



relatório de  
sustentabilidade

# 2016



relatório de  
sustentabilidade

# 2016





<b>4</b>	Destaques Marfrig Global Foods
<b>6</b>	Sobre o relatório
<b>10</b>	Perfil corporativo
<b>18</b>	Mensagem do Presidente do Conselho de Administração
<b>20</b>	Mensagem do Presidente Executivo
<b>22</b>	Focar para ganhar
<b>32</b>	Foco na rentabilidade
<b>40</b>	Desempenho econômico e financeiro
<b>52</b>	Governança corporativa e gestão
<b>66</b>	Foco em segurança e qualidade alimentar
<b>76</b>	Foco em sustentabilidade
<b>86</b>	Desempenho ambiental
<b>94</b>	Sumário GRI
<b>100</b>	Anexos
<b>102</b>	Créditos

# destaques

## Marfrig Global Foods

### 2016 em números



#### econômico-financeiros

(R\$ bilhões)

	2016	2015	2014	2013	2012
Receita Líquida	19,3	19,5	15,2	18,8	23,7
CPV	17,2	17,2	13,2	16,4	20,2
Lucro bruto	2,2	2,3	2,0	2,3	3,6
Margem bruta	11,3%	11,8%	13,0%	12,3%	15,0%
EBITDA Ajustado	1,6	1,7	1,4	1,4	2,1
Margem EBITDA Ajustada	8,2%	8,99%	8,9%	7,7%	9,0%
Dívida Líquida	5,9	7,1	11,0	8,9	12,4
Índice de alavancagem (Dívida Líquida/Ebitda UDMAj.)	3,7x	2,3x	5,0x	3,0x	4,3x
Patrimônio Líquido	0,9	0,8	2,1	3,0	4,3



## operacionais

	2016	2015	2014	2013	2012
Números de colaboradores	<b>29.927</b>	<b>30.276</b>	<b>32.935</b>	<b>46.069</b>	<b>91.236</b>
Mulheres	<b>36%</b>	<b>38%</b>	<b>37%</b>	<b>37%</b>	<b>58%</b>
Homens	<b>64%</b>	<b>62%</b>	<b>63%</b>	<b>63%</b>	<b>42%</b>
Receita por funcionário (mil R\$)	<b>662,0</b>	<b>624,0</b>	<b>461,8</b>	<b>435,3</b>	<b>260,0</b>



## socioambientais

	2016	2015	2014	2013	2012
Investimentos socioambientais (R\$ milhões)	<b>11,1</b>	<b>29,5</b>	<b>23,2</b>	<b>31,5</b>	<b>41,1</b>
Consumo de água (milhões m <sup>3</sup> )	<b>18,7</b>	<b>19,9</b>	<b>23,0</b>	<b>23,0</b>	<b>21,0</b>
Consumo de energia (milhões GJ)	<b>6,5</b>	<b>6,2</b>	<b>17,5</b>	<b>12,1</b>	<b>17,4</b>
Emissão de gases de efeito estufa (milhões tCO <sub>2</sub> e)	<b>14,7</b>	<b>17,0</b>	<b>25,0</b>	<b>19,2</b>	<b>26,2</b>
Resíduos (mil t)	<b>89,4<sup>2</sup></b>	<b>209,7<sup>3</sup></b>	<b>177,0</b>	<b>191,9</b>	<b>748,0</b>



## saúde e segurança no trabalho

	2016	2015	2014	2013	2012
Total de acidentes	<b>2.205</b>	<b>2.476</b>	<b>2.884</b>	<b>3.568</b>	<b>4.833</b>
Dias de trabalho perdido por acidente	<b>20.309</b>	<b>8.728</b>	<b>19.134</b>	<b>25.142</b>	<b>37.871</b>
Acidentes fatais	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

1. A partir de 2016, a Marfrig passou a considerar o resultado Ebitda UDM Aj. das operações devido a esse índice refletir melhor a alavancagem atual da Companhia.
2. A redução do volume de resíduos em relação aos anos anteriores foi decorrente do menor número de plantas abertas e da venda das plantas de confinamento anteriormente mantidas pela Marfrig.
3. O volume total publicado no relatório anterior (794,2) foi revisto.



# sobre o relatório

G4-18 | G4-19 | G4-20 | G4-21 | G4-22 | G4-23 | G4-24

G4-25 | G4-27 | G4-28 | G4-31 | G4-32 | G4-33

Em conjunto com a elaboração deste 11º relatório de sustentabilidade, a Marfrig Global Foods conduziu uma nova consulta aos stakeholders, de forma a identificar os aspectos econômicos, ambientais e sociais dos negócios mais relevantes para esses públicos e gerou uma Matriz de Materialidade atualizada. Os resultados desse processo orientaram o conteúdo deste material, de forma a deixá-lo mais conciso, focado e alinhado com as expectativas de leitura dos stakeholders.

A consulta foi realizada de acordo com as diretrizes da GRI (Global Reporting Initiative), organização independente responsável pela criação do modelo de relatório de sustentabilidade mais utilizado mundialmente. Foi utilizada, mais uma vez, a versão G4 da metodologia, incluindo os indicadores do Suplemento Setorial do Setor de Alimentos Processados, e aplicada a opção “Essencial” das diretrizes. O relatório reúne informações econômicas, sociais e ambientais da Companhia, bem como a evolução da gestão nas Divisões Beef e Keystone, instaladas em 12 países, e suas respectivas unidades de produção, escritórios comerciais e centros de distribuição. O período compreendido pela publicação é de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2016.

O relatório manteve escopo, limites e métodos de medição em relação aos dados reportados no documento de 2015. Os aspectos das operações foram comparados aos exercícios anteriores, sempre que possível. As informações socioambientais aqui apresentadas não foram submetidas à avaliação externa. Os dados econômico-financeiros, adequados às Normas Internacionais de Relatório Financeiro (International Financing Reporting Standards – IFRS), são baseados nas Demonstrações Financeiras publicadas pela Companhia e auditadas pela BDO RCS Auditores Independentes SS (<http://ri.marfrig.com.br/pt/informacoes-financeiras/central-de-resultados>).

Para o envio de comentários, sugestões, dúvidas ou críticas sobre o Relatório, por favor, contate a Marfrig usando um dos seguintes métodos:

## SUSTENTABILIDADE

Site: <http://marfrig.com.br/pt/fale-conosco>

Telefone: (55 11) 4593-7400

## RELAÇÕES COM INVESTIDORES

Site: <http://ri.marfrig.com.br/pt/servicos-aos-investidores/fale-com-ri>

Telefone: (55 11) 3792-8600

E-mail: [ri@marfrig.com.br](mailto:ri@marfrig.com.br)

