	2011	2012	2013
Geração de eletricidade, calor ou vapor	266.366	293.625	283.384
Processamento físico-químico	114.754	81.814	132.736
Transporte de materiais, produtos, resíduos	99.517	77.288	43.562
Emissões fugitivas	52.117	4.984	4.688
Disposição de resíduos em aterro próprio	10.631	3.384	10.628
Tratamento de efluentes	144.545	181.950	66.352
Atividades de agropecuária	110.677	109.632	92.771
Total (tCO₂e)	798.606	752.675	634.121
Emissões biogênicas (provenientes da queima ou biodegradação de biomassa)	689.956	667.197	252.292

ESCOPO 2	2011	2012	2013
Eletricidade comprada e consumida	370.001	425.262	310.820
Vapor comprado e consumido	871	1.108	0
Total (tCO₂e)	370.872	426.370	310.820
Emissões biogênicas (provenientes da queima ou biodegradação de biomassa)	19.683	15.836	0

ESCOPO 3	2011	2012	2013
Bens e serviços comprados (aves, suínos, bovinos, ovinos, carne, insumos para ração)	21.550.463	25.672.401	18.843.075
Transporte e distribuição <i>upstream</i> (tanto de entrada quanto de saída, desde que contratada pela Marfrig)	528.190	472.229	130.153
Resíduos gerados nas operações (destinados a aterros ou à compostagem)	465.491	78.859	255.193
Viagens a negócios	18.191	7.022	3.302
Deslocamento de colaboradores casa-trabalho	0	19.194	6.092
Total (tCO₂e)	22.562.336	26.249.705	19.237.815
Emissões biogênicas (provenientes da queima ou biodegradação de biomassa)	6.633	15.063	716

TAXA DE INTENSIDADE DAS EMISSÕES DE GEE¹ G4-EN18

tCO₂e/t produzida



¹ No cálculo da taxa de 2011 e 2012 foram retiradas as emissões da Seara, de forma a viabilizar a comparação com os números de 2013.

REAPROVEITAMENTO DE CALOR

Na planta da Keystone na Malásia, notou-se que um compressor específico usado na operação gerava muito calor. O mesmo foi observado com uma chaminé que, ao liberar a fumaça, acumulava muito calor.

A unidade decidiu criar um projeto que permitisse a captação desse calor para reintroduzi-lo no processo produtivo, uma vez que há grande demanda por água quente em várias áreas da Empresa, tanto para produção quanto para limpeza dos equipamentos.

Foi desenvolvido um sistema para viabilizar a captura do calor e seu uso para fins de aquecimento. O processo foi finalizado em 2013 e economizou 2,6 mil gigajoules de energia em 2013, gerando economia de US\$ 39 mil, ou RMB\$ 245 mil.

Os gases incluídos no inventários foram o dióxido de carbono (CO₂), metano (CH₄) e óxido nitroso (N₂O), sob a abordagem de controle operacional. Todas as unidades do grupo foram incluídas.

O ano-base para contabilização foi modificado de 2010 para 2012, uma vez que este foi o primeiro ano em que nosso inventário foi calculado em nosso sistema global de gestão de indicadores. Este sistema nos traz mais exatidão nos dados, nos permite eliminar unidades que foram desativadas e diminui a margem de erro na contabilização.

De maneira geral, as emissões do Escopo 1 diminuíram em torno de 15,8% em função dos desinvestimentos, que impactaram positivamente a queda das emissões de tratamento de efluentes (redução de 63%) e também emissões biogênicas (62%). Também registrou-se redução das emissões oriundas do transporte de materiais, produtos e resíduos. Os aumentos de emissões ocorreram no processamento físico-químico, em virtude das emissões

de CO₂ em processo na Keystone; e na disposição de resíduos em aterro em virtude do aumento do volume da divisão de Bovinos no Brasil.

A meta de redução das emissões do Grupo Marfrig foi estabelecida não sobre as emissões absolutas, mas sim sobre um índice de intensidade de emissões por tonelada de produto produzido. A meta consiste em uma redução desse índice em 30% até o ano de 2020, em relação ao primeiro ano em que esse índice foi calculado, que foi 2010.

Da mesma forma que as emissões diretas, as emissões indiretas (Escopo 2) e outras emissões indiretas (Escopo 3) foram reduzidas em virtude da saída da Seara do grupo, impactando positivamente o consumo de energia elétrica, vapor e as emissões biogênicas no caso das emissões oriundas do Escopo 2, e as emissões de transporte e distribuição, viagens de negócio e deslocamento de funcionários no Escopo 3.

Para o cálculo da intensidade de emissões do Grupo, utiliza-se a medida de

toneladas produzidas pelo Grupo, sendo incluídas as emissões dos escopos 1 e 2 sendo incluídos somente os gases listados pelo protocolo de Kyoto (exclusão dos gases listados no Protocolo de Montreal e emissões biogênicas).

AÇÕES MITIGATÓRIAS

Para conseguir reduzir as emissões, a Marfrig trabalha em várias frentes. Uma das mais importantes foi conduzida na China, com a unidade McKey, da Keystone, que concluiu ano passado um projeto de quatro anos que tinha por objetivo trocar o uso de óleo diesel por gás natural. Essa mudança, além de economizar energia, reduz as emissões de GEE. A unidade teve que construir mais de 2 km de dutos que interligassem a concessionária municipal de gás natural de Shenzhen, cidade-sede da planta, à unidade. Foi necessário renovar vários dos equipamentos utilizados na unidade e modificar outros tantos para viabilizar essa mudança. A previsão é que essa iniciativa economize mais de US\$ 800 mil, ou RMB\$ 5 milhões, e gere uma redução nas emissões de mais de 2,5 mil toneladas de CO₂.

ENTRE AS FONTES ENERGÉTICAS UTILIZADAS PELO GRUPO ESTÃO BIODIESEL, ÁLCOOL, CAVACO DE MADEIRA, BAGAÇO DE CANA E CASCA DE ARROZ

CONSUMO DE ENERGIA

Em 2013, o consumo direto de energia foi de 12.103.831 GJ, valor 6% maior do que o de 2012. Apesar dos desinvestimentos realizados, houve aumento da produção nas operações remanescentes, o que resultou no crescimento orgânico do consumo. Por outro lado, houve maior adoção de fontes renováveis.

Com a saída de determinadas divisões produtivas do grupo, houve redução do uso de alguns insumos, destacadamente álcool, biodiesel, biogás, briquete, cavaco de madeira, lenha nativa, parafina e *pellets*. Registrou-se também uma queda no uso de energia elétrica nas operações com a saída de tais operações.

Houve aumento considerável no consumo de bagaço de cana, principalmente por conta do aumento da produção na divisão de bovinos no Brasil. Por outro lado, a redução do consumo de casca de arroz também foi relevante, por conta da menor produção nas três unidades principais que as utilizam no Brasil. Além disso, a variação entre as utilizações de sebo e sebo ácido está relacionada à equação econômica mais viável para a adoção de um ou outro.

CONSUMO DE ENERGIA G4-EN3

GJ

DIRETA	2012	2013
RENOVÁVEL		
Bagaço de cana	249.645	344.225
Biodiesel	36.211	0
Biogás	31.329	9.107
Briquete	253.944	7.328
Casca de arroz	295.332	96.528
Cavaco de madeira	120.410	0
Álcool	1.756	0
Lenha renovável	5.087.357	8.243.750
<i>Pellets</i>	1.140.625	0
Sebo	269.566	15.613
Sebo ácido	77.131	255.376
Serragem	92.946	80.258
Total direta renovável	7.656.251	9.052.186
NÃO RENOVÁVEL		
Acetileno	12	0
BPF	793.489	617.538

DIRETA	2012	2013
Diesel	285.991	188.570
GLP	105.335	267.361
Gasolina	94	0
Gás natural	1.729.503	1.853.914
Lenha nativa	563.424	107.579
Nafta	21	50
Óleo de xisto	194.086	5.798
Parafina	8.591	0
Propano	2.792	10.834
Querosene	0	0
Total direta não renovável	3.683.338	3.051.645
Total energia direta	11.339.589	12.103.831

INDIRETA	2012	2013
Energia elétrica ¹	7.252	2.881

¹ Queda no consumo total de energia indireta (renovável + não-renovável) em 2013 impactado por desinvestimentos em operações. Atualmente apenas Beef Brasil consome energia indireta renovável.

RESÍDUOS

NO BRASIL E NAS UNIDADES NO EXTERIOR, O FOCO É A BUSCA POR SOLUÇÕES DE MENOR IMPACTO

**PARCERIAS
TRABALHO
COM EMPRESAS
ESPECIALIZADAS AJUDA O
GRUPO A ENCAMINHAR
RESÍDUOS PARA
COMPOSTAGEM**

**99%
FOI O TOTAL
DE REDUÇÃO DE LIXO
ENCAMINHADO PARA
ATERROS PELA MOY PARK
NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS**

Reduzir e reciclar são os principais motivos do trabalho com resíduos na Marfrig Global Foods. Um exemplo desse trabalho foi a força-tarefa empreitada pela Moy Park, que conseguiu reduzir nos últimos três anos em 99% o lixo encaminhado para aterros sanitários. Esse resultado foi alcançado por meio de mudanças comportamentais e culturais, como aumento do incentivo à reciclagem em toda a base agrícola. Outras iniciativas incluem o trabalho realizado, por exemplo, na unidade de Anwick, na Inglaterra, que, além de eliminar o envio de lixo para aterro, também trabalhou para reduzir cada vez mais a geração de resíduos. A unidade passou a compactar os forros usados em fardos e enviá-los para a reciclagem, reduzindo em um terço a coleta de lixo da unidade.

No Brasil, as unidades Promissão (SP) e Rolim de Moura (RO) estão trabalhando com empresas parceiras para encaminhar resíduos orgânicos para compostagem. Além de reduzir o lixo encaminhado para aterros, o processo é mais econômico e impacta positivamente a pegada de carbono da Empresa. O adubo produzido a partir da compostagem vai para a agricultura da região. Em Mineiros (GO), a unidade está fazendo a própria compostagem, sem parceiros, dentro da planta.

A Australian Food Corporation, unidade da Keystone, trabalhou ativamente para reduzir o lixo enviado para aterro. Realizou um inventário para entender quais eram seus resíduos e como poderia reciclar cada um. Foram realizadas reuniões matinais com os funcionários para tentar mudar os hábitos e estimular a reciclagem, introduzindo novos cestos de lixo para permitir a separação. Isso facilitou a compactação do lixo na unidade.

Durante esse processo, a unidade identificou que os plásticos das embalagens das matérias-primas eram o principal componente do lixo que estava sendo encaminhado para aterros na unidade. Por conta da contaminação do plástico por sangue, não havia como reciclar esse resíduo. Para alcançar a meta de não ter mais lixo encaminhado para aterro, a unidade precisaria encontrar um destino diferente para esse produto. A unidade procurou então um parceiro comercial especializado em lixo hospitalar para dar uma destinação alternativa para esse resíduo. Os plásticos passaram a ser incinerados, e a energia gerada passou a alimentar a própria operação do parceiro comercial. [G4-EN23](#)

ÁGUA

TRATAMENTO DE EFLUENTES, USO RACIONAL DOS RECURSOS HÍDRICOS E TECNOLOGIAS ECOEFICIENTES SÃO PRIORIDADE

Em 2013, o consumo de água do Grupo registrou queda substancial de aproximadamente 46%, principalmente em função dos desinvestimentos em operações de frango e suínos no Brasil.

Na Moy Park, apesar de ter sido registrado aumento no consumo de água advindo da rede pública de abastecimento, estão sendo realizados trabalhos para mudanças comportamentais, incluindo treinamento das equipes em métodos de eficiência hídrica, e outras iniciativas como a redução da pressão da água usada na unidade.

Na Keystone, na planta da Carolina do Norte (EUA), com o objetivo de reduzir em 12% o consumo de água, foi realizado um diagnóstico que identificou uma oportunidade na troca do sistema de resfriamento, reduzindo o consumo de 10 para 4 galões (38 para 15 litros) de água por minuto, sem impactos na operação. O projeto conseguiu reduzir o consumo em 37 milhões de galões (140 milhões de litros) de água por ano, o equivalente a 28% do consumo total na unidade.

Por conta da legislação local, a planta da Keystone na Malásia teve que montar um sistema próprio de tratamento de efluentes para realizar o descarte no sistema municipal de esgoto e saneamento. A nova estação de trata-

CONSUMO DE ÁGUA G4-EN8 m³

FONTES	2011	2012	2013
Superficial	19.420.065	18.720.319	6.037.973
Subterrânea	14.779.605	17.107.238	6.685.297
Terceiros	11.541.075	11.712.656	9.655.412
Reúso	947.677	1.230.955	205.162
Rede de abastecimento público	0	16.024	579.847
Total	45.740.745	47.556.238,44	23.163.691
Percentual de reciclagem	2,0%	2,5%	0,9%
Proporção de captação em fonte superficial, terceiros e rede de abastecimento	68%	65%	71%
Proporção de captação em fonte subterrânea	32%	35%	29%

MAIS DE 90% É O PERCENTUAL DE EFICIÊNCIA NA REMOÇÃO DE POLUENTES DE NOSSOS SISTEMAS DE TRATAMENTO

R\$ 30 MI

FOI O GASTO
APROXIMADO COM
TRATAMENTO DE
EFLUENTES NA MARFRIG

mento foi montada dentro da unidade. Desse projeto surgiu a oportunidade de reaproveitar o efluente tratado na operação, para diluir produtos químicos adquiridos em forma concentrada para otimizar custos. Diante do sucesso do projeto, os oficiais do governo de Kuala Lumpur usam a estação de tratamento da unidade para capacitar os técnicos locais.

EFLUENTES

Todas as unidades industriais do grupo possuem sistemas de tratamento de efluentes, que asseguram o adequado reúso ou descarte em condições adequadas ao meio ambiente, com eficiência da remoção de poluentes superior a 90%. Os principais destinos de descarte são os corpos d'água, seguidos pela rede pública e solo (fertilirrigação).

Entre os tratamentos adotados, alternam-se os físicos e físico-químicos, uso de biodigestores, lodo ativado e lagoas.

Em 2013, os gastos para tratamento dos efluentes aproximaram-se dos R\$ 30 milhões. A contabilização do volume de efluentes gerados e descartados é feita por medidores de vazão e calhas em todas as plantas industriais.

Registrou-se também decréscimo do volume gerado e descartado em virtude dos desinvestimentos em operações do grupo.

No ano não foram registrados derramamentos e/ou vazamentos significativos. Em casos de emergência, a Companhia adota uma série de procedimentos ambientais de monitoramento, sendo acionados planos de contingenciamento específicos para cada tipo de substância derramada. [G4-EN24](#)

VOLUME DE EFLUENTES E CARGA LANÇADA¹ [G4-EN22](#)

	2012	2013
Volume Total de efluentes (m ³)	39.500.580	25.445.290
DQO Final (KG)	10.884.317	4.954.138
Nitrogênio Final (KG)	1.943.461	551.804

¹ Queda no volume de 2013 impactado por desinvestimentos em operações.



BIODIVERSIDADE

CONTROLE SOBRE TODO O PROCESSO PRODUTIVO, INCLUINDO A CADEIA DE SUPRIMENTOS, É CRUCIAL PARA O CONTROLE DA PEGADA AMBIENTAL

G4-EN12, G4-EN13

POR MEIO DE UM SISTEMA PRÓPRIO PARA MONITORAR FORNECEDORES DE GADO NA AMAZÔNIA, A MARFRIG ESTÁ COMPROMETIDA COM A CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE

Com o objetivo de monitorar as propriedades fornecedoras de gado do Bioma Amazônico, a Marfrig possui um sistema de controle via satélite. A realização desse monitoramento está expressa no desenvolvimento do programa Marfrig Club, assim como nos inúmeros compromissos públicos firmados com parceiros comerciais, ONGs e entidades representativas da sociedade civil (*leia mais na p. 21*).