# Matriz de Materialidade

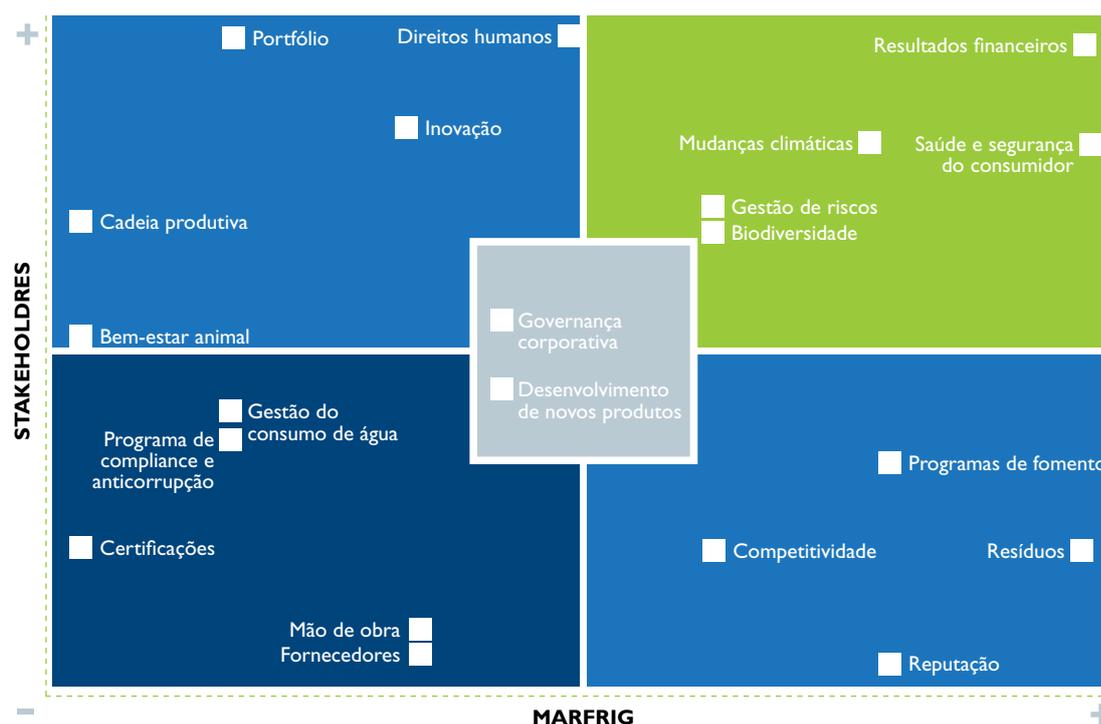
Assuntos de maior relevância	Tema	Indicadores GRI G4
<b>Resultados financeiros:</b> conhecer de maneira transparente o desempenho econômico e principais resultados financeiros da empresa.	Negócios	<b>Aspecto Desempenho Econômico:</b> EC1, EC2, EC3, EC4
<b>Gestão de riscos</b> corporativos que considere de forma integrada impactos econômicos, sociais e ambientais.	Negócios	<b>Perfil Organizacional:</b> G4-2, G4-14, G4-45, G4-46, G4-47
<b>Saúde e segurança do consumidor:</b> conhecer a produção de alimentos fabricados em unidades certificadas, zelando pela gestão em segurança de alimentos.	Produtos	<b>Aspecto Produtos e Serviços:</b> EN27 <b>Aspecto Saúde e Segurança do Cliente:</b> PRI <b>Setorial de Alimentos:</b> FP4, FP5, FP6, FP7, FP8, FP12
<b>Mudanças climáticas:</b> conhecer as ações de eficiência energética realizadas pela Marfrig, como o monitoramento das suas emissões e o uso de energia renovável.	Ambiental/Social	<b>Aspecto Desempenho Econômico:</b> EC2 <b>Aspecto Emissões:</b> EN15, EN16, EN17
<b>Biodiversidade:</b> conhecer e compreender a extensão dos impactos da Marfrig na biodiversidade do entorno de suas operações, além de habitats protegidos ou restaurados.	Ambiental/Social	<b>Aspecto Biodiversidade:</b> EN11, EN12, EN13, EN14

Assuntos de média relevância	Tema	Indicadores GRI G4
<b>Governança corporativa:</b> conhecer a governança corporativa da empresa e a sua estrutura focada na gestão de sustentabilidade.	Negócios	<b>Governança:</b> G4-34
<b>Desenvolvimento de novos produtos</b> para o mercado, com foco na melhoria da saúde no mundo moderno, visando um padrão adequado ao valor nutricional dos alimentos e também nas necessidades dos consumidores.	Produtos	<b>Setorial Alimentos:</b> FP4, FP6, FP7, FP8

O primeiro passo para o desenvolvimento da nova Matriz de Materialidade da Marfrig Global Foods foi a preparação de um Questionário de Materialidade, que foi aplicado junto aos principais stakeholders da Companhia. As questões foram montadas com base em três temas: Negócios, Produtos e Ambiental/Social. Os públicos consultados foram clientes, colaboradores, fornecedores, instituições financeiras, órgãos governamentais e sociedade civil.

A opinião dos stakeholders foi posteriormente comparada com o ponto de vista da Marfrig Global Foods, representado, nesse processo, pela alta gestão da Companhia. O cruzamento de ambas as visões resultou na Matriz de Materialidade, apresentada a seguir.

Os aspectos apontados nos quadrantes verde e cinza forma tratados neste relatório com maior relevância. Os aspectos apresentados nos demais quadrantes representam a visão da gestão e, assim sendo, também foram abordados devido à sua importância para a imagem ou o desempenho da Companhia.



- assuntos de maior relevância
- assuntos de média relevância
- assuntos de pouca relevância
- assuntos relevantes somente para os stakeholders ou somente para a Marfrig

# perfil corporativo





A Marfrig Global Foods é uma das maiores empresas globais de proteína animal, constituída na forma de sociedade anônima de capital aberto e com ações listadas no Novo Mercado da BM&F BOVESPA. Com sede na cidade de São Paulo, a Companhia atua nos setores de alimentos e *food service*, com atividades divididas em produção, processamento, manufatura, venda e distribuição de proteína animal (bovinos, ovinos e aves) e produtos alimentícios variados, como empanados, pratos prontos, peixes, vegetais congelados e sobremesas.

O portfólio da Marfrig Global Foods é diversificado e abrangente e seus produtos estão presentes nas maiores redes de restaurantes e supermercados, além das casas dos consumidores, em, aproximadamente, 100 países.

O modelo de negócio é composto por duas divisões de abrangência internacional: Keystone e Beef. Em 2016, a estrutura operacional incluía 45 unidades comerciais, de processamento e distribuição, localizadas no Brasil e em 12 países da América do Sul, América do Norte, Europa, Oceania e Ásia. Ao final do período, a capacidade autorizada anual de produção era de 590 mil toneladas de alimentos industrializados e processamento de 4,6 milhões de cabeças de gado, mais de 250 milhões de aves e 2,3 milhões de ovinos. Ao todo, a Companhia contava com 29.927 colaboradores.

A receita líquida, considerando-se apenas as operações continuadas, foi de R\$ 19 bilhões; o EBITDA ajustado, de R\$ 1,6 bilhão; e o fluxo de caixa livre, de R\$ 39 milhões.

**45 unidades**  
comerciais, de processamento  
e de distribuição

Presença em  
**4 continentes**

Produtos presentes  
em aproximadamente  
**100 países**



## DIVISÃO BEEF

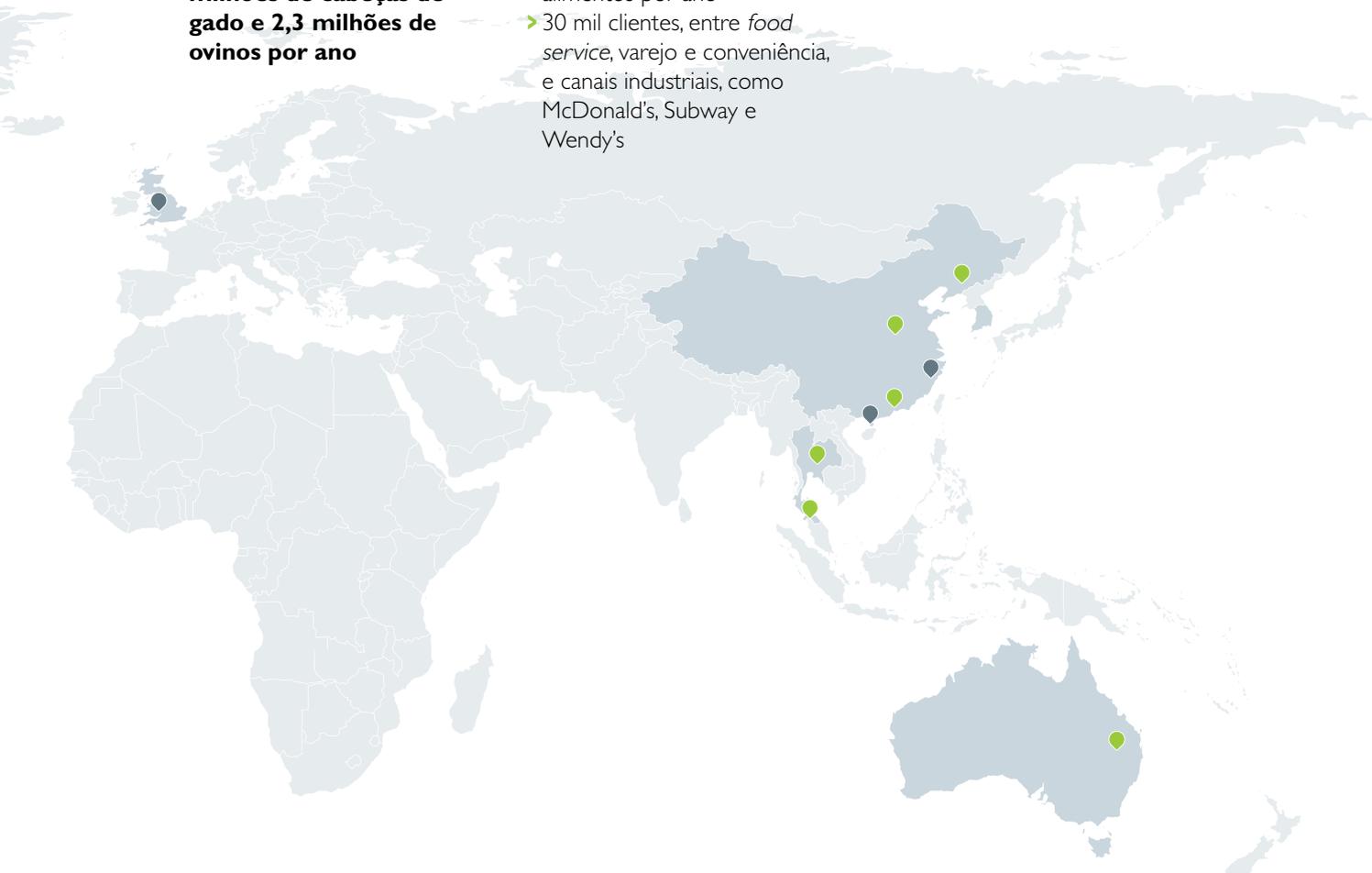
- > Segunda maior operação de carne bovina no Brasil
- > Líder em processamento de bovinos no Uruguai
- > Maior importadora de carne do Chile
- > Pioneira na comercialização e promoção de cortes bovinos especiais e carne ovina
- > Qualidade premium
- > **17 plantas no Brasil, no Uruguai e no Chile**
- > **8 centros de distribuição**
- > **2 escritórios**
- > **Capacidade de processamento: até 4,6 milhões de cabeças de gado e 2,3 milhões de ovinos por ano**

## KEYSTONE

- > Uma das empresas líderes globais na produção de alimentos processados de origem animal
- > Inovação como base
- > Sede nos EUA e operações na América do Norte e na Ásia-Pacífico
- > 18 unidades comerciais, de processamento e distribuição nos Estados Unidos, na China, na Malásia, na Tailândia, na Coreia e na Austrália
- > Capacidade de abate: mais de 255 milhões de aves
- > Capacidade de processados: 743 mil toneladas de alimentos por ano
- > 30 mil clientes, entre *food service*, varejo e conveniência, e canais industriais, como McDonald's, Subway e Wendy's

## ATUAÇÃO ÉTICA

- > A Marfrig Global Foods também é reconhecida por sua atuação ética e responsável, postura que se manifesta nos processos e operações de suas unidades, a partir de rígidos padrões de qualidade e segurança do alimento, bem-estar animal e respeito aos trabalhadores. Saiba mais no capítulo [Foco em segurança e qualidade alimentar](#).



# LINHA DO TEMPO





# MISSÃO, VISÃO E VALORES



## MISSÃO

**Fornecer globalmente a melhor proteína** através da relação de longo prazo com nossos consumidores, criando produtos de alta qualidade e segurança, motivados a oferecer o melhor aos nossos clientes.



## VISÃO

**Ser reconhecida como a melhor empresa global de proteínas.**

Isso acontecerá de quatro maneiras:

- crescendo com nossos clientes, fornecedores e parceiros por meio de produtos inovadores e atuando nos melhores mercados;
- proporcionando o desenvolvimento da Companhia e criando valor para o acionista;
- mantendo uma equipe de colaboradores motivada e comprometida para atender toda a cadeia produtiva com excelência operacional, de forma sustentável; e
- respeitando a sociedade onde estamos inseridos.



## VALORES

G4-56

### Foco no cliente

Temos total comprometimento com nossos clientes internos e externos e abraçamos suas prioridades como nossas. Colocamos toda a nossa atenção e paixão no que fazemos ao atender os nossos clientes em todas as etapas da cadeia produtiva. Agimos com integridade e fazemos o que é certo em relação aos nossos produtos e procedimentos.

### Simplicidade

Trabalhamos com clareza, objetividade e simplicidade nas tomadas de decisão, buscando facilitar todos os nossos processos. A ideia de “menos é mais” permeia tudo que fazemos.

### Transparência

Não ocultamos os nossos problemas. Nossos comportamentos e condutas visam aprendermos com os erros de modo a não cometê-los novamente. Motivamos os diálogos com nossos stakeholders, o que nos ajuda a gerar confiança, além de melhorarmos como profissionais e pessoas.

### Respeito

Tratamos todos como gostaríamos de ser tratados. Somos guiados por nossos princípios éticos e motivados constantemente para o desenvolvimento de nossas relações.

### Excelência

Incentivamos constantemente oferecer soluções inovadoras e buscamos excelência em tudo que fazemos. Desenvolvemos estas capacidades por toda a organização, em busca da fidelidade de nossos clientes internos e externos.

### Empreendedorismo

Estamos atentos ao contexto do mercado em que vivemos e nos adaptamos ao mesmo. Trabalhamos com paixão em nossas tarefas e sabemos nos recuperar diante da adversidade, com resiliência. Nos sentimos como donos, cuidando de nossos processos, produtividade e dos recursos. Estamos atentos para nos adiantarmos diante das demandas, problemas e oportunidades.

# mensagem do presidente do conselho de administração

G4-1 | G4-2

Mesmo com um cenário global adverso e de desafios e incertezas no Brasil, a Marfrig permaneceu focada na entrega de seus resultados e no compromisso com a excelência em servir e em criar uma das principais empresas de alimentos em nível mundial.

Tanto o excelente desempenho da Keystone quanto as ações de racionalização de Beef foram significativos para o nosso plano estratégico de longo prazo, que visa a constante busca por eficiência e inovação, uma sólida estrutura de capital e geração consistente de lucro e caixa livre.

Em 2016, concluímos a venda das cinco plantas de carne bovina da Argentina. Isso possibilitará à divisão concentrar esforços nas operações mais rentáveis. Do lado de Keystone e seguindo o plano de continuar crescendo em produtos de maior valor agregado, anunciamos recentemente a decisão da Companhia de abrir o capital de sua subsidiária nos EUA. Tal iniciativa permitirá que a subsidiária continue investindo na sua expansão em mercados importantes, como o asiático, a exemplo da construção de nova planta na Tailândia, que está prevista para ser concluída no final de 2017. Essa nova planta, um investimento de US\$ 35 milhões, nos dará uma capacidade adicional de processamento de 30 mil toneladas por ano e suprirá tanto o mercado regional como outros destinos de exportação.

Com uma empresa mais simples e foco nas Divisões Keystone e Beef, a Companhia tem se consolidado como uma das principais fornecedoras de proteínas para o segmento de *food service* em nível global.

Agradeço a todos aqueles que possibilitaram o êxito da Marfrig em seus objetivos. A clientes, fornecedores, mercado financeiro e acionistas, agradeço, mais uma vez, pela parceria.

Espero que todos façam uma boa leitura deste relatório.

Cordiais saudações,

**Marcos Antonio Molina dos Santos**  
PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



# mensagem do presidente

## Executivo

G4-1 | G4-2

O ano de 2016 foi um período de consolidação da Marfrig. A Companhia é, hoje, mais simples e focada, e permanece altamente globalizada e diversificada. As nossas ações, ao longo do ano, seguiram pautadas tanto na disciplina operacional como financeira. Mesmo em um cenário de instabilidade, mantivemos nosso compromisso com a geração positiva de caixa e manutenção dos investimentos.

Em termos de resultado financeiro consolidado, destaque mais uma vez a geração positiva de caixa. No caso da Keystone, apresentamos EBITDA recorde de US\$ 252 milhões e margem EBITDA de 9,3%, acima da nossa meta de longo prazo de 8% a 9%. Esse desempenho refletiu a estratégia bem-sucedida da Companhia de diversificar sua base de clientes, com sólida contribuição dos produtos livre de antibióticos (NAE), atendendo, assim, as necessidades de nossos clientes e, conseqüentemente, a demanda do consumidor final com um produto de maior valor agregado.

Na Divisão Beef, superamos os impactos na rentabilidade criados pelo atual contexto político e econômico. A presença nos principais mercados da América do Sul, o foco no atendimento dos canais mais resilientes do mercado doméstico e a capacidade em exportar para os mais diversos mercados consumidores mitigou, em parte, o ciclo de gado negativo no Brasil e a volatilidade cambial.

No que tange à sua estrutura de capital, a Companhia deu continuidade ao processo de liability management, com o objetivo de alongar o perfil e reduzir o custo da dívida, conseguindo importantes avanços. Em maio de 2016, a Marfrig foi a primeira empresa de capital aberto e não estatal a acessar o mercado externo de dívida, que estava fechado para os emissores brasileiros desde junho de 2015. O grande interesse do mercado pelos papéis levou a Companhia a emitir US\$ 1 bilhão, permitindo também uma melhor precificação da operação. Os recursos dessas operações foram utilizados para o pagamento de dívidas de curto prazo e com custo mais elevado.