O sistema avalia diariamente mais de 7.920 propriedades rurais (totalizando 25.489.328,14 hectares) verificando a incidência de novos focos de desmatamentos por meio da sobreposição de imagens de terras indígenas e unidades de conservação, a partir de informações do Prodes/Deter (com dados disponibilizados pelo Inpe).

O trabalho ainda consiste na checagem, em todo o Brasil, de áreas embargadas por problemas ambientais no Ibama e quanto à presença de trabalho análogo ao escravo, conforme listagem disponibilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

Além do monitoramento via satélite, o Grupo mantém contato com a Fundação Nacional do Índio (Funai), com o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e com o Instituto Nacional de Colonização

e Reforma Agrária (Incra) para estar sempre atualizado sobre eventuais conflitos entre índios e produtores rurais, situação legal, localização das unidades de conservação, eventuais problemas relacionados a pecuária e a regularização fundiária na região.

A Companhia também consulta regularmente os Ministérios Públicos Federais (MPF) nos estados onde adquire animais acerca de qualquer tipo de condenação – que envolvam áreas destinadas à pecuária - referente à grilagem, violência agrária, aquisição ilegal de terra, conflitos com povos indígenas, trabalho escravo, entre outras.

AÇÕES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE G4-I5

A Marfrig Global Foods é signatária de diversos pactos e iniciativas para a conservação da biodiversidade na Amazônia e dá suporte a projetos ambientais com o mesmo objetivo.

Projeto Carne Sustentável do Campo à Mesa

Trabalho conjunto entre o Grupo Marfrig, o Walmart e a ONG The Nature Conservancy, tem como objetivo ampliar a conscientização sobre a necessidade de conservação do bioma Amazônia; fornecer recursos técnicos para regularização ambiental e

ampliação da produção sustentável aos pecuaristas das regiões de São Félix do Xingu e Tucumã, no sudeste do Pará; e oferecer carnes com garantia de origem e processos sustentáveis aos consumidores brasileiros através de um sistema de rastreamento de carnes aprimorado.

O sudeste do Pará foi escolhido por combinar riqueza ambiental e produção pecuária em larga escala na Amazônia. Com vastas áreas protegidas e rios fundamentais para a irrigação do bioma, a região é uma das fronteiras agropecuárias mais dinâmicas do mundo e concentra o maior número de cabeças de gado do país, segundo o IBGE.

As atividades previstas envolvem apoio ao pecuarista para adesão de práticas sustentáveis, monitoramento da produção e rastreamento da carne até o consumidor final. Em 2013, o Grupo apoiou o trabalho em 18 propriedades, envolvendo o restauro e conservação de uma área total de 10.231 hectares de APPs (áreas de preservação permanente).



PIONEIRISMO INTERNACIONAL

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

Além de permitir o uso do selo Rainforest Alliance Certified (RAC) impresso nas embalagens, a certificação atesta que os produtos da Companhia atendem aos mais elevados requisitos de gestão socioambiental na cadeia de valor pecuária.

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

Em 2013, foram certificadas ou recertificadas também as plantas industriais de abate/desossa de Tangará da Serra (MT), Promissão I (SP) e Promissão II (SP), além da planta de industrializados Pampeano – Hulha Negra (RS).

7.920

PROPRIEDADES RURAIS
NA AMAZÔNIA SÃO
MONITORADAS VIA
SATÉLITE PELA EMPRESA



Pacto pela Pecuária Sustentável no Estado de Mato Grosso

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

O TAC estabelece que as empresas de alimento não possam comprar animais de propriedades que tenham sua base de produção associada ao trabalho escravo, à grilagem de terras, à violência agrária e ao desmatamento ilegal.

Os animais também não devem ser provenientes de terras indígenas, unidades de conservação, áreas pertencentes a comunidades quilombolas ou terrenos públicos sem uso federal ou municipal.

Todas as compras de gado do Grupo Marfrig em Mato Grosso provêm de propriedades que possuem licenciamento ambiental ou já iniciaram o processo de licenciamento. Essa medida permite maior controle da cadeia de suprimentos e estimula a regularização ambiental.

EM PARCERIA COM
OUTRAS ORGANIZAÇÕES,
A EMPRESA APOIA
A AGRICULTURA
RESPONSÁVEL NO
SUDESTE DO PARÁ

Pacto pela Sustentabilidade do Walmart Brasil

O Walmart estabelece, com seus fornecedores, compromissos com o desenvolvimento sustentável na Amazônia; a redução de embalagens e o desenvolvimento de cadeias produtivas sustentáveis.

Global Roundtable on Sustainable Beef – GRSB G4-16

O GRSB é uma organização internacional com sede nos EUA cujo objetivo é a melhoria contínua da sustentabilidade na cadeia de valor global da carne por meio de lideranças, ciência, colaboradores e engajamento de atores interessados.

Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável – GTPS G4-16

Participação como membro do Conselho Diretor e fundadora do GTPS, que tem como objetivo debater e formular, de maneira transparente, princípios, padrões e as melhores práticas a serem adotados pelos participantes da cadeia de valor da pecuária bovina brasileira, promovendo a produção socialmente justa, ambientalmente correta e economicamente viável.

Critérios Mínimos para Operações com Gado e Produtos Bovinos em Escala Industrial no Bioma Amazônia

A Marfrig aderiu ao compromisso público “Critérios Mínimos para Operações com Gado e Produtos Bovinos em Escala Industrial no Bioma Amazônia” com a organização não governamental Greenpeace, que inclui desmatamento zero na cadeia de suprimentos, rejeição

à invasão de terras indígenas, áreas protegidas, trabalho escravo, grilagem e violência no campo. No dia 01/04/2014 foram publicados para todos os nossos *stakeholders* o relatório da auditoria e o plano de trabalho com as atividades de rotina e aquelas que ainda serão implantadas para cumprimento total dos critérios.

Pacto Empresarial Conexões Sustentáveis

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

PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS EM RONDÔNIA

Dois projetos de âmbito socioambiental foram destaque no Estado de Rondônia.

No município de Rolim de Moura, foi desenvolvida uma horta local para abastecimento do refeitório da unidade e funcionários, que atualmente produz 87 kg de verdura frescas e orgânicas por semana. A medida proporciona maior qualidade alimentar aos funcionários.

Em São Pedrinho, um projeto de recuperação de solos degradados estabeleceu as áreas a serem recuperadas e a quantidade de mudas a serem produzidas.

O projeto foi iniciado em 2010 com o diagnóstico socioambiental de algumas propriedades. Em 2012 foi instalado o viveiro para a produção das mudas de espécies nativas, com objetivo de recuperar o Igarapé São Pedrinho, que abastece a unidade.

A meta é que 21 propriedades sejam atendidas, recuperando 10 hectares de mata ciliar por ano, num total de 50 hectares. Até o momento foram recuperados 16,1 hectares em nove propriedades.

O Grupo auxilia os proprietários com as mudas, preparo da área, plantio e replantio no segundo ano.

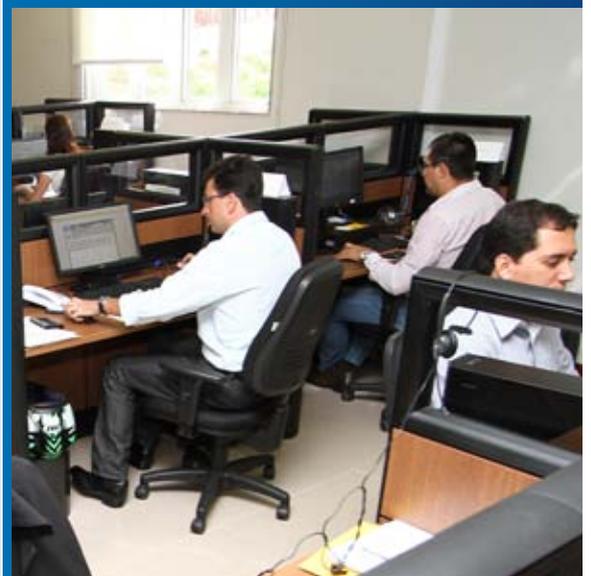


REFLORESTAMENTO E PRESERVAÇÃO

A Marfrig incentiva a produção de madeira legal a partir de reflorestamento por meio de parcerias com produtores rurais. Além de preservar florestas, a iniciativa gera renda e garantia de fornecimento para as unidades industriais. A Marfrig assegura que toda a lenha consumida nas operações industriais é procedente de árvores produzidas ou manejadas de forma legal e de acordo com os padrões de produção sustentável.

PROPRIETÁRIOS BENEFICIADOS	ÁREA RECUPERADA (HA)	QUANTIDADE DE MUDAS
José Geraldo Amorim	2,2	7.864
Benevides de Amorim	1,6	1.859
Irenio Brum	1,5	6.033
José Carlos Gonçalves	2,6	3.911
Oswaldo Antonio Venturoso	0,3	170
Ademar Kloos	2,9	1.574
Saul Nandi	0,6	1.650
Elias Estauffer de Almeida	3,8	4.360
Maria Joana Lopes	0,6	975
Total	16,1	28.396

AMBIENTE DE TRABALHO (WORKPLACE)



COM OPERAÇÕES DISTRIBUÍDAS EM 16 PAÍSES, O GRUPO MANTÉM PRINCÍPIOS INTEGRADOS PARA GARANTIR O ENGAJAMENTO DE SEUS PROFISSIONAIS

ORIENTADOS PELO CÓDIGO DE ÉTICA DESDE A ENTRADA NA EMPRESA, OS COLABORADORES DISPÕEM DE CANAIS PARA REGISTRAR DENÚNCIAS E RECLAMAÇÕES

A Marfrig Global Foods conta com 43.069 colaboradores. Para garantir que cada um, mesmo distante geograficamente, mantenha os mesmos valores e direcionamentos, os princípios de gestão de pessoas engajam os profissionais, desenvolvendo habilidades e criando uma estrutura que assegura o alinhamento de valores corporativos.

Tais valores são disseminados por meio de ações internas, garantindo a melhoria contínua na atuação da Empresa.

A postura esperada do Grupo por seus profissionais em relacionamentos com clientes, consumidores, acionistas, fornecedores, poder público, sociedade e outros colaboradores é formalizada pelo Código de Ética. Com base nesse documento, os colaboradores se orientam, individual ou coletivamente, sobre atitudes e compromissos desejados na busca pela excelência das relações internas e externas, assegurando a integridade da reputação na condução dos negócios e processos.

Atender ao Código de Ética é obrigatório para todos os colaboradores, que o recebem no processo de integração de novos funcionários. Além dos manuais impressos, distribuídos a todos, a versão *online* está permanentemente disponível na Intranet e no site de Grupo Marfrig: www.marfrig.com.br/marfrig/codigo-etica/pdf/codigo-etica.pdf.

Todas as reclamações ou denúncias referentes às questões éticas podem ser encaminhadas para os canais disponibilizados no manual impresso do código. A mesma informação de contato está disponível na Intranet e Internet do Grupo Marfrig, além dos *banners* distribuídos nas unidades operacionais e escritório central, disseminando o telefone e *e-mail* nos quais devem ser relatadas as denúncias. **G4-56**

TOTAL DE COLABORADORES G4-10

2013

NÍVEL FUNCIONAL	HOMENS	MULHERES
Diretoria	46	5
Gerência	384	114
Chefia/coordenação	766	246
Técnica/supervisão	1.062	402
Administrativo	2.291	1.858
Operacional	21.832	13.066
Trainees	1	3
Terceiros	434	245
Aprendizes	105	127
Estagiários	48	34
Total por gênero	26.969 (63%)	16.100 (37%)
Total	43.069	

POR REGIÃO	HOMENS	MULHERES
Keystone	5.820	5.830
Moy Park	5.587	3.260
Argentina	1.360	143
Uruguay	2.500	788
Chile	51	18
Beef Brasil	11.653	6.059

TIPO DE CONTRATO	HOMENS	MULHERES
Tempo determinado	588	409
Tempo indeterminado	26.381	15.691

TIPO DE EMPREGO	HOMENS	MULHERES
Jornada integral	26.381	15.691
Meio período	588	409

ATRAÇÃO E VALORIZAÇÃO DE PROFISSIONAIS

PARCERIAS INSTITUCIONAIS E INCLUSÃO DE APRENDIZES PERMITEM À EMPRESA APRIMORAR SEU QUADRO DE COLABORADORES

Para atrair talentos para seus quadros profissionais, a Marfrig Beef firmou parcerias com consultorias e sistemas de emprego, bem como com prefeituras de municípios em que há unidades operacionais e estão em localidades distantes dos grandes centros, e com o Ministério do Trabalho.

Uma importante ferramenta de atração é o programa de menores aprendizes. São jovens que ainda cursam o Ensino Fundamental e são selecionados para colaborar na gestão operacional da Companhia.

Atualmente, a operação da Marfrig Beef conta com 416 menores aprendizes nas unidades produtivas no Brasil – em linha com a Lei da Aprendizagem de 2000, que determina que todas as empresas de médio e grande porte contratem um número de aprendizes equivalente a um mínimo de 5% e um máximo de 15% do seu quadro de funcionários, cujas funções demandem formação profissional.

Ao longo do acompanhamento, a Companhia avalia a possibilidade de absorver o jovem. A Marfrig Beef está trabalhando na criação de um programa de *trainees* e estagiários que esteja alinhado às necessidades da Companhia para implementação nos próximos anos.

Outras unidades de negócio, como a Moy Park, já têm projetos do tipo em operação. A unidade britânica lançou em 2013 um programa de *trainees* que visa captar talentos no mercado. Na primeira edição do programa, 22 jovens foram selecionados.

Com duração de dois anos, o programa envolve uma série de rotações nas quais os jovens adquirem experiência em gestão de negócios. Cada *trainee* é acompanhado por um mentor, que é um executivo sênior da Companhia.

BENEFÍCIOS G4-LA2

De modo geral, os benefícios concedidos aos colaboradores são vale-alimentação, vale-transporte, licença-maternidade/paternidade, seguro e plano de saúde. Eventualmente há variações de um país a outro.

Colaboradores das áreas produtivas e centros de distribuição podem usar restaurantes presentes nas unidades. Já os executivos nos escritórios recebem vale-refeição. Nas unidades produtivas, a Marfrig conta com ambulatórios médicos, com técnicos de enfermagens para atender às necessidades dos funcionários. Os ambulatórios oferecem também atendimento médico, clínico e laboral, com disponibilidade de medicamentos sob prescrição médica no local.

A unidade operacional possui em seu corpo clínico fisioterapeutas que aplicam rotinas de boas práticas de saúde, relaxamento muscular, acompanhamento de implantação de normas regulamentadoras de ergonomia e promovem a ginástica laboral.

REMUNERAÇÃO

Fator importante para atrair e reter talentos, a política de remuneração inclui, além do salário em si, programas variáveis, com incentivos de curto e longo prazo e benefícios competitivos.

Os salários são definidos com base em pesquisas referenciais da mediana do mercado geral, em empresas nacionais e multinacionais brasileiras e em companhias listadas em Bolsa de Valores ou que possuem práticas de Recursos Humanos similares às da Marfrig. A comparação é feita pelo escopo e pela complexidade das funções. A Companhia também acompanha o crescimento de mercado anualmente por meio de indicadores econômicos e de consultorias especializadas na área.

A política de remuneração da Marfrig se apoia em parâmetros que viabilizam a administração das remunerações fixa ou variável, permitindo uma gestão salarial eficiente e alinhada aos objetivos e estratégias organizacionais, contribuindo para a manutenção do equilíbrio interno e da competitividade do mercado.

A remuneração variável é definida pelo programa de participação nos resultados (PPR), em que todos os colaboradores, com exceção dos cargos gerenciais e do time de vendas, são remunerados em caso de cumprimento de metas definidas anualmente para cada ano fiscal e alinhadas às metas financeiras da área. O programa é gerido localmente com respaldo dos sindicatos locais. Esse programa tende a promover maior engajamento e aumentar a produtividade no trabalho, gerando também menor taxa de absenteísmo e acidentes de trabalho.

Para os cargos de liderança, nível gerencial e acima, a Marfrig oferece o programa PPR Local Corporativo, que, de forma similar ao anterior, baliza sua remuneração com o atingimento de metas específicas definidas no começo do ano fiscal. Os executivos da gerência, alta gerência e diretoria recebem ainda um incentivo de acordo com seu desempenho individual. Já para a força de vendas, a Marfrig possui um programa específico, com avaliações mensais ou trimestrais para acompanhar as metas que são estabelecidas de acordo com a estratégia comercial de cada negócio.

EM SINTONIA COM O
MERCADO E COM O
NEGÓCIO, POLÍTICA DE
REMUNERAÇÃO ESTIMULA
O CUMPRIMENTO DE
METAS E A BUSCA POR
MELHORES RESULTADOS



RELAÇÕES TRABALHISTAS SÃO PAUTADAS PELO ATENDIMENTO À LEI E PELO RESPEITO À LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO



Para acompanhar as metas, a Companhia tem o Plano de Gerenciamento de Performance e Potencial, que são avaliações de desempenho periódicas realizadas ao longo do ano, por meio de uma ferramenta chamada 9Box, que ajudam a alinhar as estratégias globais dos negócios às metas individuais. Essa avaliação tem o envolvimento do gestor direto e realização de comitês com os gestores acima e com a área de recursos humanos para calibragem da avaliação e, posteriormente, *feedback* como fechamento do período juntamente com o resultado da contratação de metas.

SINDICATOS G4-I1, G4-LA4

As negociações coletivas abrangem todos os colaboradores administrativos e operacionais e seguem os padrões e os limites determinados pela legislação

vigente no local. A Marfrig promove encontros formais ou federações sindicais com os sindicatos ligados aos seus negócios para discutir temas relevantes com os representantes sindicais. Os encontros para discussão de acordos coletivos ou convenção coletiva são notificados, sempre que possível com certa antecedência, de forma a viabilizar uma discussão aberta sobre o tema.

Com relação às mudanças operacionais significativas, as regras de notificação variam de país em país, dependendo da existência de sindicatos laborais e/ou das legislações trabalhistas vigentes. No Brasil, o Grupo promove encontros formais com os sindicatos ligados aos seus negócios para discutir temas previamente agendados com os representantes sindicais. Sempre que ocorrem mudanças, notificamos os acordos de negociação coletivas com antecedência

e de forma a viabilizar uma discussão aberta sobre o tema. O prazo de notificação em geral varia de duas a quatro semanas, sendo identificadas por meio de informe, jornal do sindicato e o acesso às assembleias.

ESTÍMULOS

Para manter a gestão sobre os níveis de presença do público operacional, foi lançado o Projeto Presença Premiada, que valoriza e reconhece colaboradores que não apontaram absenteísmo no período corrente, além da homenagem aos aniversariantes do mês. Há ainda um almoço com a gerência de cada unidade, para identificar pontos de melhorias no ambiente produtivo, principalmente no relacionamento entre gestor e subordinado, e processos que devem ser aprimorados.

DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES

TREINAMENTOS ESPECÍFICOS E PROGRAMAS FOCADOS EM LIDERANÇA QUALIFICAM O PÚBLICO INTERNO

A Marfrig investe no desenvolvimento de seus funcionários por meio do programa de treinamento com base em um mapeamento de competências. O programa Modelo de Liderança é um levantamento das competências e valores que os funcionários precisam ter em um cargo de liderança, levando em consideração peculiaridades das funções.

O desenvolvimento dos profissionais se dá em diferentes frentes, promovendo a captação de competências e identificando *gaps* a serem aprimorados para o programa de gestão de desempenho e, futuramente, o *pipeline* de sucessão das lideranças. A operação brasileira está trabalhando para formalizar o seu programa de desenvolvimento de colaboradores, o que deve acontecer até o final de 2014.

Em 2013, a Moy Park anunciou uma nova iniciativa de desenvolvimento para seus funcionários a partir de um investimento de £\$6 milhões, ou cerca de US\$ 10 milhões. O investimento será aplicado em treinamentos para a liderança focados em gestão e desenvolvimento de competências, trabalhos em grupo, inovação, produtividade e sistemas de TI. Parte do investimento aplicado veio do Invest Northern Ireland, agência de fomento da Irlanda do Norte.

O programa de treinamento visa aumentar a competitividade e produtividade da Companhia por meio de processos inovadores e equipes de alto desempenho, promovendo os produtos da Moy Park no mercado local e mundial.

A Moy Park tem um programa de desenvolvimento da liderança, o EDGE Management Development Programme, projetado para apoiar o desempenho da alta gestão da Companhia. O treinamento visa também dar maior autonomia aos gestores e esclarecer o papel de responsabilidade de cada posição. Dessa forma, a Moy Park espera habilitar profissionais a tomar decisões melhores e mais rápidas, aumentando a produtividade e favorecendo o resultado da Companhia.

Em oito módulos, realizados em parceria com uma consultoria externa chamada Instep UK, o programa trabalha pontos como desenvolvimento pessoal e liderança. Desde a sua criação, no segundo semestre de 2012, mais de 200 gestores já passaram pelo treinamento. Hoje, 158 estão participando do programa. Os oito módulos do programa são:

- 1 Liderança na Moy Park
- 2 Comunicação eficaz
- 3 Excelência em Saúde e Segurança
- 4 Melhoria contínua na Moy Park
- 5 Construindo e Gerenciando equipes vencedoras
- 6 Conhecimento Comercial e Tomada de decisão
- 7 Efetividade Pessoal
- 8 Apresentação Final

INCLUSÃO

A Marfrig mantém uma parceria com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) para facilitar a reinserção de pessoas portadoras de deficiência (PCDs) ao mercado de trabalho.

Ao ser contratado, um profissional portador de deficiência passa a ser acompanhado por um "líder", funcionário que se certifica de haver acessibilidade para que o colaborador PCD possa chegar aos locais de trabalho (refeitório, banheiro, ambulatório, escritório), além de analisar se ele tem o potencial de exercer outras funções dentro da unidade. O líder também verifica se o funcionário com deficiência entendeu todos os protocolos de segurança da unidade. Caso seja necessário acompanhamento externo, o mesmo pode ser solicitado para a área de recursos humanos. A Marfrig trabalha com parceiros locais nas unidades onde tem operações para ajudar na tarefa de contratar pessoas com deficiência.

DIVERSIDADE G4-LA12

O Grupo se esforça para criar um ambiente de trabalho estimulante para os colaboradores, garantindo que todos sejam devidamente valorizados, capacitados e apoiados para realizar seu papel em um ambiente que ofereça igualdade de oportunidades.

Em 2013, o destaque nesse sentido foi a nomeação da primeira mulher CEO de uma empresa do Grupo: Janet Mc-Collum, da Moy Park, que também atua no Comitê Executivo do Grupo.

Na Australian Food Corporation, unidade australiana da Keystone Foods, as mulheres compõem 61% do quadro funcional. Pensando nas necessidades de suas funcionárias, a unidade criou um programa para ajudá-las a gerenciar o orçamento familiar e apresentar oportunidades de investimento no futuro. Por meio de palestras com entidades parceiras, as colaboradoras puderam conhecer um pouco mais sobre o tema. Também pensando no

público feminino e no fato de que a planta é localizada em uma área rural, a unidade decidiu promover um encontro para falar sobre os riscos e medidas de segurança a serem adotadas enquanto as mulheres vão e vem da planta. Com a ajuda do Departamento de Polícia da região de Somerset e outros parceiros locais, como mecânicos e concessionárias, a unidade montou um módulo de treinamento para ajudar as mulheres a lidar com problemas automotivos, como troca de pneus e óleo. Além disso, a polícia passou dicas de segurança, principalmente àquelas que usam o transporte público à noite.

Para oferecer bem-estar e tranquilidade no ambiente de trabalho a profissionais em período de gestação, a Marfrig Beef mantém, desde 2010, o Projeto Gestante, que oferece acompanhamento profissional às colaboradoras ao longo da gestação.

O trabalho inclui orientação dos nutricionistas dos restaurantes internos da unidade, encontros mensais com psicólogos, enfermeiros e fisioterapeutas para informações sobre a saúde no ambiente de trabalho, além de oferecer um enxoval.

Em 2013, mais de 190 mulheres nas 18 unidades produtivas da Companhia no Brasil foram beneficiadas.

EM 2013, O GRUPO
NOMEOU SUA PRIMEIRA
MULHER CEO:
JANET MC-COLLUM,
DA MOY PARK



EM PROL DAS MULHERES

A Keystone Apmea, responsável pelas operações na China, Tailândia, Coreia, Malásia e Austrália, criou o programa Keystone Foods Women Inclusion Network (K-WIN), que apoia o desenvolvimento de mulheres dentro da Companhia.

O programa K-WIN visa educar as mulheres a terem confiança nas suas escolhas profissionais, gerar e disseminar a importância da diversidade na Empresa. Também oferece oportunidades de liderança e *networking* para as mulheres aquém das suas posições atuais. Promove ainda atividades que ajudam gerentes de nível médio a crescerem apoiando o seu desenvolvimento profissional dentro da Companhia por meio de treinamentos específicos. Como resultado, esse programa mostrou uma maior satisfação dos funcionários e retenção de talentos. O K-WIN é totalmente voluntário de forma a inspirar as mulheres a tomarem as rédeas do seu próprio desenvolvimento profissional.

Na prática, o programa funciona de forma satélite, formando um time regional K-WIN composto de nove líderes locais que apoiam a plataforma regional. Ele tem três focos prioritários: comunicação e *networking*; desenvolvimento profissional; e contribuição social e apoio comunitário. Uma parte importante do trabalho desenvolvido pelo K-WIN é o apoio às questões sociais das comunidades onde a operação

está localizada. Isso é feito por meio de uma série de atividades de voluntariado, que vão desde arrecadação de brinquedos e alimentos até reformas de sedes comunitárias e limpeza de parques.

Engajar a participação de outras mulheres ao programa é também um papel fundamental para a sustentabilidade do K-WIN. Os treinamentos desenvolvidos pelo programa visam também trazer maior conhecimento das colaboradoras sobre as empresas, o mercado geral e os desafios a serem enfrentados pela unidade.

Os cursos oferecidos hoje no K-WIN são:

- Mentoria
- Equilíbrio profissional e pessoal
- Como resolver conflitos
- Criatividade e resolução de problemas
- Gerenciando as emoções das pessoas
- Comunicação em inglês
- Habilidades com computadores

O programa começou em 2009 com 74 integrantes e hoje conta com 233 pessoas de cinco unidades – totalizando 13% do corpo funcional gerenciado pela Keystone Apmea. O próximo passo do projeto é, além de continuar a crescer, atender às demandas da Companhia e aumentar o alcance para além das paredes da planta, ajudando cada vez mais mulheres a crescerem profissionalmente.

SAÚDE E SEGURANÇA

PARA GARANTIR BOAS CONDIÇÕES DE TRABALHO, EMPRESA INVESTE EM MAPEAMENTO E GESTÃO DE RISCOS NAS OPERAÇÕES

EM 2013, DESTACAM-SE A IMPLANTAÇÃO DE PAUSAS ERGONÔMICAS E DE UMA ANÁLISE ESPECÍFICA SOBRE RISCOS EM MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Segurança é um dos pilares fundamentais da Marfrig Global Foods. Investindo em padronização de processos, o Grupo definiu a Política de Saúde e Segurança do Trabalho e implementou o "Manual de Diretrizes de Saúde e Segurança do Trabalho", que define os critérios mínimos de saúde e segurança a serem seguidos por cada uma de nossas unidades de negócio.

A disseminação dessas diretrizes é feita por meio dos programas de Segurança do Trabalho, que são elaborados por uma equipe técnica multidisciplinar, dando assim abrangência na implementação em todas as fases do processo e envolvendo os funcionários nas ações de Saúde e Segurança do Trabalho, desde o mapeamento até a implementação das medidas de controle.

A equipe mapeia todos os possíveis riscos à saúde e conduz um controle desses pontos em conjunto com as unidades de negócio. Depois, é desenvolvido um processo de capacitação e orientação dos funcionários por meio de ferramentas de gestão específicas.

Alguns destaques do ano incluem a elaboração de Análise de Risco em Máquinas e Equipamentos em nossas unidades e implementação de pausas ergonômicas para os funcionários, além de investir no desenvolvimento de

novos equipamentos para garantir processos mais seguros, como realizado nas atividades envolvendo serras de fita.

Os programas de saúde e segurança visam cumprir todas as leis e regulamentos aplicáveis e, efetivamente, gerenciar o risco, promovendo e mantendo um ambiente de trabalho seguro e saudável para os colaboradores e prestadores de serviços.

Os indicadores de segurança Índice de Segurança no Trabalho e Índice de Saúde Ocupacional permitem um acompanhamento mais abrangente do trabalho, acompanhando o desempenho e as ações, programas e atividades sobre o tema. A gestão desses indicadores é feita pelo Sistema de Gestão Integrado (*leia mais no capítulo Meio Ambiente*).

RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA

É papel de todos os funcionários trabalharem juntos em prol de uma operação segura por meio dos Programas de Prevenção de Riscos Ambientais e Programas de Saúde Ocupacional em todas as nossas unidades de negócio.

Toda a comunicação de segurança é realizada por meio de conferências por vídeo ou áudio regularmente e com períodos distintos (semanais, mensais

e bimensais) com a equipe técnica, com envolvimento dos gestores e alta direção, para definição de estratégias. O acompanhamento mensal dos indicadores permite uma resposta mais rápida às alterações no controle de segurança da Companhia, bem como na correção do problema de forma mais eficiente, evitando dessa forma novos acidentes.

DESEMPENHO

Em 2013, o Grupo Marfrig registrou uma redução de 26,17% no número de total de acidentes e 64,65% no número de Doenças Reportáveis, resultado do constante investimento em Saúde e Segurança do Trabalho. Esse resultado baliza as ações de segurança conduzidas pelo grupo e assegura que os objetivos e as metas determinadas continuarão sendo alcançados.

Em caso de ocorrência, a Marfrig acompanha o profissional afastado, assegurando que tenha a estrutura financeira e social adequada para a sua total recuperação. A Empresa realiza visitas ao profissional em sua residência, quando é feita também uma avaliação das necessidades imediatas do colaborador, avaliando se os benefícios da Companhia estão atendendo às necessidades da família.

INDICADORES DE SAÚDE E SEGURANÇA

	2011	2012	2013
TOTAL ACIDENTES	6.442	4.833	3.568
Acidentes Fatais	4	5	1
Frequência de Acidente com Afastamento	18,87	12	15,72
ÍNDICE TOTAL ACIDENTES	8,93	5,22	7,43
Dias de Trabalho Perdido por Acidente ¹	50.284	37.871	25.142
Frequência de Afastamento por Doença	5,03	3,87	3,85
Índice de Doenças Reportáveis	3,23	3,04	1,8
Dias Perdidos por Doença Ocupacional	32.073	30.897	18.539

Obs.: Para esse indicador, o Grupo não segrega os números por região porque adota um sistema de gestão e reporte global, assim como em outros indicadores neste relatório. A segregação por gênero ainda não está sistematizada, embora as unidades façam esse controle quando cada acidente ocorre e a ocorrência é gerada. A Taxa de absenteísmo é gerenciada pelas unidades, porém cada divisão e país adota um critério de contabilização, inviabilizando assim sua contabilização.