Toda a nossa dedicação em superar as adversidades se traduziram em elevação dos nossos ratings de crédito, algo a se comemorar. Em outubro de 2016, fomos reconhecidos por nosso empenho em nos manter sólidos, quando a agência Fitch elevou o rating de crédito da companhia para “BB-“, com perspectiva estável. No início de 2017, a agência Moody’s revisou a perspectiva estável para positiva. Essa conquista de valor em um cenário incerto foi o reconhecimento ao trabalho bem-sucedido da Marfrig em reduzir o custo da dívida e melhorar sua estrutura de capital.



A sustentabilidade, incluindo as dimensões social e ambiental, é parte da nossa estratégia. Não poderíamos estar nessa posição sem manter o nosso compromisso com o desenvolvimento sustentável, o que, mais uma vez, nos trouxe importantes conquistas. A Marfrig, de acordo com o relatório de auditoria anual realizada por terceiros, referente à compra de gado no bioma da Amazônia, foi a única empresa do setor que não teve problemas de conformidade em todas as auditorias realizadas. O CDP Forest (antigo Carbon Disclosure Program), iniciativa que busca a gestão da mudança climática, do meio ambiente e dos recursos hídricos na cadeia de valor, destacou a nossa liderança na América Latina no programa Forest.

Em 2016, a Marfrig entrou em uma nova fase do seu processo evolutivo. Nosso foco, agora, é construir uma base sólida, por meio da identificação de nossos diferenciais e das oportunidades que o mercado tem a oferecer, garantindo, assim, um negócio mais rentável. Os fundamentos de mercado, tanto do setor de bovinos quanto para a divisão Keystone, permanecem favoráveis. Entretanto, ainda temos um ambiente político-econômico muito conturbado no Brasil, o que é um fator de risco em relação à recuperação do consumo e do nível de confiança do consumidor. Sendo assim, manteremos nosso compromisso com a disciplina financeira e o foco no crescimento sustentável.

Este relatório de sustentabilidade é uma oportunidade de compartilhar com nossos públicos as conquistas e desafios nessa trajetória, além de reforçar o compromisso da Marfrig com os princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU).

O meu agradecimento a todos que apoiam a Marfrig.

Boa leitura!

**Martin Secco**

CHIEF EXECUTIVE OFFICER (CEO)  
DA MARFRIG GLOBAL FOODS



# focar para ganhar

## Operações

G4-4 | G4-5 | G4-6 | G4-8 | G4-9 | FP9

As divisões Beef e Keystone possuem portfólios que são complementares e se distinguem por atender a demandas específicas, oferecendo itens exclusivos e disponibilizando produtos prontos para a comercialização, sem necessidade de nova manipulação e contratação de mão de obra especializada pelo cliente. Dessa forma, a Marfrig garante volume, qualidade e, principalmente, padronização no atendimento.

As unidades também operam em parceria, uma vez que a Divisão Beef fornece matéria-prima para alguns produtos à base de proteína bovina da Keystone Foods. Ambas também perseguem a expansão no segmento de *food service*, uma das prioridades estratégicas da Companhia.

Um diferencial-chave das marcas das divisões é a oferta de carnes premium, segmento direcionado a clientes em busca de produtos com maior valor agregado.

## Divisão Beef

A Divisão Beef é uma das principais produtoras de carne bovina do mundo. Está dividida nas operações Brasil e Internacional. A operação no Brasil, possui ampla expertise no segmento de *food service* e é pioneira na promoção e comercialização de carne bovina e de ovinos, enquanto a Beef Internacional é a responsável pelas operações ativas no Uruguai e no Chile.

A parceria estratégica entre as duas operações favorece os negócios. Enquanto a operação brasileira se destaca pelo volume, a Internacional oferece, especialmente no Uruguai, produtos diferenciados, de alto valor agregado, com acesso aos principais mercados importadores. O resultado é um portfólio complementar e altamente competitivo.

A Divisão Beef tem forte presença no mercado externo, valorizada pela qualidade de produtos premium. As operações internacionais na América do Sul se concentram na exportação de cortes nobres de carne bovina e de ovinos, e no aproveitamento da posição estratégica no Uruguai e no Chile, que garante à Marfrig acesso aos principais mercados consumidores do mundo.

Devido à priorização do segmento premium e às exigências dos mercados atendidos, a Divisão Beef adota modelos de produção cada vez mais modernos, focados nos aspectos legais, ambientais e de bem-estar animal na cadeia produtiva. Utiliza também programas de monitoramento e acompanhamento de seus parceiros para oferecer maior segurança do alimento ao consumidor final, como o Marfrig Club, programa de relacionamento entre pecuaristas e a Divisão Beef que seguem as práticas socioambientais. Mais informações nesse sentido podem ser encontradas na página 72.



Uma das **maiores**  
produtoras de carne  
bovina do mundo

Marcas  
presentes em  
aproximadamente  
**100 países**

Produtos  
reconhecidos pela  
**qualidade  
premium**



## ESTRUTURA OPERACIONAL

### 2ª maior

operação de carne  
bovina no Brasil

**PORTFÓLIO:** cortes de bovinos,  
alimentos enlatados, petiscos para animais  
de estimação e produtos de higiene e limpeza

### Líder

no processamento  
de carne do Uruguai

**PORTFÓLIO:** cortes de bovinos e  
ovinos, hambúrgueres, chivitos, almôndegas,  
carne seca e alimentos enlatados

### Maior

importadora  
de carne do Chile

**PORTFÓLIO:** cortes de ovinos,  
peixes e frutos do mar

### 17 unidades de produção

11 no Brasil - 5 no Uruguai e 1 no Chile

### 8 centros de distribuição e 2 escritórios

#### CAPACIDADE DE PROCESSAMENTO:

4,6 milhões de cabeças de gado

2,3 milhões de ovinos  
(somente no Uruguai e no Chile)

215 mil toneladas  
de alimentos industrializados

Opera comercialmente em  
mais de 80 países

Cerca de 90% dos  
animais abatidos criados a pasto

18.239 colaboradores

## BEEF INTERNACIONAL

A operação uruguaia é a principal linha de negócios e uma das principais plataformas de exportação da Marfrig Global Foods, devido aos produtos altamente diferenciados e ao acesso aos principais mercados globais, como Estados Unidos, Canadá, Europa e Ásia.

Seu parque de abate é composto por cinco unidades produtivas: Colonia, Fray Bentos, Salto, San José e Tacuarembó. A oferta de gado é advinda principalmente de pastos naturais. A divisão baseia seus negócios no bem-estar animal e em programas de carnes ecológicas certificadas.

A produção de carne de ovinos completa o portfólio. A Beef Internacional é uma das maiores fornecedoras da América do Sul desse tipo de proteína. Sua capacidade de abate em 2016 era de mais de 7 mil cordeiros diários.



As operações no Chile, têm como foco a importação de carne do Brasil, da Argentina e do Uruguai, mas também produz peixes, frutos do mar e ovinos. Como trade, é um negócio estável, uma vez que sofre pouca influência das variações relacionadas à produção de carne. Além disso, sua localização geográfica reforça as estratégias da Marfrig Global Foods tanto na região como para a exportação.

## PRODUTOS E MARCAS

A estratégia da Divisão Beef é oferecer produtos com maior valor agregado, voltados aos setores de *food service* e varejo, tanto nos mercados domésticos quanto para exportação. Suas marcas reúnem cortes de carne bovina; carne orgânica e ovina para cadeias de restaurantes, churrascarias e redes de supermercados; peixes e vegetais congelados; bresaola; azeites, sobremesas e linha de produtos para Pets.

### BRASIL



# FOCO NAS OPERAÇÕES MAIS IMPORTANTES

G4-13

No início de abril de 2016, a Marfrig vendeu parte das unidades argentinas da Divisão Beef localizadas em Hughes (Província de Santa Fé), Vivoratá (Província de Buenos Aires), Unquillo e Monte Ralo (Província de Córdoba). A transação totalizou cerca de US\$ 75 milhões. A unidade frigorífica de Vila Mercedes, localizada na Província de São Luís, foi mantida.

A decisão foi tomada de acordo com a estratégia Focar para Ganhar, que visa à obtenção de produtividade nas operações e de rentabilidade (saiba mais na pág. 8). A Argentina, apesar de constituir um tradicional mercado no setor de bovinos, ainda vive um momento de recuperação de seu rebanho e, portanto, considerou-se melhor, para o momento, dispor desses ativos e focar nos mercados com melhor desempenho e perspectivas.