¹ Adota-se o critério legal para contabilização (dias corridos).

MÓDULOS DE SEGURANÇA

O programa de segurança no trabalho compreende diferentes módulos:

- Programa de comportamento seguro
- Proteção das mãos
- Trabalho com facas e ferramentas cortantes
- Tarefas de higienização e limpeza industrial
- Controle de energia perigosa – bloqueio/etiquetagem
- Operação de empilhadeiras e demais equipamentos móveis de carga
- Programa de operação de empilhadeira
- Programa de carga e descarga de caminhões
- Operação com guindastes e *muncks*
- Segurança elétrica
- Instalação de máquinas e equipamentos
- Prevenção contra quedas
- Trabalho em altura
- Entrada em espaço confinado
- Trabalho a quente, equipamento de proteção individual
- Vasos de pressão
- Plano de preparação e atendimento e resposta a emergência
- Sistema de proteção contra incêndio
- Materiais inflamáveis e combustíveis
- Elevador de pessoas, cargas e plataformas pantográficas
- Dispositivo crítico de segurança
- Controle de pó
- Trânsito seguro



MELHORIA
NÚMERO DE DOENÇAS
REPORTÁVEIS CAIU 64,65%
DURANTE O ANO

26,17%
FOI O TOTAL
DE REDUÇÃO NO
NÚMERO DE ACIDENTES
DO GRUPO EM 2013

PROGRAMA
DE GERENCIAMENTO
ERGONÔMICO

As lesões originadas por repetição de movimentos nas atividades operacionais são fator crítico de risco para a saúde ocupacional. No Programa de Gerenciamento Ergonômico, que tem caráter preventivo, a ergonomia dos colaboradores é monitorada com apoio do método Ocro (Occupational Repetitive Assessment), que busca neutralizar riscos identificados em cada posto de trabalho.

São realizadas ações de aconselhamento e conscientização, como campanhas educativas que seguem o calendário nacional de saúde. Os tratamentos médico e fisioterapêutico são oferecidos a funcionários e terceiros quando necessário.

Os colaboradores também recebem um treinamento focado no manuseio correto de cargas e posturas durante a jornada de trabalho, sendo extensível a terceiros, familiares e membros da comunidade.

VALORIZANDO
O BEM-ESTAR

As unidades de negócio trabalham a questão do bem-estar de seus funcionários de forma regional, levando em consideração as especificações culturais de cada país. A unidade de Dungannon (Irlanda do Norte), parte da Moy Park, por exemplo, realiza anualmente uma semana de saúde e bem-estar para seus funcionários convidando vários especialistas a proferirem palestras sobre temas variados, como tabagismo, diabetes, álcool e drogas e problemas alimentares. A semana também conta com palestras para ajudar a gerenciar o estresse e orientar sobre como manter uma vida homogênea e equilibrada. Ao término da semana, os funcionários participam de sessões de relaxamento.

A Keystone, por meio do seu projeto K-WIN, oferece nas plantas aulas de ginástica, torneios de futebol de salão e tênis de mesa para os funcionários. Já as unidades da Marfrig Beef realizam anualmente as "Semanas de promoção da saúde e qualidade de vida", com campanhas específicas de vacinação, doação de sangue e de combate à dengue, além de eventos temáticos.

FORNECEDORES



QUALIFICAR E ACOMPANHAR AS ATIVIDADES PECUÁRIAS É UMA PREMISSA PARA QUE O GRUPO INFLUENCIE POSITIVAMENTE SUA CADEIA DE VALOR

Para influenciar positivamente a sua cadeia de valor, a Marfrig Global Foods procura transmitir os valores do grupo diretamente para seus fornecedores com o objetivo de concretizar uma nova forma de operar, levando em consideração os aspectos sociais e ambientais e, conseqüentemente, favorecendo também o lado econômico.

Globalmente, a Marfrig tem participação ativa em fóruns e grupos de estudo sobre boas práticas de pecuária no mercado, integrando inclusive o Global Roundtable for Sustainable Beef (GRSB), iniciativa mundial, *multistakeholder*, desenvolvida para incentivar a melhoria contínua em sustentabilidade na cadeia de valor da pecuária (*leia mais em Consumidores*).

Localmente, as iniciativas são coordenadas pelas diferentes unidades de negócio:

MOY PARK

A Moy Park estabeleceu uma equipe exclusiva para atuar junto a fornecedores com o objetivo de torná-los mais produtivos e eficientes a partir de processos que impactem menos o meio ambiente e que promovam mais crescimento e desenvolvimento social. O trabalho é direcionado por um *benchmarking* que avalia as melhores práticas do mercado.

Em 2013, a Empresa apresentou as vantagens de uso de energias mais limpas, como solar, eólica e biomassa. A iniciativa contou com a participação de 70% dos fornecedores da região de Dungannon, na Irlanda do Norte.

Esse trabalho está sendo feito a partir de um *benchmarking* que avalia as melhores práticas do mercado.

KEYSTONE

Em 2013, a Keystone auditou 22 fornecedores em quesitos relacionados a boas práticas de bem-estar animal. A Empresa dissemina entre seus fornecedores o conhecimento adquirido em treinamentos internacionais com profissionais mundialmente reconhecidos, entre eles Temple Grandin, que revo-

lucionou as práticas para o tratamento racional de animais vivos em fazendas e abatedouros. Para 2014, a Companhia estabeleceu como objetivo ampliar esse programa de treinamento e realizar *workshops* entre seus fornecedores para promover a troca de experiências e melhores práticas (*leia mais em Bem-Estar Animal*).

MARFRIG BEEF

No Brasil, a Marfrig Beef realiza trabalho de engajamento de fornecedores, incentivando-os a tornarem suas atividades mais limpas, eficientes e produtivas, verificando o cumprimento dos preceitos preestabelecidos da parceria comercial. Periodicamente, a Marfrig Beef visita seus fornecedores para avaliar se a empresa atende à legislação trabalhista, de olho nas ações sociais de cada parceiro comercial.

Caso alguma irregularidade seja verificada, o parceiro deve assinar um termo de compromisso se comprometendo a corrigir o problema. Mais de 14 mil fornecedores já passaram pela avaliação, que faz parte da Norma SA 8000 (*leia mais em Meio Ambiente*). [G4-12](#)

MARFRIG CLUB

G4-EC8, G4-LA15

PROGRAMA INCENTIVA E BONIFICA PRODUTORES QUE ADOTAM AS MELHORES PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS

Criado em 2010 para atender à carência de informações sobre segurança alimentar e contribuir para a disseminação de boas práticas agropecuárias na cadeia de valor, o Marfrig Club bonifica produtores que adotarem boas práticas socioambientais. Trata-se de uma ferramenta de orientação e fomento que visa profissionalizar o pecuarista e enriquecer a cadeia setorial, visando a uma produção mais eficiente, segura e com menor impacto por meio do fortalecimento de itens como rastreabilidade, garantia de origem e adequação às normas trabalhistas.

O Programa se baseia em três princípios: respeito animal; respeito ambiental e respeito social. Cada um possui um código de práticas desenvolvido pela Empresa com base na legislação internacional, utilizando os critérios globais adaptados a uma linguagem mais acessível para o produtor brasileiro.

Uma equipe de 23 funcionários visita regularmente produtores e os avalia com base no *checklist* de critérios. Os dados coletados são auditados e o fornecedor classificado em um dos

níveis de conformidade, que pode ser *platinum* (o maior de todos), ouro, prata ou bronze.

Os fornecedores que alcançam a categoria *platinum* recebem uma bonificação no valor pago pela arroba do boi. Para os demais, a Marfrig oferece parcerias comerciais com organizações certificadoras, apoiando esse fornecedor para que alcance, futuramente, a categoria *platinum*.

A cada visita, a Marfrig cria em conjunto com o fornecedor um plano de ação para que ele alcance o nível *platinum*. A Marfrig oferece consultoria para o fornecedor até esse objetivo ser alcançado. Se o fornecedor não se interessar em participar do Marfrig Club, a Empresa continua monitorando a operação, mas não acompanha a produção.

Desde 2013 foram avaliados 14.136 fornecedores e prestadores de serviço de 18 unidades do Grupo. Desses, mais de 2 mil estão em uma dessas categorias, sendo 118 no nível *platinum*. A expectativa é ter 5% dos seus fornecedores nessa categoria até o final de 2018, ano em que a expectativa da Empresa é ter avaliado 100% dos parceiros comerciais. [G4-12](#)



MAIS DE 14 MIL FORNECEDORES E PRESTADORES DE SERVIÇO FORAM AVALIADOS DESDE 2013, SENDO 2 MIL MEMBROS DAS CATEGORIAS DO MARFRIG CLUB

Todos os fornecedores e prestadores de serviço avaliados atenderam aos requisitos mínimos, não havendo casos de suspensão.

ETAPAS DA AVALIAÇÃO

O primeiro passo para a certificação é a assinatura, pelo fornecedor, de um termo de compromisso com aspectos sociais e trabalhistas, incluindo atendimento a requisitos legais sobre mão de obra juvenil; proibição do trabalho infantil, forçado ou compulsório; saúde e segurança; discriminação; práticas disciplinares; remuneração; horário de trabalho; liberdade de associação e direito a negociação coletiva.

Após a assinatura, o tipo de auditoria é definido com base na criticidade do fornecedor. O grupo definido como socialmente crítico – produtores de gado (devido a riscos relacionados ao trabalho infantil e escravo) e prestadores de serviço (por empregados atuando dentro das instalações do Grupo Marfrig) – passa por auditorias presenciais, enquanto os não críticos respondem ao *checklist*, que passa por avaliação das equipes locais de recursos humanos das unidades.

Os fornecedores de gado, além de receberem a visita dos técnicos de campo do Programa Pecuária Sustentável, também passam por homologação pela área de Compra de Gado, que faz a verificação da lista de trabalho compulsório e análogo à escravidão no *site* do Ministério do Trabalho. Se o fornecedor não for aprovado em tais critérios, a compra de gado não é autorizada, ficando esse fornecedor suspendido ou excluído da cadeia de fornecimento do grupo.

RESULTADOS

Os resultados observados mostram que o Marfrig Club impactou positivamente a cadeia. Por causa das exigências do *checklist* do programa, os órgãos fiscalizadores observaram um aumento no número de pedidos de regularização de operações na região Amazônica. O número de animais que chegam machucados às unidades de abate também

FAZENDAS MARFRIG CLUB G4-EC8

UNIDADE	FAZENDAS	%	ABATE
Bataguassu (MS), Paranaíba (MS)	152	7,9%	78.496
Mineiros (GO), Rio Verde (GO)	519	22,5%	77.950
Promissão 1 (SP), Promissão 2 (SP)	193	15,0%	45.876
Alegrete (RS), Bagé (RS), São Gabriel (RS)	580	16,4%	18.610
Tangará (MT), Paranatinga (MT)	383	10,8%	199.688

diminuiu, comprovando que há melhora inclusive nas ações de promoção de bem-estar animal (*leia mais em Bem-estar Animal*).

VAREJO E INDÚSTRIA

O desejo de influenciar positivamente a cadeia de valor da pecuária e fomentar melhores práticas socioambientais foram os denominadores comuns de uma parceria firmada em 2013 entre a ONG The Nature Conservancy (TNC), uma das maiores ONGs ambientais do mundo, Walmart Brasil, parte da maior rede varejista do globo, e Marfrig. Participam também do projeto a Fundação Moore, maior doadora para causas ambientais do mundo, e Sindicato Rural de São Felix do Xingu. Juntos, criaram o programa “Do campo à mesa” para fornecer recursos técnicos para regularização ambiental e ampliação da produção responsável junto aos pecuaristas das regiões de São Félix do Xingu e Tucumã, no sudeste do Pará. Dessa forma, as três partes envolvidas esperam garantir a expansão da oferta de carnes com garantia de origem enquanto promovem a conservação de florestas, solos e rios da região.

A região adotada pelo programa foi escolhida por conta do seu alto potencial de conservação e crescente relevância econômica. O projeto tem duração de três anos e visa apoiar o produtor rural com conhecimento técnico para que possa se adequar à legislação ambiental e aprimorar suas práticas de manejo de forma a reduzir os impactos ambientais enquanto aumenta sua produtividade. Como forma de controle, o projeto

PROCESSO DE AVALIAÇÃO ESTIMULA MELHORIA CONTÍNUA, RESPEITO AO BEM-ESTAR ANIMAL E AO MEIO AMBIENTE E CONTROLE DE QUALIDADE DA PRODUÇÃO

também tem como proposta gerar uma melhoria contínua no sistema de monitoramento via satélite das áreas produtoras para que seja possível rastrear a carne dessas regiões e garantir que são oriundas de produtores que trabalham de maneira responsável e que o gado não venha de terras em desacordo com as leis ambientais.

PEGADA AMBIENTAL

O incentivo de melhores práticas se estende também à pegada ambiental dos fornecedores em toda a cadeia. Para levantar o *status* da sua cadeia de suprimentos, a Empresa aplicou questionários sobre práticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade para seus principais parceiros comerciais, aqueles que teriam um maior impacto na sua própria cadeia. Os questionários abrangeram todos os continentes onde a Empresa atua, de forma gradativa.

Em 2010 os questionários foram enviados aos fornecedores dos Estados Unidos. No ano seguinte, foi a vez da União Europeia, com a ajuda da Moy Park. E, no próximo ano, na região Apmea (Leste da Ásia, Oriente Médio e África) e Austrália.

Todas as respostas foram analisadas por um time dedicado ao trabalho de engajamento da cadeia de suprimentos por meio de uma ferramenta chamada Corporate Social Responsibility Scorecard, que quantifica e padroniza cada empresa em relação às áreas de responsabilidade social e sustentabilidade. A partir dos dados levantados, a equipe buscou entender como poderia ajudar seus parceiros comerciais e montou *workshops* para poder transmitir conhecimento técnico e ajudá-los a melhorar seu desempenho socioambiental. Desde o início desse projeto, há três anos, mais de 15 *workshops* já foram realizados.

Essa iniciativa gerou vários benefícios para toda a cadeia. Nas empresas que não tinham programa de responsabilidade social corporativa, a Keystone ajudou-as a montar um. O projeto é contínuo e a cada ano um novo continente recebe os questionários para manter o engajamento e incentivo em andamento.



BEM-ESTAR ANIMAL

G4-FP2, G4-FP11, G4-FP12

COM POSIÇÃO DE LIDERANÇA NO MERCADO, O GRUPO INVESTE EM TECNOLOGIAS E SISTEMAS PARA GARANTIR BOAS CONDIÇÕES NA CRIAÇÃO E ABATE DE ANIMAIS

Um dos diferenciais da Marfrig Global Foods são as práticas de bem-estar animal, que certificam o tratamento ainda no processo de compra do animal no fornecedor por meio de uma série de sistemas de gerenciamento, processos e indicadores.

O mercado reconhece o Grupo como líder nesse quesito, de acordo com o relatório "Business Benchmark on Farm Animal Welfare 2013" (Benchmark de Negócios sobre o Bem-Estar Animal 2013), desenvolvido pelas ONGs internacionais World Society for the Protection of Animals – WSPA (Sociedade Mundial de Proteção Animal) e Compassion in World Farming (Compaixão em Agricultura Mundial). A Marfrig subiu dois níveis na classificação geral do relatório, passando do *status* "em progresso" para "integral", de acordo com a metodologia usada no estudo para compor o relatório. Hoje, a Marfrig Global Foods se encontra na terceira posição entre as mais bem avaliadas de um total de 70 companhias.

Desde 2004 a Empresa vem intensificando esforços para melhorar suas práticas de bem-estar animal, indo além do que pede a legislação brasileira. Hoje, entre as empresas de setor no País, a Marfrig Beef é a única que possui um departamento exclusivo para esse tema, com pelo menos um profissional em cada planta trabalhada nesse sentido.

A Marfrig Beef incluiu no seu sistema de classificação a verificação de hematomas, de forma que possibilite rastrear onde no seu ciclo de produção pode haver problemas, como falta de treinamento em como lidar com o animal ou problemas na estrada. Além disso, o cuidado com o bem-estar animal faz parte dos contratos com seus fornecedores e empresas logísticas.

INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

A Keystone Foods mantém uma equipe focada em implantar os programas apropriados para que cada animal sob o cuidado da Empresa seja tratado de acordo com as melhores práticas da indústria, das expectativas dos clientes e dos padrões internos da Companhia. Essa missão inclui reuniões periódicas com os produtores; capacitações para parceiros responsáveis pelo transporte dos animais para que os funcionários possam identificar riscos à saúde e ao bem-estar do animal.

A Keystone tem lançado mão de todo o seu arsenal tecnológico e conhecimento técnico para alcançar esse objetivo. A eficiência na produção de frangos de corte é balizada por dois principais indicadores de desempenho (KPIs): o índice de conversão alimentar (*feed conversion ratio* – FCR), que avalia a eficiência em transformar o animal em alimento, e qualidade de vida, ou *livability* em inglês. A operação

norte-americana criou um projeto para melhorar esses índices, focando prioritariamente no bem-estar animal. Em parceria com um fornecedor, a Companhia seleciona uma linhagem de frango que combina características desejadas. A raça escolhida foi a 708 Ross, desenvolvida para crescer de forma mais eficiente, bem como ter traços de saúde desejáveis, tais como maior força cardiovascular e sistema imunológico fortalecido.

Paralelamente à seleção genética, a Empresa também implantou Six Sigma na sua operação para gerar maior eficiência e produtividade nos seus processos de produção. Trabalhou também com os fazendeiros que produzem os frangos de corte, focando na gestão interna e incentivando os produtores a fazerem *up-grades* nas suas estruturas para torná-las mais eficientes energeticamente.

O projeto gerou uma melhora nos índices de FCR e melhor qualidade de vida das aves. Por conta dessa melhoria, hoje a Empresa aumentou sua produção em mais de 1,35 milhão de animais por ano. Além das melhorias produtivas, as mudanças geradas na ração e redução na necessidade de incineração de animais que morrem ao longo do processo produtivo geraram uma diminuição na emissão de gases de efeito estufa de 7,5 mil toneladas de CO₂ por ano. O projeto gerou uma redução nos gastos anuais na ordem de US\$ 26 milhões.

As unidades da Keystone de Camilla, na Geórgia (EUA), e Eufaula, no Alabama (EUA), reuniram-se com a empresa Systeng Automation Systems para criarem, juntas, um equipamento que leve em consideração o bem-estar animal no processo de produção. Os equipamentos usados nas incubadoras foram projetados para mover de forma rápida e eficiente o maior número de frangos possível, sem se preocupar muito com o bem-estar do animal. O trabalho da Keystone com a Systeng é de justamente adaptar esses equipamentos para levar em consideração a questão do bem-estar. Esse projeto, que está ainda em fase inicial, poderá gerar melhorias significativas não só para a Keystone, mas também para todo o setor gerando uma melhor prática que seja *benchmarking* para todos os produtores de frango.

A unidade de Albany, no estado de Kentucky (EUA), usa imagens captadas por computadores em tempo real para avaliar a eficácia do processamento de corte. Em parceria com a universidade Georgia Tech, a fábrica está usando esse sistema para detectar as aves que não foram devidamente anestesiadas. O projeto também pode ajudar a identificar lesões nas asas dos animais. O sistema está passando por mais testes para avaliar seu custo e potencial para ser, futuramente, implantando em mais plantas.

LIBERDADE E QUALIDADE DE VIDA

O cuidado com o bem-estar das aves é um dos pilares que sustenta a operação da Moy Park, reconhecida internacionalmente por sua cultura de cuidado no trato da sua matéria-prima para proteína animal. Essa preocupação já foi reconhecida internacionalmente por ONGs ligadas ao tema, como a Compassion in World Farming. O programa de bem-estar da Moy Park se baliza em cinco premissas que visam assegurar a melhor qualidade de vida para os animais e que precisam ser adotadas por todos os seus parceiros comerciais. Todos os 800 criadores de aves no Reino Unido tiveram que completar um curso no qual foram

transmitidos esses preceitos antes de finalizar seu contrato comercial com a Empresa. São eles:

- Livre para expressar seu comportamento natural
- Livre de lesões e doenças
- Livre de desconforto
- Livre de sede e fome
- Livre de medo e angústia

A Moy Park é pioneira na preocupação com o bem-estar animal e hoje ocupa a posição de maior produtor de frango orgânico *free range*, de aves criadas em liberdade. A Empresa possui uma infraestrutura dedicada e sofisticada de incubadoras próprias e moinhos. As aves recebem uma dieta natural composta 60% por grãos como milho, trigo, soja e outras proteínas de sementes de óleo, e sem antibióticos ou promotores de crescimento. As galinhas são criadas em espaços com janelas que permitem a entrada de luz natural e com baixas taxas de lotação, viabilizando que os animais se movam mais livremente e de forma natural.

A Moy Park é a primeira Empresa no Reino Unido aprovada pelo governo a qualificar profissionais em Watok, sigla em inglês para “bem-estar animal no momento do abate”. Essa qualificação é uma regulamentação da União Europeia que já está em vigor na Irlanda do Norte e na Inglaterra. Vários funcionários já foram qualificados e podem agora certificar outros nos princípios da Watok.

ATUAÇÃO PREVENTIVA

Nas operações da Marfrig Beef Brasil, 9,9% dos animais abatidos em todas as plantas foram oriundos de confinamentos em 2013. Os demais animais adquiridos são criados em pastagens.

A Empresa trabalha na prevenção de problemas relacionados com a carne por meio de treinamentos e capacitações com os fornecedores. O trabalho nessa área começou inicialmente com os fornecedores industriais, depois passou pelos operadores logísticos e hoje está sendo focado nos pecuaristas, mostrando-lhes como se maneja o animal corretamente e disseminando

PIONEIRA EM BEM-ESTAR DE AVES, A MOY PARK É, HOJE, O MAIOR PRODUTOR DE FRANGO ORGÂNICO CRIADO EM LIBERDADE (*FREE RANGE*)

melhores práticas. O treinamento também é feito com todos os funcionários que entram em contato com o animal vivo ao longo da produção dentro da Marfrig.

A Empresa trabalha também para criar ferramentas que possam identificar onde os problemas possam estar ocorrendo. O foco é não apenas localizar o problema, mas criar formas de prevenir e minimizar o sofrimento do animal. A área de bem-estar acompanha todos os processos de abate e produção para garantir que os animais não estejam sofrendo desnecessariamente. A Empresa desenvolveu quatro manuais focados no tema para ajudar os pecuaristas a trabalharem essa questão.

Todo treinamento com os pecuaristas é feito localmente, em conjunto com a equipe que faz as inspeções do Marfrig Club (*leia mais em Engajamento e Desenvolvimento neste capítulo*). São feitas mais de 80 visitas por mês para falar sobre bem-estar animal. O resultado desse trabalho foi expressivo: após a orientação oferecida aos pecuaristas, mais de 90% tiveram resultados melhores nesse quesito.

Para melhorar ainda mais o trabalho, ao final de 2013 a área desenvolveu indicadores que são acompanhados pelo sistema de gestão da Marfrig (*leia mais em Meio Ambiente*) para poder acompanhar melhor esse processo e identificar se há problema e onde ele está na produção.

Quanto aos cuidados com relação ao uso de antibióticos, anti-inflamatórios e hormônios, todos os animais recebidos nas unidades frigoríficas são acompanhados por uma declaração do produtor rural que atesta a não utilização de hormônios, promotores de crescimento e antibióticos. Além disso, o Serviço de Inspeção Federal (SIF) possui um programa chamado de PNCR (Plano Nacional de Controle de Resíduo na Carne), que faz amostragem aleatória em todos os frigoríficos para garantir que o que foi atestado pelos pecuaristas é a realidade.



Além disso, a Empresa, através do programa Marfrig Club e constando obrigatoriamente no seu *checklist* de itens verificados, promove visitas de conscientização quanto ao uso de medicamentos e seus períodos de carência, além de informações sobre substâncias proibidas na criação de bovinos de corte. Em caso de detecção de algum medicamento nas amostras coletadas pelo SIF, a Empresa informa seu fornecedor, enviando-lhe o laudo oficial com os parâmetros verificados e realizando uma visita técnica de orientação, focada na aplicação do medicamento, *status* legal de uso e seu respectivo prazo de carência.

Também como compromisso e respeito aos consumidores, a Marfrig solicita uma carta de garantia de cada produtor que envia animais para o abate, onde constam a(s) data(s) de aplicação(ões) do(s) medicamento(s) utilizado(s) nos últimos 6 meses, além do(s) princípio(s) ativo(s), de modo que possam ser checados se o período de carência e o uso legal do medicamento foram respeitados.

INDICADORES DESDE O FIM DE 2013, SISTEMA DE GESTÃO DA MARFRIG MONITORA DADOS SOBRE PRÁTICAS COM ANIMAIS

**MAIS DE 90%
DOS PECUARISTAS
ORIENTADOS
SOBRE BEM-ESTAR
ANIMAL REGISTRARAM
MELHORIAS NESSE QUESITO
DURANTE O ANO**

CLIENTES E CONSUMIDORES



INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E RESPONSABILIDADE EM TODA A CADEIA PRODUTIVA SÃO PRIORIDADES DAS UNIDADES DE NEGÓCIO

COMPROMISSO COM CONFORMIDADE E QUALIDADE FAZ COM QUE A MARFRIG INVISTA NO CONTROLE DE ORIGEM DE SEUS PRODUTOS, DO CAMPO À MESA

A Marfrig Global Foods atua para garantir o alto padrão de qualidade e segurança, garantindo a seus clientes e consumidores um produto que atenda às expectativas e, sempre que possível, supere-as. Esse trabalho ocorre em todo o processo, desde a garantia de um fornecimento responsável até a preocupação em inovar para manter o mercado de proteína animal em constante evolução.

Hoje, 23% da área total do planeta dedicada à agricultura está na América do Sul, segundo o relatório "O Mundo da Agricultura Orgânica", escrito pela International Federation of Organic Agriculture Movements (Federação Internacional de Movimentos de Agricultura Orgânica – Ifoam na sigla em inglês). Isso torna o continente responsável por abastecer grande parte do mundo que não tem como obter alimentos da terra por particularidades do solo. Diante desse cenário, recai ainda mais sobre os produtores agrícolas sul-americanos a responsabilidade de fornecer alimentos com garantia de procedência e segurança.

MONITORAMENTO VIA SATÉLITE

O primeiro passo para garantir um produto de qualidade e segurança está na garantia de que a matéria-prima de seus produtos vêm de produtores que respeitam a legislação ambiental, que não são oriundas de terras de desmatamento, trabalho escravo, infantil ou de terras indígenas. Para poder dar essa garantia aos seus clientes, a Marfrig Beef desenvolveu um sistema moderno e seguro de monitoramento ligado ao campo com base nas informações geográficas do produtor levantadas por meio de imagens via satélite.

Todas as informações são obtidas por meio de visitas aos fornecedores e/ou por meio da equipe de vendas, na fase inicial da negociação dos animais. Com os dados de localização das fazendas dos produtores, é feito um cruzamento dos dados com as informações do Prodes, projeto de monitoramento da Floresta Amazônica brasileira por satélite conduzido pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe). Dessa forma, é possível assegurar que nenhum gado é comprado de regiões com suspeita de desmatamento. Há ainda o Sistema de Detecção de Desmatamentos em

Tempo Real (Deter), do Ministério do Meio Ambiente, segundo o qual nos últimos seis meses de 2013 caíram 19 em comparação ao mesmo período anterior.

Para assegurar as questões trabalhistas, a Marfrig analisa a “Lista Suja do Trabalho Escravo” do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que reúne empregadores que tenham submetido trabalhadores a condições análogas à de escravo. Por fim, a geolocalização das fazendas dos fornecedores passa também por dados da Fundação Nacional do Índio (Funai), para garantir que não são de regiões indígenas, e pelo Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Renováveis (Ibama), que fornece a Lista de Áreas Embargadas, assegurando que os animais não advêm de área embargada por crimes ambientais, e pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), que reúne informações sobre áreas de conservação ambiental. O sistema monitora mais de 20 milhões de hectares nas regiões de Mato Grosso, Rondônia e Pará. Dos cerca de 7,2 mil fornecedores na região de monitoramento, mais de 1.677 tiveram seus cadastros bloqueados por irregularidades.

Ao longo dos anos, a Marfrig Beef implantou melhorias no seu sistema de monitoramento, como a inclusão da ferramenta de RFI (Request for Information), segundo a qual os pecuaristas que fornecem gado adquirido de terceiros (fornecedores indiretos) devem informar a origem dos animais, com dados da propriedade, município, estado, proprietário, CNPJ ou CPF. Esses dados são então cruzados com as listas do Ibama, e MTE para ver se há irregularidades na sua cadeia de fornecedores indiretos.

O sistema de monitoramento iniciou esse trabalho em 2009, após assumir o compromisso público conhecido como “Acordo de Gado”, no qual se comprometeu a não adquirir gado de fazendas envolvidas com novos desmatamentos, embargadas pelo Ibama e trabalho escravo, situadas em terras indígenas ou de conservação (*leia mais em Governança*). Além do sistema de monitoramento, uma auditoria independente, conduzida pela DNV, certifica que os controles estão funcionando de forma a coibir a compra de carne indevida. Segundo o relatório conclusivo emitido no começo de 2014, não foi identificada nenhuma operação de compra que não contemplasse todos os pontos do compromisso público.

MONITORAMENTO FERRAMENTA REQUEST FOR INFORMATION (RFI) DEMANDA INFORMAÇÕES SOBRE CRIAÇÃO DE GADO EM FORNECEDORES INDIRETOS



INOVAÇÃO

INVESTIMENTOS EM PESQUISA E TECNOLOGIA DE PONTA BUSCAM GERAR PRODUTOS MAIS SAUDÁVEIS, SABOROSOS E COMPETITIVOS

Para se manter à frente de um mercado competitivo é preciso ser inovador. Em sua história, a Marfrig Global Foods reúne uma série de marcos que mudaram a história do setor de *food service* no mundo. Parte dessas inovações saiu do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Keystone Foods, localizado na cidade West Chester, na Pensilvânia (EUA). O laboratório de 50 mil metros quadrados conduz pesquisas e análises sensoriais para implantar novas tecnologias que visam aumentar a produção e eficiência dos serviços internos para o benefício da cadeia de fornecimento. Foi de lá, por exemplo, que saiu em 1970 a técnica de criogenia para o congelamento de alimentos, processo que mantém os nutrientes e a textura originais dos alimentos permitindo um maior prazo de validade. Esse marco foi uma revolução no mercado de *fast-food*. Os famosos *nuggets*, empanados de frango que hoje são encontrados em todo o mundo, também foram uma inovação desse Centro.