## ARGENTINA



## CHILE



## URUGUAI



## Keystone

Essa divisão é uma das maiores fornecedoras globais de produtos de proteína com alto valor agregado para *food service*, varejistas e conveniências, e canais industriais. Fundada em 1956 nos Estados Unidos, a empresa foi adquirida pela Marfrig Global Foods em 2010. Sua plataforma operacional está localizada em sete estados norte-americanos e em cinco países na região Ásia-Pacífico. Focada em

inovação e comprometida com altos padrões de segurança e qualidade alimentar, combina seu amplo conhecimento na indústria de alimentos com o foco no cliente para oferecer um mix completo de produtos, que inclui alimentos frescos e congelados, feitos a partir das carnes de aves, suína, bovina e de peixes, além de outros alimentos, como também sobremesas prontas.

## ESTRUTURA OPERACIONAL

Uma das **maiores** fornecedoras globais de alimentos industrializados

**18 unidades**

**3 complexos integrados de aves** – somente nos EUA

**3 centros de inovação**  
– 1 nos EUA – 2 na APMEA

RESTAURANTES ATENDIDOS:

**+ de 36 mil** nos EUA

**+ de 4 mil** na APMEA

CAPACIDADE ANUAL DE ABATE E PROCESSAMENTO:

**255 milhões** de aves por ano

**743 mil toneladas** de comida processada por ano

**11.688** colaboradores

## NOVA PLANTA NA ÁSIA

Em meados de 2016, a divisão Keystone iniciou a construção de uma nova planta na Tailândia. Com investimentos da ordem de US\$ 34,5 milhões e capacidade de 30 mil toneladas por ano de produto processado, essa nova planta suprirá tanto o mercado regional como outros destinos de exportação, como Europa e Japão.



## KEYSTONE - EUA

A produção de frango nos EUA é feita por meio de modelo de integração verticalizada. Nessas operações, a Keystone possui e gerencia fábricas de ração, incubadoras e plantas de processamento primário e secundário, e trabalha com produtores familiares para criar os frangos de acordo com seus padrões específicos. Esse sistema não apenas garante o suprimento, como também a qualidade do produto *in natura* e processado.



# INTEGRAÇÃO VERTICAL

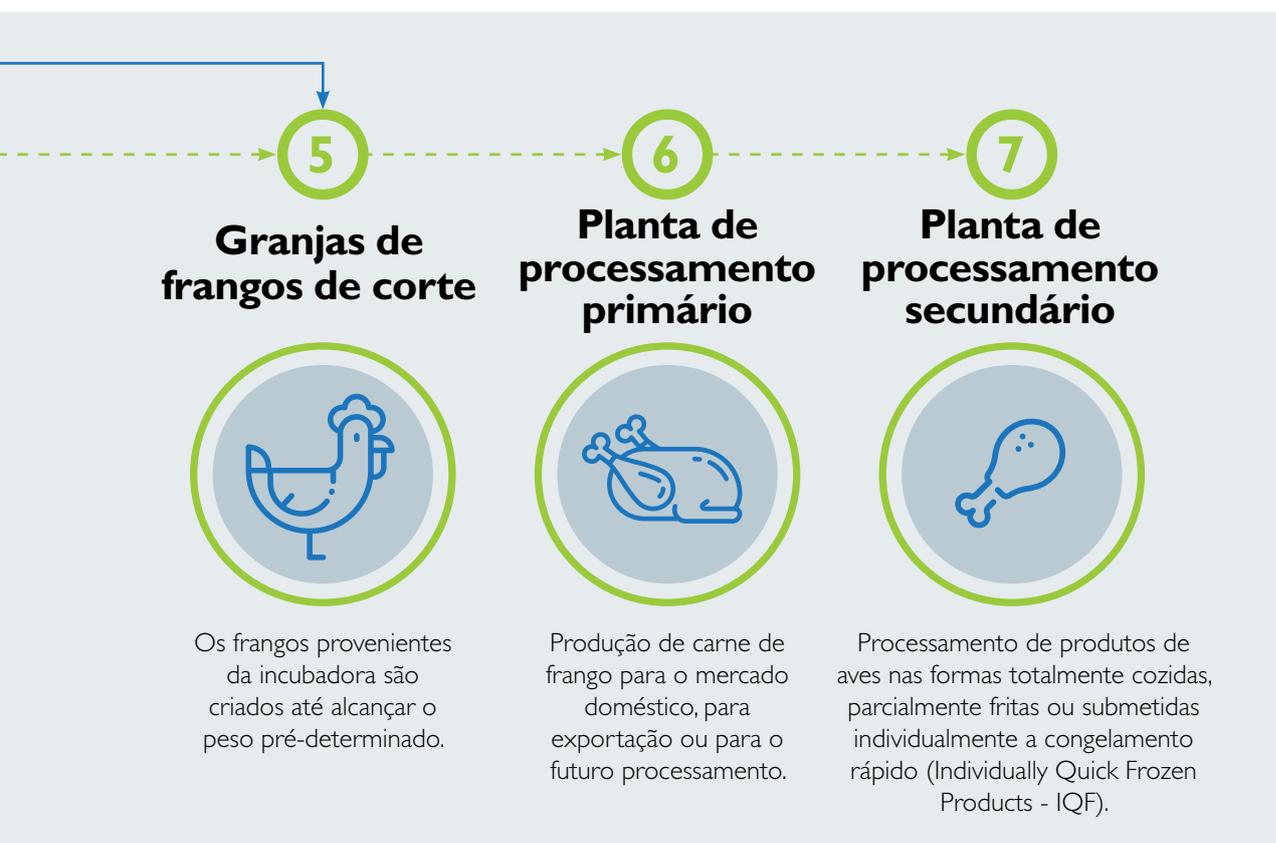
A Keystone produz **ração de alta qualidade** para otimizar o desempenho dos frangos. A ração é distribuída a todas as granjas de galinhas, matrizes e engorda



## PRODUTOS KEYSTONE

A empresa sempre teve foco na inovação. Desenvolveu, na década de 1970, a técnica de congelamento com criogenia, que prolonga o prazo de validade, pois mantém os nutrientes e a textura originais dos alimentos. Também criou os *nuggets* de frango e os filés moldados sem osso, formatos já adotados em larga escala por restaurantes e linhas de pratos congelados. Os atuais produtos incluem:

- **Produtos prontos para cozinhar, empanados e frangos fritos:** tender, filés, hambúrgueres, asas e *nuggets*
- **Produtos cozidos e aves congeladas:** frango em cubos, tiras, filés, hambúrgueres, asas, frango desfiado e *nuggets*
- **Frango Fresco e Deli Rôtisserie:** frangos inteiros sem miudezas e peças de frango
- **Produtos de proteína:** hambúrgueres de carne, peixe e salsicha, hambúrgueres de carne de porco e filé de peixe
- Nos países da APMEA, a lista de produtos inclui também **itens de padaria** (*cheesecakes* e bolos de chocolate) e **vegetais processados**



# foco na rentabilidade

## Estratégia

G4-13 | G4 DMA - Desempenho Econômico

Desde 2013, a Marfrig Global Foods tem concentrado sua atuação na excelência operacional, atuando por meio de um novo modelo de negócios, mais simples e focado. Essa estratégia, batizada de Focar para Ganhar, visa a consolidar a Marfrig entre as líderes mundiais do segmento de proteína animal até 2018. O plano reforça os valores da Companhia de ter uma cultura organizacional centrada no cliente, com foco em inovação e comprometimento com altos padrões de segurança, qualidade alimentar e liderança em sustentabilidade. A nova estratégia ressaltou a necessidade de colocar a margem e o retorno para os acionistas no topo da lista prioridades, assim como um contato mais próximo e transparente com o mercado.

### LIABILITY MANAGEMENT

O termo *liability management*, na linguagem corporativa, refere-se ao gerenciamento de ativos e passivos. Trata-se de um elemento central na estratégia da Marfrig e tem como propósito alongar o perfil e reduzir o custo da estrutura de capital da Companhia.

### AÇÕES ESTRATÉGICAS DE 2016

Em 2016, a Companhia realizou o desinvestimento de suas operações de Beef Jerky nos EUA e de parte de suas operações de processamento de carne bovina na Argentina, bem como vendeu suas plantas de confinamento no Brasil. Adicionalmente, fez operações de reestruturação e alongamento de dívidas de longo prazo, que resultaram em melhor gestão financeira de suas despesas. A Companhia também centralizou a maior parte de suas operações em uma entidade, por meio da incorporação de sua subsidiária integral MFB Marfrig Frigoríficos Brasil S/A.



# Objetivos estratégicos por divisão

Cada divisão adaptou as premissas do Focar para Ganhar à sua realidade e necessidades de negócios, criando objetivos estratégicos próprios, que estão apresentados a seguir.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA KEYSTONE

O crescimento da Keystone Foods acompanha a evolução da demanda global por aves. Como as aves são a proteína animal com preço mais competitivo, está previsto que o consumo global aumente 2% ao ano até 2023, de acordo com a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO). Essa tendência é influenciada por fatores relacionados à saúde – carne magra e versátil –, aspectos culturais, religiosos e de sustentabilidade, uma vez que a produção de ave possui uma baixa pegada de carbono em comparação com as proteínas de outros animais terrestres.

A Keystone planeja manter e acelerar a participação da empresa no segmento de contachave. Em 2016, as vendas de processados da empresa para esse segmento registraram crescimento de 17% em comparação com 2015. De acordo com o Euromonitor International (novembro de 2016), a expectativa é que o mercado global de fast food registre crescimento médio de 5,3% ao ano (CAGR) entre 2016 e 2021, passando de US\$ 818 bilhões para US\$ 864 bilhões. Como fornecedora que atua como uma parceira estratégica de grandes marcas mundiais, como McDonald's (relacionamento de 40 anos), Wendy's, Subway, General Mills, entre outras, a Keystone Foods tem, em sua

experiência, uma forte tradição de segurança do alimento, qualidade e inovação de seus produtos, importantes ferramentas para seguir e ampliar sua posição de liderança no mercado.

Com foco na região da APMEA (Ásia, Pacífico, Oriente Médio e África), a Keystone está expandindo suas operações. Baseada em projeções apresentadas pelo Euromonitor International (novembro de 2016), a perspectiva é de que, em 2021, a participação da Ásia / Pacífico no mercado global de fast food atinja 34% (cerca de US\$ 294 bilhões), se aproximando da América do Norte, que deve se manter na liderança, com 37% do mercado global. Com produção local e operações nos mercados que mais crescem, a Keystone Foods está bem posicionada para capturar o crescimento da região. Além de ter a qualidade de seus produtos reconhecida pelo mercado, a experiência e o conhecimento obtidos com 20 anos de presença na região estabeleceram a empresa como uma líder local.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA DIVISÃO BEEF

A estratégia da Divisão Beef no Brasil está baseada no aumento de sua participação nos canais de maior rentabilidade, por meio da melhoria do nível de serviço prestado em todos os segmentos



do canal de *food service* do mercado doméstico brasileiro, como prazo de entrega e adequação às especificações dos pedidos. A estratégia também está focada em aumentar a capacidade comercial e a produtividade. Para o canal de varejo, o enfoque é a ampliação das vendas para pequenos e médios varejistas e o estabelecimento de parcerias com grandes varejistas em produtos de cortes porcionados. A inovação e a gestão de suas marcas, que contam com forte reconhecimento do mercado, estão alavancadas para elevar o valor agregado do mix de vendas.

Em um esforço para maximizar o potencial de sua plataforma exportadora na América do Sul, a Divisão está reforçando o canal de vendas externas da operação brasileira e aprimorando o modelo exportador da operação uruguaia. A região é tradicional produtora de carne bovina

com qualidade internacionalmente reconhecida. A liberação das exportações brasileiras para a China e a abertura do mercado norte-americano para a carne brasileira in natura, no ano de 2016, representam importante potencial de alavancagem para as vendas externas da Divisão Beef. Além do tamanho desses mercados, a habilidade de atender e superar as exigências sanitárias estabelecidas pelos Estados Unidos torna possível entrar em outros mercados internacionais importantes, que demandam produtos de alto valor agregado.

A consolidação da Beef Internacional é uma operação estratégica com produtos diferenciados e de valor agregado para atender os principais mercados mundiais. No Uruguai, por exemplo, o foco será o fortalecimento das exportações e de linhas especiais de produtos.

# Contexto setorial

De acordo com o Banco Mundial, 2016 foi um ano de comércio global estagnado, investimentos tímidos e alto nível de incerteza política em diversas economias. Contudo, foi verificada expansão no consumo global de proteína animal e de alguns segmentos da indústria alimentícia e de restaurantes.

Com base em dados do USDA (Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, em português), estima-se que o consumo global de proteína (carne bovina, de aves e suína) em 2016 foi de 254,4 milhões de toneladas. Os mercados emergentes (América Latina, Ásia e África) responderam por 56% desse valor, com a China destacando-se com o equivalente a 52% do total. Essa alta porcentagem pode ser atribuída à continuidade da política chinesa de maior incentivo ao crescimento interno e à expansão da classe média, que tem influenciado positivamente a busca por proteína animal tanto nos mercados emergentes como no mercado global. Mais informações por região, segmentos e proteínas estão apresentadas a seguir:

Para conseguir um bom desempenho dentro desse contexto e aproveitar as oportunidades futuras, a Marfrig simplificou sua estrutura corporativa, focando sua estratégia nas Divisões Keystone e Beef. Dessa forma, a Companhia tem se consolidado, globalmente, como uma das principais fornecedoras de proteínas para o segmento de *food service*. O portfólio de produtos e a presença operacional da Keystone em mercados com melhor desempenho, como EUA e China, levaram a um EBITDA recorde dessa divisão em 2016. A Divisão Beef, por sua vez, devido à presença nos principais mercados da América do Sul, seu foco no atendimento dos canais mais resilientes nos segmentos

domésticos e sua capacidade de exportar para os mais diversos consumidores, conseguiu mitigar, em parte, o ciclo de gado negativo no Brasil, a volatilidade cambial e o menor preço médio de carne bovina no mercado internacional.

## SEGMENTO DE AVES E FOOD SERVICE

Nos EUA, as margens foram impactadas negativamente pelo surto de gripe aviária em 2015. Ao longo de 2016, observou-se uma melhora na rentabilidade do setor devido, principalmente, à reabertura dos mercados de exportação para os produtos norte-americanos e à queda no custo dos insumos. Segundo o CBOT (Chicago Board of Trade), o preço médio do milho e do farelo de soja, por exemplo, apresentaram redução de 10,5% e 4%, respectivamente, em relação a 2015.

A Associação Nacional de Restaurantes dos EUA estima que, em 2016, as vendas da indústria de restaurantes totalizaram US\$ 783 bilhões. Esse foi o sétimo ano consecutivo de crescimento real das vendas. Os segmentos que apresentaram o melhor desempenho, tanto em *same store sales* como em tráfego em lojas, foram Quick Service, Fine Dining e Upscale Casual, segundo o relatório da Black Box Intelligence, banco de dados públicos e privados sobre a indústria de restaurantes dos EUA.

Consumo de  
**254,4 milhões**  
de toneladas de  
proteínas (carne  
bovina, de aves e  
suína) em 2016

**56%** desse valor  
consumidos por  
**América Latina,  
Ásia e África**

**China:** consumo  
de **52%** desse total

Na região da APMEA, as redes globais de *food service* continuaram em expansão. O McDonald's, por exemplo, divulgou um aumento de 170 lojas em mercados como China, Coréia do Sul e Austrália, que, juntos, somaram 3.782 lojas em 2016. O incremento maior foi na China, onde, apesar do menor ritmo de crescimento, diversas tendências têm sustentado o desenvolvimento do segmento de *food service*, como a melhora de renda, o aumento da urbanização e o crescimento da demanda por alimentos mais convenientes e processados de alta qualidade.

A Malásia também está experimentando uma urbanização crescente, associada à mudança no estilo de vida e à maior presença de mulheres no mercado de trabalho. Isso deve levar a um aumento do consumo de alimentos preparados fora de casa, o que deve impulsionar tanto a demanda de frango como do setor de *food service* nesse país.

## SEGMENTO DE BOVINOS

### Brasil

Os volumes de carne bovina exportadas pelo País permaneceram estáveis em 2016 em comparação com 2015, mas a receita com essas operações caiu 7%, em função do menor preço médio do dólar no mercado internacional.

O mercado doméstico, por sua vez, permaneceu desafiador, com o consumo impactado pela desaceleração econômica, traduzida em maiores índices de desemprego e inflação e na retração do PIB em 3,5%. Contudo, a indústria de *food service*, que é o foco da Companhia no País, registrou faturamento de R\$ 154 bilhões em 2016, uma alta de 7,1% em relação a 2015, segundo os dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA).