Muitas das demandas que o centro de pesquisa recebe vem dos próprios clientes, que trazem para a Keystone uma necessidade para o uso de um certo ingrediente ou uma ideia. Além de atender às demandas dos clientes, o centro trabalha também na implementação do novo produto desenvolvido em suas plantas, passando não só a criar mas também produzir e oferecer para o mercado o novo alimento. Além de

desenvolver, o Centro também procura aprimorar os processos e produtos que já tem, tornando-os mais nutritivos e reduzindo a necessidade de insumos para a sua produção, lançando mão de projetos que podem, por exemplo, aproveitar a gordura das aves para gerar biocombustível.

O valor de inovar faz parte dos princípios da Marfrig Global Foods, que procura trazer o que há de melhor e mais moderno para seus clientes e consumidores, como um novo sistema de embalagem que permite uma melhor conservação da cor, aroma e frescor dos alimentos para comercialização. Para alcançar esse resultado, a Marfrig usou uma tecnologia chamada atmosfera modificada (ATM), que consiste na substituição do ar no interior do pacote por uma mistura de gases como oxigênio, dióxido de carbono e nitrogênio. O sistema também garante que as temperaturas de estocagem sejam mantidas, aumentando o prazo de validade de nove para 12 semanas para as carnes frescas. As embalagens das carnes nos hipermercados da marca Carrefour já usam esse sistema.

INVESTIMENTO EM CARNES DE ALTA QUALIDADE, COM FOCO NO SEGMENTO PREMIUM, ENVOLVE A MARFRIG E SEUS FORNECEDORES EM DIVERSAS REGIÕES DO MUNDO

Além de inovação em produção, a Marfrig tem trabalhado para trazer carnes cada vez mais saborosas não apenas pelo corte mas também pela raça, como a Aberdeen Angus, originária das regiões de Aberdeenshire e Angus, na Escócia. A carne de altíssima qualidade e sabor tem o que muitos consideram como a distribuição perfeita de gordura e marmoreio, canais de gordura que entremeiam de forma balanceada a textura da carne. Para alcançar esse sabor, é preciso um trabalho extenso na criação. Por isso, a Marfrig acompanha os processos de inseminação artificial dos produtores da raça Angus para garantir o melhor resultado possível no produto final (*leia mais em Fornecedores*).

Outra raça que pode ser considerada uma iguaria é a Wagyu, originária do Japão (*Wa* significa japonês e *gyu*, gado). Esta que é considerada internacionalmente como o “caviar” das carnes é a mais desejada e mais cara do mundo. Seu sabor vem do marmoreio que possui alta quantidade de ácidos graxos insaturados, dando mais sabor à carne. A Marfrig vem investindo em raças de maior valor agregado para atender um mercado *Premium*, que vem crescendo tanto no Brasil como

no mundo. Mas ter apenas a carne não é o bastante. A Companhia vem investindo na criação desses animais, utilizando-se de tecnologia, genética e manejo diferenciados e alimentação balanceada, necessários para se chegar a um produto de excelência. O trabalho de desenvolvimento desses produtos foi acompanhado de uma divulgação de forma que o produto tivesse a liquidez necessária para gerar demanda e investimentos (*leia mais em Engajamento e comunicação com stakeholders*).

O produto Bassi Wagyu passou a ser comercializado nas casas de carne e varejistas que atendem o mercado *Premium* em todo o Brasil no último ano. Também em 2013 a Marfrig Beef lançou uma nova linha com 33 novos cortes de carne bovina, já embalados, para atender o varejo (grandes redes de supermercados e açougues). Além da garantia de origem e rastreabilidade da carne, a linha oferece carnes saborosas com a qualidade Marfrig.



SEGURANÇA E QUALIDADE G4-14

INGREDIENTES, ADITIVOS, MATÉRIAS-PRIMAS E ASPECTOS SANITÁRIOS SÃO ALVO DE VERIFICAÇÃO PERMANENTE DAS UNIDADES DE NEGÓCIO

A segurança e qualidade dos produtos da Marfrig Global Foods são uma prioridade para a Companhia, que utiliza uma metodologia específica de pesquisa e desenvolvimento para atestar esses dois quesitos. A metodologia analisa aspectos como utilização de ingredientes e aditivos para fins alimentícios autorizados por órgãos competentes; utilização de matérias-primas de origem própria ou de terceiros qualificados, com certificado sanitário emitido por órgãos de fiscalização; uso de laboratórios especiais para validar os produtos antes de serem encaminhados para comercialização; realização de análises sensoriais periódicas para qualificar os produtos quanto à aparência, à textura, ao aroma e ao sabor. Além disso, todos os produtos são testados antes da comercialização, e suas embalagens contêm orientações sobre a melhor forma de armazenagem e preparo.

Todos os alimentos da Keystone passam por duas auditorias para assegurar a segurança e qualidade dos alimentos. Além disso, os produtos são certificados pela Global Food Safety Initiative (Iniciativa de Segurança Alimentar Global), que visa à melhoria contínua dos sistemas de gestão de segurança de alimentos, garantindo mais confiança no fornecimento de alimentos para os consumidores em todo o mundo. A Empresa criou ainda o Conselho de Segurança e Qualidade Alimentar, que funciona como um fórum para discutir internamente questões sobre o tema e compartilhar as melhores práticas de todo o mundo.

A Moy Park firmou uma parceria com o Institute for Global Food Security (Instituto Global para a Segurança Alimentar – IGFS na sigla em inglês), iniciativa da Universidade Queen's, em Belfast (Irlanda do Norte), que visa conduzir pesquisas de ponta na área. A Moy Park participa também de outros fóruns internacionais de segurança alimentar para pesquisar e desenvolver formas de gerar melhoria contínua nessa área. Por participar de grupos de

estudo sobre o assunto, a empresa está sempre atualizada com relação aos novos testes e processos que podem ser aplicados para garantir uma qualidade e segurança alimentar de primeira linha.

A preocupação da Moy Park vai além dos testes. A Empresa busca criar alimentos mais nutritivos, com menos sal e gordura, movimento encabeçado pela área de Inovação de Desenvolvimento de Novos Produtos dentro da companhia. Todas as informações nutricionais constam nas embalagens de seus produtos de forma simples e amigável, facilitando a vida dos consumidores que buscam alimentos saborosos, porém saudáveis e nutritivos.

ENGAJAMENTO E COMUNICAÇÃO COM STAKEHOLDERS

G4-24, G4-25, G4-26, G4-27

DEBATES SETORIAIS PERMITEM AO GRUPO REFORÇAR POSICIONAMENTO EM PROL DAS MELHORES PRÁTICAS

Com o objetivo de disseminar meios de melhorar o setor, tornando-o mais responsável e alinhado às necessidades econômicas e ambientais, a Marfrig tem participação ativa em vários grupos de trabalho que discutem boas práticas de manejo e produção de gado no Brasil e no mundo. A Marfrig faz parte do conselho diretor do Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS). Por meio de reuniões mensais, o grupo discute temas relevantes que possam afetar os negócios do segmento. Nos anos anteriores, a Marfrig já presidiu o GTPS. Hoje sua participação é apenas como membro efetivo. O trabalho no grupo consolidou a participação da Companhia no Farmer Support Programme (FSP Program), coordenado pela ONG Solidaridad em parceria com a ONG Imaflores, que visa oferecer assistência técnica à produtores rurais na região de Rolim de Moura, em Rondônia.

A Marfrig participa também, no âmbito internacional, da Global Roundtable for Sustainable Beef (Mesa-Redonda Global de Carne Sustentável, ou GRSB na sigla em inglês). Essa organização, sediada nos Estados Unidos, busca a elaboração de princípios e critérios para uma cadeia de valor da carne bovina sustentável. A Marfrig participa por meio de reuniões mensais, conduzidas por telefone ou vídeo, e, ocasionalmente, por meio de encontros presenciais nos EUA, por meio da Keystone Foods. A GRSB espera, até o final de 2014, já ter finalizado e validado seu trabalho para levá-lo a público ainda no ano de 2014. Em ambos os grupos de trabalho, os fóruns são formados por *stakeholders*

que integram partes distintas da cadeia de valor, como produtores, fornecedores de insumos, bancos ou ONGs. Esse público *multistakeholder* fomenta uma discussão rica e ajuda a disseminar as boas práticas da Marfrig para seus públicos de interesse.

Outro trabalho que a Companhia faz para tornar conhecidas suas melhores práticas para os clientes tem sido aproximar a cadeia dos produtos *Premium* da Marfrig Beef, sob as marcas Bassi e Montana, e com os cortes das raças Angus e Wagyu. A maioria dos clientes é carente de informação sobre os processos produtivos. Para sanar

isso, a Marfrig Beef realiza encontros com seus clientes com visitas às fábricas para disseminar o cuidado que tem na produção de suas carnes. Esse trabalho apoia o desempenho da equipe comercial, complementando os conhecimentos técnicos necessários para transmitir aos clientes. O intuito é pautar toda negociação comercial com mais do que dados financeiros, extrapolando a discussão para sustentabilidade, rastreabilidade e qualidade.

Há duas linhas de atuação desse trabalho de relacionamento que hoje atendem todo o Brasil. A primeira é uma visita dos clientes à fábrica de Pro-

CONTATO

O grupo mantém diferentes canais de comunicação com seus consumidores por meio do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), destinado a receber sugestões, críticas, reclamações e fornecer informações:

MARFRIG
telefone 0800-47-2527
email: sac@marfrig.com.br

KEYSTONE FOODS
www.keystonefoods.com/contact-us

MOY PARK
e-mail: enquiries@moypark.com
telefone: +44 (0) 28 3835 2233

missão II, no Estado de São Paulo, que visa mostrar o processo produtivo e a preocupação que a Marfrig tem com o meio ambiente, bem-estar animal e segurança. A visita permite ao cliente identificar, na fábrica, ideias para melhorar o seu próprio negócio a partir das experiências desenvolvidas na Marfrig. É também uma forma de influenciar positivamente a cadeia, apresentando formas de reciclar para reduzir o envio de lixo a aterros e como reaproveitar a água da sua operação, por exemplo. Essas visitas são bimestrais e direcionadas aos clientes do varejo e açougues.

A segunda visita que a Marfrig Beef conduz é para conhecer a fazenda de Jequitibá, também no Estado de São Paulo. Nessa visita, os clientes conhecem todo o processo que está por trás da carne, desde o momento em que o animal chega à fazenda, evidenciando a preocupação com bem-estar animal, segurança dos funcionários, sustentabilidade e garantia de procedência. Todas essas questões mostram por que a carne Marfrig carrega consigo um maior valor agregado, o que ajuda também nas negociações comerciais. Essas visitas ocorrem mensalmente e são focadas em clientes de *Food Service*, *chefs* de cozinha e alta gastronomia. Mais de 120 clientes já passaram pelas visitas, projeto inaugurado em janeiro de 2013. Além das visitas, toda a área comercial passa por uma capacitação na qual conhece os diferenciais da produção da Marfrig, valorizando assim cada vez mais as iniciativas que a Empresa adota para oferecer sempre o melhor para seus clientes e consumidores.

PATROCÍNIOS E RELACIONAMENTOS

A Marfrig Global Foods é patrocinadora da Copa do Mundo da Federação Internacional de Futebol (Fifa) na categoria World Cup Sponsor. Essa oportunidade trouxe para a Companhia a chance de ampliar a sua marca globalmente, fortalecendo regionalmente as marcas Keystone e Moy Park e globalmente, Marfrig Global Foods. Localmente, em regiões específicas, a Marfrig optou por usar nomes das marcas mais conhecidas naquelas regiões (como Hamby no Uruguai).



O patrocínio da Copa do Mundo, que em 2014 será no Brasil, trouxe uma oportunidade única de relacionamento para a Marfrig, uma vez que dá direito a uma série de convites para assistir aos jogos, além de visitas aos campos após as partidas e poder acompanhar a recepção dos atletas aos estádios. O patrocínio também inclui o direito de usar a taça da Copa das Confederações, realizada em 2013 também no Brasil, o que foi amplamente aproveitado em feiras nacionais e internacionais ao longo do ano. Além das ações de relacionamento com os clientes, a Empresa está usando os ingressos disponíveis para os jogos da Copa para incentivar e bonificar seus funcionários, com uma campanha de metas de vendas.

Em 2013 a Marfrig lançou a revista corporativa "Saboreando o Mundo", disponível em português de forma *online* e impressa e, em inglês, na versão digital apenas. A revista trimestral, cuja tiragem é de 3 mil exemplares, visa divulgar as ações do grupo e ajudar a consolidar a marca Marfrig Global Foods no Brasil e no mundo. Para ajudar nessa missão, a Marfrig renovou suas logomarcas a partir da reorganização realizada em 2013. Os novos logotipos foram uma evolução no conceito da marca inicial e trazem maior identidade visual para todas as unidades de negócio, consolidando e fortalecendo o Grupo Marfrig Global Foods.

**APOIO A GRANDES
EVENTOS PERMITE AO
GRUPO POSICIONAR SUA
MARCA NOS DIFERENTES
MERCADOS E REGIÕES**

DESEMPENHO ECONÔMICO



EM 2013, A COMPANHIA REGISTROU RECEITA LÍQUIDA DE R\$ 18,75 BILHÕES, CRESCENDO 14% EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR

INTERNACIONAL OPERAÇÕES FORA DO BRASIL REPRESENTAM MAIS DE 50% DO FATURAMENTO

46%

PARTICIPAÇÃO DA MARFRIG BEEF NO GRUPO, EM RECEITA

O ano de 2013 foi de grandes mudanças na Marfrig Global Foods, que passou a contar com uma estrutura formada pelas unidades de negócio Keystone, Moy Park e Marfrig Beef. A receita líquida da Companhia somou R\$ 18,75 bilhões em 2013, crescendo 14% em comparação aos R\$ 16,52 bilhões registrados em 2012, excluindo os ativos desinvestidos ao longo do último ano. O crescimento foi impulsionado pelo aumento de 14% nos preços médios em combinação com um volume praticamente estável em relação a 2012. A Marfrig Beef respondeu por 46% da receita consolidada, igual ao que foi observado em 2012. Já a receita da Keystone representou 29% da receita, ante 30% em 2012, e da Moy Park, 25% do total (24% em 2012). É importante destacar que, nesse cenário, as operações internacionais representam mais da metade do faturamento do Grupo.

A Moy Park registrou um crescimento de 18% nas vendas no segmento de *Food Service* no Reino Unido e Europa Continental. Já a Marfrig Beef teve um aumento das vendas de 14% refletindo o aumento nas exportações do Brasil e nas vendas ao canal de *Food Service* no mercado interno. As vendas na Keystone sofreram os impactos do surto de gripe aviária na China, com redução do volume de vendas para o mercado doméstico chinês. No entanto, a divisão conseguiu manter o crescimento nas vendas devido à sua diversificação geográfica e maiores vendas para os *Key Accounts*, totalizando um aumento de 10% ao final de 2013. Por fim, o aumento da receita foi também impulsionado pelos efeitos cambiais da valorização média do dólar norte-americano frente ao real.



MARFRIG BEEF

OPERAÇÃO DO URUGUAI RETORNOU À LUCRATIVIDADE NO FINAL DE 2013

A maior parte da receita da Marfrig Beef veio do mercado interno no Brasil, com 21,5% da receita líquida consolidada do grupo. As vendas no país avançaram 13% em 2013, atingindo R\$ 4.029 milhões, ante R\$ 3.561 milhões em 2012. O desempenho é resultado do crescimento de 7% no volume de vendas e de 5% nos preços médios praticados.

Já as exportações avançaram 35% em 2013, atingindo R\$ 2.597 milhões (13,8% da receita) ante R\$ 1.930 milhões em 2012. O desempenho é resultado do crescimento de 25% no volume de vendas e de 8% nos preços médios praticados.