Com relação à oferta, o atual momento do ciclo de bovinos no Brasil limitou a disponibilidade de gado para abate, o que ajudou a manter o mercado relativamente balanceado. Nesse contexto, o preço médio de gado apresentou alta de 5,1%, de acordo com o índice da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ-USP).

### Uruguai

O Uruguai apresentou uma melhora gradativa nas suas margens ao longo de 2016. A melhor disponibilidade de gado levou à queda de custo, compensando parcialmente os menores preços do mercado de exportação, que seguiram em linha com a dinâmica do mercado internacional.

# Keystone no centro da estratégia

A Marfrig Global Foods anunciou, em 2017, que submeteu à Securities and Exchange Commission (SEC, órgão que regula o mercado de capitais norte-americano) um registro para a oferta pública inicial da Keystone Foods nos Estados Unidos. A divisão é considerada o principal vetor de crescimento da Companhia. O crescimento adicional das operações da Keystone Foods nos EUA oferece à Marfrig Global Foods oportunidades de acesso a países seguidores dos exigentes padrões norte-americanos. Paralelamente, sua atuação na APMEA gera oportunidades de crescimento de consumo, decorrentes do aumento do poder aquisitivo na região, da urbanização da população e de mudanças culturais.

Seguindo as diretrizes estabelecidas no Focar para Ganhar, a Keystone vem trabalhando para aumentar a capacidade de processamento de suas unidades industriais.

Para fortalecer sua habilidade de servir aos clientes na APMEA, a empresa é parceira da Chinwhiz, por meio de sua plataforma de Integração Verticalizada de Aves, para desenvolver o potencial de processar 200 mil aves por dia. A divisão também está construindo uma nova planta na Tailândia. A Keystone Foods continua, ainda, investindo em inovação, um de seus diferenciais. A divisão conta com dois centros de inovação, em Xangai

e na Tailândia, que têm como foco a estratégia da divisão de crescer no atendimento ao McDonald's e a contas-chave com produtos processados. O objetivo é manter o contínuo desenvolvimento de novos sabores e produtos para os clientes da região APMEA, adaptados ao gosto e aos hábitos locais.

## MISSÃO ÁSIA

A Marfrig Global Foods atua para expandir as exportações de carne in natura para a Ásia e pretende fortalecer os embarques para os países nos quais mantém operações. Executivos da Companhia visitaram, em outubro de 2016, seis países asiáticos, juntamente com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) brasileiro durante a Missão Ásia, criada para fortalecer a presença de produtos oriundos da agropecuária brasileira em mercados de crescimento acelerado dessa região.

Um dos países visitados foi a Malásia, que, em 2016, anunciou a ampliação de seu mercado de carnes para produtos brasileiros, movimento que deu à Marfrig a perspectiva de que as exportações pela Divisão Beef possam reduzir custos e mitigar riscos de suas plantas de alimentos processados pertencentes à Divisão Keystone nesse país. A Companhia também quer ampliar o acesso ao mercado de



cortes com ossos de bovinos, uma vez que, atualmente, a Malásia é o maior importador desse produto no Sudeste Asiático.

A Companhia acredita, ainda, que a ampliação do acesso ao mercado malaio dará condições de continuar a aperfeiçoar o mix de produtos exportados tanto para a Keystone, quanto para outros clientes da região. Principal processador de fully cooked meat do país, a Keystone Malásia conta com aproximadamente 900 funcionários e já importa carne bovina in natura brasileira produzida pela Divisão Beef. Isso se deve a um acordo de 2011, que habilitou os embarques do produto de duas plantas frigoríficas brasileiras, sendo uma delas da Marfrig.

### **RETORNO AO MERCADO DE TÍTULOS DE DÍVIDA**

Em 2016, a Marfrig foi a primeira multinacional brasileira de capital aberto e de controle privado a voltar a acessar o mercado internacional de títulos de dívida, fechado para empresas brasileiras desde 2015. A Companhia concluiu a emissão de US\$ 1 bilhão em notas sêniores, com vencimento em 2023 e cupom de 8%. A emissão, que faz parte do processo de Liability Management, alonga o perfil e reduz o custo médio da estrutura de capital da Companhia.



# desempenho econômico e financeiro

#### G4-DMA-Desempenho Econômico

A Marfrig Global Foods estabeleceu um modelo de negócios integrado e geograficamente diversificado, composto por unidades de produção instaladas em locais estratégicos, combinadas a uma ampla rede de distribuição com acesso aos principais canais e mercados consumidores do mundo. A Companhia acredita que a melhora contínua de seus processos internos permitirá alcançar maior eficiência e controle de custos, o que, somado a uma administração voltada para resultados e comprometida com o crescimento rentável, possibilitará o aumento da lucratividade do negócio e o fortalecimento da geração de caixa.

Em um ano desafiador, como o de 2016, a estratégia da Marfrig permaneceu pautada no seu plano estratégico Focar para Ganhar, no qual a disciplina financeira e o desempenho operacional permaneceram sendo seu principal foco de atuação. Com uma estrutura organizacional mais simples e focada nas Divisões Keystone e Beef, a Companhia tem se consolidado como uma das principais fornecedoras do mundo de proteínas para o segmento de food service. As metas relacionadas ao plano estabelecidas para o período entre 2014 e 2016 foram majoritariamente atingidas.

A Keystone apresentou resultados recordes em 2016. Esse desempenho pode ser atribuído ao portfólio de produtos e à presença operacional da Keystone em mercados com melhor performance, como os EUA, que alcançaram níveis de pleno emprego no segundo semestre do ano, e a China, onde a economia continuou a se expandir. A Divisão Beef, por sua vez, conseguiu mitigar, em parte, o ciclo de gado negativo no Brasil, a volatilidade cambial e o menor preço médio de carne bovina no mercado internacional por meio de sua presença nos principais mercados da América do Sul, seu foco no atendimento dos canais mais resilientes de seus mercados domésticos e da capacidade de exportar para os mais diversos mercados consumidores.

É importante destacar que o resultado consolidado reflete a decisão de manter uma planta de abate na Argentina. Os números referentes às operações descontinuadas, mas que remanesceram em 2016, refletem a alienação do negócio de Beef Jerky, a venda de ativos na Argentina e a venda das unidades de confinamento no Brasil.



1. Premissas com base nas taxas de câmbio de R\$ 3,47/US\$1,00 (câmbio médio: 1T16 - R\$ 3,91; 2T16 - R\$ 3,51; 3T16 - R\$3,25; 4T16 - R\$ 3,20/US\$1,00).

2. Não considera itens não-recorrentes.

3. Fluxo de caixa operacional após investimentos, despesas com juros e imposto de renda.

## RECEITA LÍQUIDA

A Marfrig Global Foods registrou receita líquida consolidada de R\$ 19 bilhões em 2016, ligeiramente inferior à de 2015 (-1.1%). Esse total foi positivamente influenciado pelos efeitos da apreciação de 4,8% do Dólar frente ao Real e da expansão de 5% do volume de vendas da Keystone. Por outro lado, foi negativamente afetado pelo menor preço médio dessa divisão, impactado pela queda dos preços de grãos e carne in natura em função do modelo de precificação adotado, que indexa suas vendas aos preços de commodities. Outra razão foi

a redução de 8% do volume de vendas da Divisão Beef.

A Marfrig permaneceu uma empresa altamente globalizada, mantendo sua posição como uma das maiores e mais diversificadas empresas do setor de proteína. As operações internacionais, Keystone e Beef Internacional, encerraram 2016 representando 62,8% da receita total. Na operação brasileira, o mercado internacional respondeu por 78% das vendas totais da Companhia, considerando-se as exportações. As vendas para o mercado doméstico brasileiro responderam por 22% do total.