A operação internacional da Marfrig Beef, representada pelas unidades localizadas na Argentina, Uruguai e Chile, representou 10,8% da receita da unidade de negócio, apresentando uma variação negativa de 5% em 2013, so-

mando R\$ 2.031 milhões ante R\$ 2.137 milhões em 2012. O desempenho é resultado da redução de 14% no volume de vendas, amenizado pelo aumento de 11% nos preços médios praticados. Em função dos crescentes desafios e incertezas enfrentados no mercado argentino, a Companhia optou por reduzir sua exposição ao país fechando temporariamente duas unidades de produção no início do ano, fator esse que contribuiu para a redução dos volumes de vendas em comparação com 2012. Já no Uruguai, após um início de ano com pressão nos preços de gado e menor disponibilidade, o cenário apresentou gradativamente sinais de recuperação, com avanços positivos no preço médio dos produtos exportados.

13%

FOI O AUMENTO NAS VENDAS NO BRASIL EM 2013



MOY PARK

ATUAÇÃO NO MERCADO EUROPEU COMBINOU CRESCIMENTO NAS VENDAS E NOS PREÇOS MÉDIOS

O mercado do Reino Unido representou 21,8% da receita líquida consolidada do Grupo em 2013, um avanço de 18%, somando R\$ 4.089 milhões em comparação com R\$ 3.472 milhões em 2012. O desempenho é resultado do crescimento de 4% no volume de vendas e de 13% nos preços médios praticados. Já as exportações representaram 3,4% da receita, um avanço de 19% em 2013, somando R\$ 634 milhões em comparação com R\$ 534 milhões em 2012. O desempenho é resultado do crescimento de 3% no volume de vendas e de 16% nos preços médios praticados.

R\$ 4.723 MI
RECEITA LÍQUIDA CONSOLIDADA DA MOY PARK NO ANO



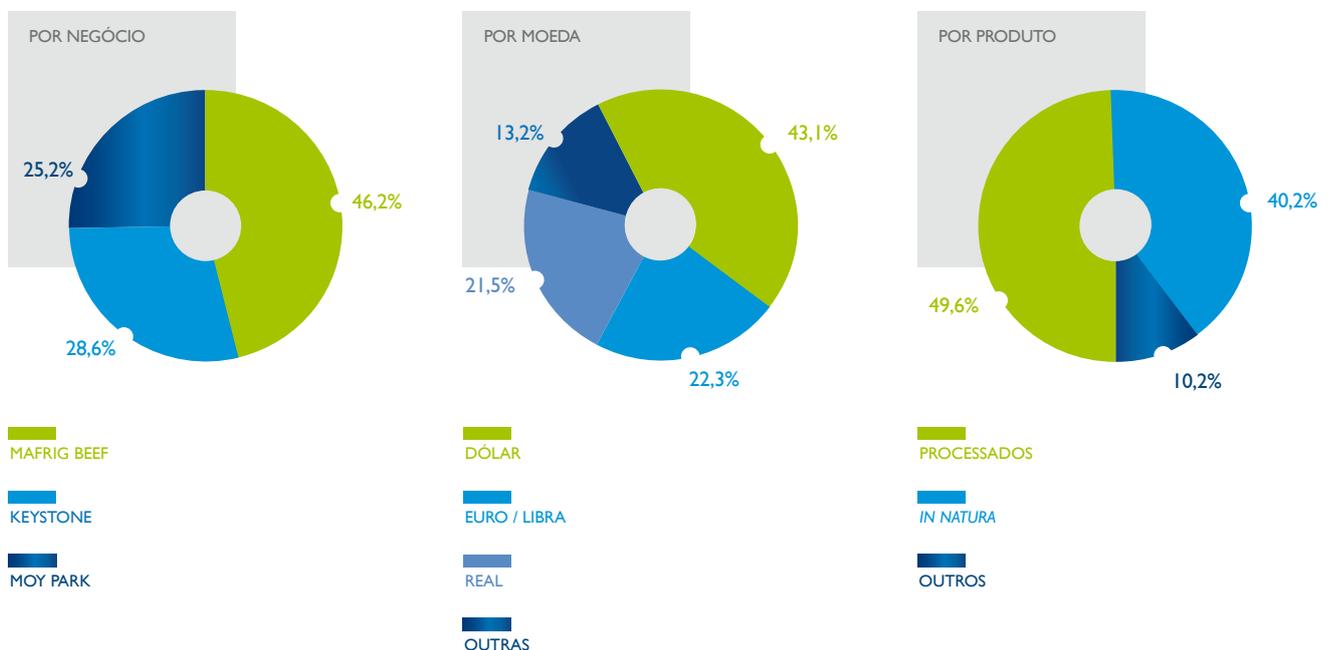
KEYSTONE FOODS

MERCADO INTERNO NORTE-AMERICANO, ORIENTE MÉDIO E ÁSIA SÃO OS FOCOS DE ATUAÇÃO

O mercado interno norte-americano foi responsável por 21,7% da receita líquida consolidada do Grupo, valor 11% maior em 2013, somando R\$ 4.060 milhões em comparação com R\$ 3.650 milhões em 2012. O desempenho é resultado da redução de 6% no volume de vendas, compensado pelo aumento de 18% nos preços médios praticados. As operações no Oriente Médio e Ásia representaram 7% da receita, somando R\$ 1.311 milhão em 2013. Em função de um ajuste contábil implementado em atendimento à norma IFRS 11 –

Negócios Conjuntos (CPC 19 – R2), a *joint venture* estabelecida na China (Shandong Mckey Chinwhiz Foods Co. Ld), antes consolidada proporcionalmente, passou a ser avaliada por equivalência patrimonial a partir de 2013. Embora tal mudança não tenha relevância do ponto de vista consolidado para o Grupo, as comparações de volume e receita específicas da operação Ásia e Oriente Médio da Keystone acabam sofrendo algumas distorções, não havendo comparabilidade com 2012.

RECEITA LÍQUIDA 2013



CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS (CPV)

O Custo dos Produtos Vendidos cresceu 16%, passando de R\$ 14,15 bilhões em 2012 para R\$ 16,44 bilhões em 2013, em linha com o crescimento orgânico da Companhia (aumento de 14% na receita líquida). Os aumentos de 19% nos gastos com matéria-prima (grãos, animais e outros insumos), de

11% nos custos de mão de obra e de 5% em custos de produção (energia, embalagens, custos indiretos e outros) também contribuíram para o aumento do CPV no período.

O segmento de negócios Marfrig Beef aumentou de 42% para 44% sua participação no custo dos produtos vendidos consolidados, enquanto a Moy Park manteve sua participação

em 26% e a Keystone diminuiu sua participação de 32% para 30% em 2013. O aumento na participação nos custos pela operação da Marfrig Beef explica-se pelo aumento no custo de gado em sua maioria, mas também pelo aumento de outros custos em 2013. O item matéria-prima foi o principal componente do CPV em 2013 representando 74% do total, contra 72% em 2012.

CPV

R\$ milhões

	2013	PART. (%)	2012	PART. (%)	VAR. (%)
Matéria-prima	12.104	74%	10.133	72%	+19%
Mão de obra	2.192	13%	1.968	14%	+11%
Custos de produção	2.148	13%	2.053	15%	+5%
TOTAL	16.443	100%	14.154	100%	+16%
Marfrig Beef	7.180	44%	5.969	42%	+20%
Moy Park	4.256	26%	3.657	26%	+16%
Keystone Foods	5.006	30%	4.528	32%	+11%

LUCRO BRUTO

Em 2013, o lucro bruto atingiu R\$ 2,31 bilhões, ligeiramente inferior aos R\$ 2,36 bilhões registrados em 2012. O segmento Marfrig Beef foi responsável por 64% do lucro bruto total no período (70% em 2012), enquanto a Moy Park respondeu por 20% (contra 15% em 2012) e a Keystone 16% (contra 15% em 2012). A Margem Bruta reduziu-se em 200 pbs, passando de 14,3% em 2012 para 12,3% em 2013, explicada pela compressão de 460 pbs na margem do segmento Marfrig Beef e de 50 pbs no segmento Keystone, parcialmente compensada pelo avanço de 120 pbs no segmento Moy Park.



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

Em 2013, as despesas com vendas, gerais e administrativas totalizaram R\$ 1,37 bilhão, um aumento de 5% se comparado ao ano anterior; um avanço inferior ao crescimento da receita líquida, de 13,5% no período. O segmento Marfrig Beef foi responsável por 59% das DVG&A no período (63% em 2012), enquanto a Moy Park respondeu por 27% (contra 22% em 2012) e a Keystone 14% (contra 15% em 2012).

Os maiores dispêndios com comercial, logística e *marketing*, necessários para fazer frente ao crescimento orgânico dos negócios, foram compensados pelo aumento das vendas e pelo controle rígido de despesas, levando a uma redução 60 pbs no percentual da DVG&A sobre a receita, passando de 7,9% em 2012 para 7,3% em 2013.

As despesas comerciais somaram R\$ 805 milhões e representaram 4,3% da ROL, percentual praticamente estável em comparação aos 4,2% em 2012.

Já as despesas gerais e administrativas somaram R\$ 563 milhões, representando 3,0% da ROL, uma redução de 70 pbs em relação ao ano de 2012.

DVG&A
R\$ milhões

	2013	2012	VAR. (%)
Desp. com Vendas	805,3	699,0	15,2%
% sobre a Receita Líquida (%)	4,3%	4,2%	+10 pbs
Desp. Gerais e Administrativas	563,5	606,2	-7,0%
% sobre a Receita Líquida (%)	3,0%	3,7%	-70 pbs
TOTAL DVG&A	1.368,8	1.305,2	4,9%
% sobre a Receita Líquida (%)	7,3%	7,9%	-60 pbs
Marfrig Beef (%)	9,4%	10,8%	-140 pbs
Moy Park (%)	7,8%	7,2%	+60 pbs
Keystone Foods (%)	3,5%	3,9%	-40 pbs

EBITDA AJUSTADO E MARGEM EBITDA AJUSTADO

Em 2013, o Ebitda Ajustado (lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações) consolidado atingiu R\$ 1.446 milhões, comparado a R\$ 1.505 milhões registrados em 2012. A margem Ebitda Ajustado foi de 7,7%, contra 9,1% no ano anterior. O segmento Marfrig Beef foi responsável por 55% do Ebitda Ajustado no período (64% em 2012), a Keystone 24% (contra 20% em 2012), enquanto a Moy Park respondeu por 21% (contra 16% em 2012) do Ebitda Ajustado no período.

RECONCILIAÇÃO DO EBITDA AJUSTADO
R\$ milhões

	2013	2012	VAR.
Ebitda Ajustado	1.446,2	1.505,2	-4%
(+) Outras Receitas/Despesas Operacionais	(65,0)	372,8	n/a
Ebitda	1.381,2	1.878,0	-26%
(+) Equivalência de não controladas	(9,1)	0	n/a
(+) Depreciação / Amortização	(505,4)	(448,5)	13%
(+) Encargos Financeiros Líquidos	(1.441,1)	(1.068,4)	35%
(+) Variação Cambial Líquida	(589,9)	(349,9)	69%
(+) Participação de Acionistas não Controladores	(12,9)	(13,9)	-7%
(+) Provisão de IR e CS	361,3	266,2	36%
LUCRO LÍQUIDO	(815,9)	263,5	N/A

RECONCILIAÇÃO DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS
R\$ milhões

	2013	2012
Ebitda das operações continuadas e descontinuadas	2.373,8	2.134,0
(-) Efeito das operações descontinuadas	992,6	256,0
Ebitda das operações continuadas	1.381,2	1.878,0

RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO

No ano, o resultado financeiro excluindo os efeitos cambiais foi negativo em R\$ 1,44 bilhão, 35% superior aos R\$ 1,07 bilhão registrado em 2012, explicado pelo aumento das despesas com juros sobre empréstimos, pelo resultado negativo com derivativos e pelos maiores descontos financeiros oferecidos. A variação cambial, sem efeito caixa, foi de R\$ 590 milhões negativos no ano, contra R\$ 350 milhões negativos em 2012, explicada pela valorização média de 15,9% do Dólar norte-americano frente ao Real.

RESULTADO LÍQUIDO

O resultado líquido no ano foi negativo em R\$ 816 milhões, em comparação com um lucro de R\$ 264 milhões em 2012. O resultado negativo de 2013 se deve à variação cambial negativa em função da desvalorização do Real frente ao Dólar e do resultado negativo não recorrente das operações de derivativos, que, embora tenham sido transferidas quando a venda das operações da Seara e Zenda foi realizada, ainda impactaram o resultado de 2013. [G4-13](#)

RESULTADO LÍQUIDO

DESEMPENHO FOI IMPACTADO PELA VARIAÇÃO CAMBIAL NEGATIVA DO ANO

R\$ 810,6

MILHÕES

TOTAL DE INVESTIMENTOS DO GRUPO EM 2013

7%

AUMENTO NO TOTAL DE RECURSOS INVESTIDOS, EM COMPARAÇÃO COM 2012

RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO

R\$ milhões

	2013	2012	VAR
RECEITA FINANCEIRA	365	340	8%
Juros recebidos / rendimentos	178	213	-16%
Resultado com derivativos	180	108	67%
Outros	7	18	-61%
DESPESA FINANCEIRA	(1.806)	(1.407)	28%
Juros sobre Empréstimos / Debêntures / Arrendamentos	(1.272)	(1.166)	9%
Resultado com derivativos	(302)	(108)	180%
Desp. bancárias, comissões, desc. fin. e outros	(232)	(133)	74%
VARIAÇÃO CAMBIAL LÍQUIDA	(590)	(350)	69%
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(2.031)	(1.418)	43%

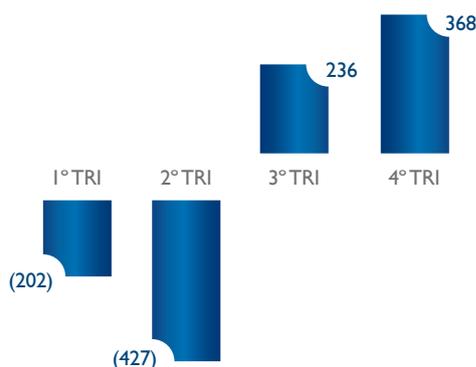


FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL

A geração de caixa (antes de despesas com juros e investimentos) vem melhorando gradativamente ao longo dos últimos trimestres, tendo encerrando 2013 com um acúmulo de R\$ 25 milhões negativos. Os avanços são resultado dos esforços compartilhados por cada uma das unidades de negócio, com especial destaque para o segmento Marfrig Beef, onde o foco total em rentabilidade e controle de capital de giro trouxe melhorias significativas nas contas de estoque, fornecedores e recebíveis.

FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL

R\$ milhões



INVESTIMENTOS

Investimentos somaram R\$ 810,6 milhões em 2013, um aumento de 7% em relação aos R\$ 754,9 milhões investidos em 2012. No ano, foram investidos R\$ 650,6 milhões visando a manutenção e expansão das unidades de produção, enquanto R\$ 151,5 milhões foram gastos em renovação do plantel de matrizes.

INVESTIMENTOS – CAPEX

R\$ milhões

	2013	2012	VAR
Ativo Fixo	650,6	603,5	8%
Matrizes	151,1	142,7	6%
Intangível	8,8	9,0	-2%
Total	810,6	754,9	7%

ESTRUTURA DE CAPITAL

Endividamento Bruto

A Companhia encerrou o ano de 2013 com endividamento bruto consolidado de R\$ 8,9 bilhões, em comparação com R\$ 11,6 bilhões em dezembro de 2012. Se considerarmos os números reportados em 2012 (R\$ 12,4 bilhões), os quais ainda incluíam as operações descontinuadas de Seara e Zenda, a redução na dívida bruta supera a cifra de R\$ 3,5 bilhões. Do total das dívidas, apenas 13% têm vencimento no curto prazo, enquanto 87% no longo prazo. Do total das dívidas, 4% estão em reais e 96% estão em outras moedas, enquanto 21% das receitas do Grupo são geradas em reais e

79% advém de moedas estrangeiras. O custo médio ponderado de nosso endividamento bancário consolidado foi de 8,0% ao ano.

Endividamento Líquido e Alavancagem

O índice de alavancagem (dívida líquida/Ebitda), após a transferência de 100% das linhas de endividamento envolvidas na transação de venda da Seara, ficou em 3,0x contra 4,3x ao final de 2012.

Classificação de Risco – Escala Global

As três agências de ratings (Moody's B2, Fitch B e S&P B) têm agora perspectivas estáveis ou positivas nos respectivos ratings internacionais.

ENDIVIDAMENTO COMPANHIA

BUSCA REDUZIR CUSTO DE DÍVIDA

3,0x
ÍNDICE DE ALAVANCAGEM
ALCANÇADO AO
FIM DO ANO, APÓS
TRANSFERÊNCIA DA SEARA

ENDIVIDAMENTO (R\$ MILHÕES)



CRONOGRAMA DOS VENCIMENTOS

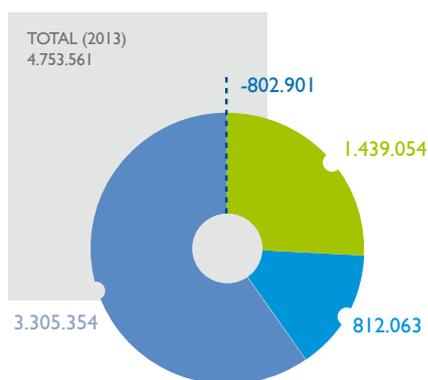
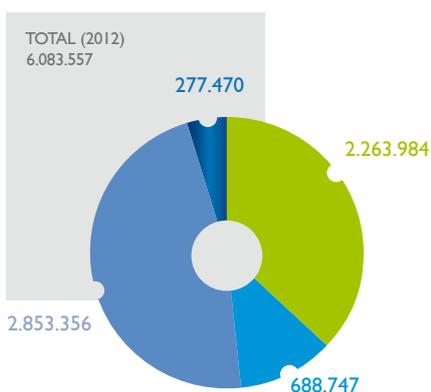


DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO G4-EC1

R\$ mil

	2012	2013
1 RECEITAS	16.962.245	18.757.765
Vendas de mercadorias, produtos e serviços	16.516.366	18.752.376
Outras receitas	513.327	35.073
Provisão para devedores duvidosos – reversão/constituição	-67.448	-29.684
2 INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS (INCLUI ICMS E IPI)	11.070.826,00	14.632.942,00
Custos dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos	5.914.259	11.020.510
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	4.255.501	3.572.204
Perda/recuperação de valores ativos	901.066	40.228
3 VALOR ADICIONADO BRUTO	5.891.419	4.124.823
4 RETENÇÕES	458.042	505.369
Depreciação, amortização e exaustão	458.042	505.369
5 VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE	5.433.377	3.619.454
6 VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA	650.180	1.134.107
Resultado de equivalência patrimonial	0	-9.109
Receitas financeiras	650.180	1.143.216
7 VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR	6.083.557	4.753.561

DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO



REMUNERAÇÃO DE CAPITALS DE TERCEIROS

PESSOAL E ENCARGOS

IMPOSTOS, TAXAS E CONTRIBUIÇÕES

REMUNERAÇÃO DE CAPITALS PRÓPRIOS

R\$ 4,7
BILHÕES

VALOR ADICIONADO
TOTAL A DISTRIBUIR DO
GRUPO AO FIM DO ANO

ÍNDICE GRI

O RELATÓRIO ANUAL 2013 DA MARFRIG GLOBAL FOODS APRESENTA CONTEÚDOS-PADRÃO DAS DIRETRIZES GRI PARA O RELATO DA SUSTENTABILIDADE, VERSÃO G4

CONTEÚDO GERAL

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
ESTRATÉGIA E ANÁLISE	G4-1 Mensagem do presidente	6, 7, 8, 9	
	G4-2 Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	6, 7, 8, 9, 21, 23	
PERFIL ORGANIZACIONAL	G4-3 Nome da organização	11	
	G4-4 Principais marcas, produtos e/ou serviços	11	
	G4-5 Localização da sede da organização	11	
	G4-6 Países onde estão as principais unidades de operação ou as mais relevantes para os aspectos da sustentabilidade do relatório	16	
	G4-7 Tipo e natureza jurídica da propriedade	8	
	G4-8 Mercados em que a organização atua	11	
	G4-9 Porte da organização	16, 17, 18, 19	
	G4-10 Perfil dos empregados	52	
	G4-11 % de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva	55	
	G4-12 Descrição da cadeia de fornecedores da organização	63	
	G4-13 Mudanças significativas em relação a porte, estrutura, participação acionária e cadeia de fornecedores	84	
	G4-14 Descrição sobre como a organização adota a abordagem ou princípio da precaução	27, 29, 76	
	G4-15 Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente	26, 46, 47, 48, 49	
G4-16 Participação em associações e organizações	48		
ASPECTOS MATERIAIS IDENTIFICADOS E LIMITES	G4-17 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas e entidades não cobertas pelo relatório	5	
	G4-18 Processo de definição do conteúdo do relatório	5	
	G4-19 Lista dos temas materiais	25	
	G4-20 Limite, dentro da organização, de cada aspecto material	24	
	G4-21 Limite, fora da organização, de cada aspecto material	24	
	G4-22 Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	5	
	G4-23 Alterações significativas de escopo e limites de aspectos materiais em relação a relatórios anteriores	5	
ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS	G4-24 Lista de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização	76, 77	
	G4-25 Base usada para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> para engajamento	76, 77	

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS	G4-26 Abordagem para envolver os stakeholders	76, 77	
	G4-27 Principais tópicos e preocupações levantadas durante o engajamento, por grupo de stakeholders	76, 77	
PERFIL DO RELATÓRIO	G4-28 Período coberto pelo relatório	5	
	G4-29 Data do relatório anterior mais recente	5	
	G4-30 Ciclo de emissão de relatórios	5	
	G4-31 Contato para perguntas sobre o relatório ou seu conteúdo	5	
	G4-32 Opção da aplicação das diretrizes e localização da tabela GRI	5, 88	
	G4-33 Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório	5	
GOVERNANÇA	G4-34 Estrutura de governança da organização	27, 28	
ÉTICA E INTEGRIDADE	G4-56 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização	12, 29, 30, 51	

CATEGORIA ECONÔMICA

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
DESEMPENHO ECONÔMICO	G4-DMA Forma de gestão	75, 76, 77	
	G4-EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído	83	
IMPACTOS ECONÔMICOS INDIRETOS	G4-DMA Forma de gestão	30, 60, 61	
	G4-EC8 Descrição de impactos econômicos indiretos significativos	30, 60, 61	

CATEGORIA AMBIENTAL

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
ENERGIA	G4-DMA Forma de gestão	41	
	G4-EN3 Consumo de energia dentro da organização	41	
ÁGUA	G4-DMA Forma de gestão	43	
	G4-EN8 Total de água retirada por fonte	43	
BIODIVERSIDADE	G4-DMA Forma de gestão	45, 46, 47, 48, 49	
	G4-EN12 Impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços	45, 46, 47, 48, 49	
	G4-EN13 Hábitats protegidos ou restaurados	45, 46, 47, 48, 49	
EMISSÕES	G4-DMA Forma de gestão	38, 39, 40	
	G4-EN15 Emissões diretas de gases de efeito estufa	39	
	G4-EN16 Emissões indiretas de gases de efeito estufa provenientes da aquisição de energia	39	
	G4-EN17 Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa	39	
	G4-EN18 Intensidade de emissões de gases de efeito estufa	40	
EFLUENTES E RESÍDUOS	G4-DMA Forma de gestão	42, 44	
	G4-EN22 Descarte total de água, discriminado por qualidade e destinação	44	
	G4-EN23 Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	42	
	G4-EN24 Número e volume total de derramamentos significativos	44	

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
PRODUTOS E SERVIÇOS	G4-DMA Forma de gestão		
	G4-EN28 Percentual de produtos e embalagens recuperados, por categoria de produtos	A Marfrig iniciou o desenvolvimento de um programa de logística reversa para minimizar o impacto dos resíduos das embalagens dos seus produtos após o consumo. Como o programa ainda está em desenvolvimento, não há informação sobre o volume de embalagens a serem recuperadas. A preocupação para minimizar os impactos ambientais decorrentes das embalagens dos produtos está presente não somente na adoção de materiais certificados FSC – Forest Stewardship Council, que atesta a origem da madeira para produção do papelão, papel e derivados, como também por meio de ações para diminuir a quantidade de embalagens e facilitar a reciclagem das mesmas. Dentre as ações destacam-se a adoção de filmes de proteção de menor espessura, adoção de etiquetas de mais fácil remoção e substituição de materiais nos processos produtivos.	
AVALIAÇÃO AMBIENTAL DE FORNECEDORES	G4-DMA Forma de gestão	45, 46, 47, 48, 49	
	G4-EN33 Impactos ambientais negativos significativos, reais e potenciais, na cadeia de fornecedores	45	

CATEGORIA SOCIAL – PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
EMPREGO	G4-DMA Forma de gestão	52, 53	
	G4-LA2 Comparação entre benefícios a empregados de tempo integral e temporários	52, 53	
RELAÇÕES TRABALHISTAS	G4-DMA Forma de gestão	55	
	G4-LA4 Prazo mínimo de notificação sobre mudanças operacionais	55	
SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO	G4-DMA Forma de gestão	59, 60, 61	
	G4-LA6 Taxas de lesões, doenças ocupacionais e dias perdidos	60	
	G4-LA7 Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação	61	
DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES	G4-DMA Forma de gestão	56, 57, 58	
	G4-LA12 Composição dos grupos responsáveis pela governança e discriminação de empregados por categoria funcional	57	
AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES EM PRÁTICAS TRABALHISTAS	G4-DMA Forma de gestão	64, 65	
	G4-LA15 Impactos negativos significativos, reais e potenciais, para as práticas trabalhistas na cadeia de fornecedores	64, 65	

CATEGORIA SOCIAL – DIREITOS HUMANOS

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
TRABALHO INFANTIL	G4-DMA Forma de gestão	62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77	
	G4-HR5 Operações e fornecedores com risco de ocorrência de casos de trabalho infantil e medidas tomadas	O código de ética estabelece o compromisso com o respeito às leis trabalhistas e com a erradicação do trabalho infantil e adere ao pacto do Instituto Ethos pela erradicação do trabalho escravo e infantil. As operações mapeadas como de risco significativo são alvo dos programas de monitoramento na cadeia de fornecedores, do Marfrig Club e das certificações, entre elas a SA 8000. Os programas asseguram a avaliação, por meio do preenchimento do <i>checklist</i> , e o monitoramento das condições socioambientais dos fornecedores críticos – terceiros e fornecedores de gado – e não críticos.	
TRABALHO FORÇADO OU ANÁLOGO AO ESCRAVO	G4-DMA Forma de gestão	62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77	
	G4-HR6 Operações e fornecedores identificados com risco de trabalho forçado ou análogo ao escravo e medidas tomadas	O código de ética estabelece o compromisso com o respeito às leis trabalhistas e com a erradicação do trabalho infantil e adere ao pacto do Instituto Ethos pela erradicação do trabalho escravo e infantil. As operações mapeadas como de risco significativo são alvo dos programas de monitoramento na cadeia de fornecedores, do Marfrig Club e das certificações, entre elas a SA 8000. Os programas asseguram a avaliação, por meio do preenchimento do <i>checklist</i> , e o monitoramento das condições socioambientais dos fornecedores críticos – terceiros e fornecedores de gado – e não críticos.	

CATEGORIA SOCIAL – SOCIEDADE

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
COMUNIDADES LOCAIS	G4-DMA Forma de gestão	33, 34, 35	
	G4-SO1 Percentual de operações com programas de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local	33	
COMBATE À CORRUPÇÃO	G4-DMA Forma de gestão	93	
	G4-SO5 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	Em 2013 não houve casos de corrupção na organização. O código de ética baliza as relações comerciais e quaisquer interações com agentes públicos, sendo qualquer infração nesse sentido considerada gravíssima, sem prejuízo das punições previstas na legislação brasileira ou do país em que o Grupo atua.	
CONCORRÊNCIA DESLEAL	G4-DMA Forma de gestão	93	
	G4-SO7 Número total de ações judiciais por concorrência desleal	Não foram registradas em 2013 ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio.	

CATEGORIA SOCIAL – RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
SAÚDE E SEGURANÇA DO CLIENTE	G4-DMA Forma de gestão	75	
	G4-PRI Avaliação de impactos na saúde e segurança durante o ciclo de vida de produtos e serviços	Pela própria natureza do negócio, 100% dos produtos de todas as categorias passam por avaliação de impacto na saúde e segurança do consumidor. Em todas as unidades operacionais há procedimento que avaliam a segurança de alimentos, além do procedimento <i>shelf life</i> , em que são realizados testes nas categorias de produtos a cada dois anos, além de testes a cada nova embalagem ou produto.	
ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS	G4-DMA Forma de gestão	71, 72, 73, 74, 75	
	G4-PR3 Tipo de informação sobre produtos e serviços exigido por procedimentos de rotulagem	A Marfrig cumpre todas as exigências legais de rotulagem dos alimentos que comercializa nas diferentes regiões. Todos os produtos necessitam de rotulagem autorizada pelo serviço de inspeção federal, havendo ressalvas para as diversas exigências dos países importadores. As unidades tem devidamente implantado o procedimento de aprovação e registro de Rótulos de Produto.	

CATEGORIA SETORIAL DE ALIMENTOS

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
PRÁTICAS DE COMPRA	G4-DMA Forma de gestão	64, 65, 67, 68, 69	
	FP2 Percentual de volume comprado submetido à verificação de conformidade com normas de produção responsável reconhecidas internacionalmente, discriminado por norma	67, 68, 69	
SAÚDE E SEGURANÇA DO CONSUMIDOR	G4-DMA Forma de gestão	30, 31	
	FP5 Percentual do volume de produção fabricado em unidades operacionais certificadas por organização independente em conformidade com normas internacionalmente reconhecidas de sistema de gestão de segurança de alimentos	30, 31	
	FP6 Percentual do volume total de vendas de produtos de consumo, por categoria de produto, que são de baixo teor de gordura saturada, gordura <i>trans</i> , sódio e açúcar adicionado	Pela própria natureza do negócio, 100% dos produtos de todas as categorias passam por avaliação de impacto na saúde e segurança do consumidor. Em todas as unidades operacionais há procedimento que avaliam a segurança de alimentos, além do procedimento <i>shelf life</i> , em que são realizados testes nas categorias de produtos a cada dois anos, além de testes a cada nova embalagem ou produto.	
BEM-ESTAR ANIMAL	G4-DMA Forma de gestão	67, 68, 69	
	FP11 Percentual e total de animais criados e/ou processados, por espécie e tipo de criação (como são criados todos os animais com os quais a Companhia trabalha)	67, 68, 69	
	FP12 Políticas e práticas para antibióticos, anti-inflamatórios, hormônios e/ou tratamentos com promotores de crescimento, por espécie e tipo de criação	67, 68, 69	