**34%** Keystone EUA  
**14%** Keystone APMEA  
**37%** Beef Brasil  
**14%** Beef Internacional



**54%** Processados  
**39%** Carne in Natura  
**7%** Outros



**58%** US\$  
**22%** R\$  
**20%** Outros

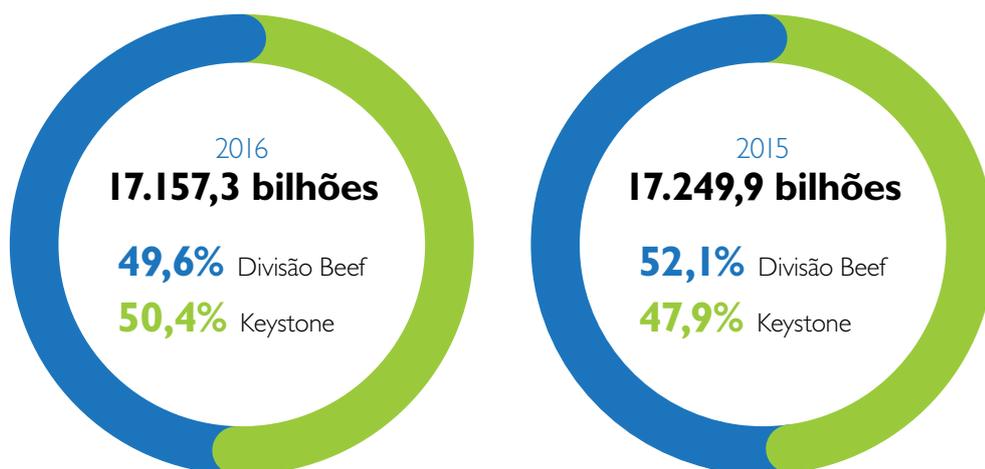


## CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS (CPV)

Em 2016, o CPV totalizou R\$ 17 bilhões, em linha com o ano anterior, devido à depreciação média do real frente ao dólar e ao aumento do preço médio do boi gordo no Brasil – 5,1%, de acordo com o índice ESALQ (Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz - USP). Esses fatores foram compensados pelo menor custo de grãos na operação da Keystone, seguindo o movimento de mercado em que o preço médio do milho e do farelo de soja caíram 10,5% e 4%, respectivamente (base CBOT – Chicago Board of Trade), a partir de 2015.



### CPV POR NEGÓCIO

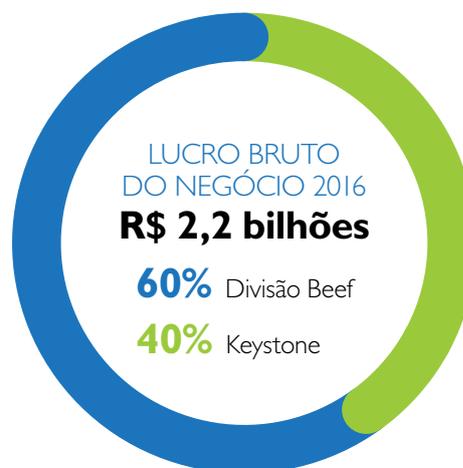


Nota: os dados de 2015 estão diferentes dos apresentados no Relatório de Sustentabilidade passado, pois foram revisados para as Demonstrações Financeiras de 2016.

R\$ bilhões	2016		2015		Varição
Matéria-prima	12.752,6	74,3%	12.624,6	73,0%	1,0%
Mão de obra	1.991,5	11,6%	1.908,7	11,0%	4,3%
Custo de produção	2.413,3	14,1%	2.716,7	16,0%	-11,2%
<b>Total</b>	<b>17.157,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.249,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>-0,5%</b>
Divisão Beef	8.649,9	50,4%	8.995,70	52,1%	-3,8%
Keystone	8.507,4	49,6%	8.254,20	47,9%	3,1%

## LUCRO BRUTO E MARGEM BRUTA

O lucro bruto de 2016 foi de R\$ 2,2 bilhões, uma queda de 5,4% em relação a 2015. Contudo, destaca-se o aumento de 80 pontos base da participação da Keystone, que respondeu por R\$ 873 milhões do lucro bruto consolidado, o equivalente a 40%. A margem bruta foi de 11,3%, uma redução de 50 pontos base na comparação com 2015, em função da retração das margens na operação de bovinos, parcialmente compensada pela expansão significativa das margens da Keystone.



## DESPESAS COM VENDAS, GERAIS E ADMINISTRATIVAS (DVGA)

As Despesas com Vendas, Gerais e Administrativas totalizaram R\$ 1 bilhão, um aumento de 5,6% em relação ao valor registrado em 2015. Esse total foi impactado pelo efeito do câmbio na tradução dos valores das operações internacionais para o Real. É importante ressaltar que a variação total ficou abaixo do índice de inflação IPCA, que encerrou o ano em 6,3%.

As despesas com vendas apresentaram um aumento de R\$ 28 milhões, explicado pelo salto

nos gastos logísticos sobre as exportações. Esse salto, por sua vez, foi influenciado pela elevação do preço dos combustíveis, decorrente da alta do barril de petróleo no mercado internacional e pelo efeito da depreciação do câmbio médio entre os períodos.

Já as despesas gerais e administrativas registraram alta de 6,5% em relação a 2015, em decorrência, principalmente, da variação cambial na tradução das despesas internacionais, parcialmente compensada pela redução dos gastos com pessoal na divisão de bovinos, que reflete o esforço da Companhia em melhorar sua produtividade.

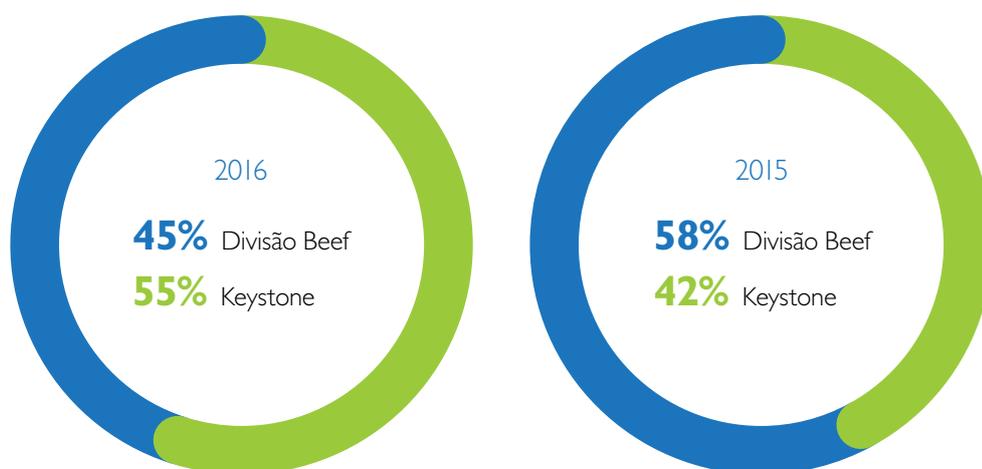


DVG&A (R\$ milhões)	2016	2015	Variação
<b>Despesas com vendas</b>	599,7	571,7	4,9%
% sobre a receita líquida	3,1%	2,9%	
<b>Despesas gerais e administrativas</b>	447,7	420,3	6,5%
% sobre a receita líquida	2,3%	2,2%	
<b>Total DVG&amp;A</b>	<b>1.047,5</b>	<b>992,0</b>	<b>5,6%</b>
% sobre a receita líquida	5,4%	5,1%	

## EBITDA AJUSTADO E MARGEM EBITDA AJUSTADO

Em 2016, o EBITDA ajustado consolidado atingiu R\$ 1,6 bilhão, uma queda de 8,5% na comparação com o ano anterior. A margem EBITDA ajustada foi de 8,2%, uma retração de 70 pontos base em relação à margem de 8,9% registrada em

2015. Os principais fatores que levaram a esse desempenho foram a retração dos spreads e o menor volume de vendas da Divisão Beef, parcialmente compensados pelo crescimento de 16% da divisão Keystone e pela desvalorização do Real frente ao Dólar. A Keystone respondeu por 55% do EBITDA ajustado no ano, contra os 42% em 2015.



## DESEMPENHO POR DIVISÃO

### Keystone

5% de **aumento** de volume

US\$2,7 bilhões de **receita** líquida

17% de **crescimento** em Key accounts

R\$ 9,4 bilhões de receita, o equivalente a 49% da receita líquida **consolidada** da Companhia

70% das **operações** nos Estados Unidos, 30% na APMEA

US\$1,9 bilhão de receita líquida nos EUA, **1% a mais** que em 2015

US\$781 milhões de receita líquida na APMEA, **1% inferior** à de 2015

16,3% de **crescimento** do lucro bruto em relação a 2015, totalizando US\$251 milhões

9,3% de **margem**

EBITDA Ajustado **recorde** – US\$252 milhões (R\$ 875 milhões), 16,3% a mais que em 2015

9,3% de **margem** EBITDA

## RESULTADO FINANCEIRO

O resultado financeiro líquido de 2016 totalizou uma despesa de R\$ 2,0 bilhões, comparado a uma despesa de R\$ 3,1 bilhões em 2015. Excluindo-se da análise o efeito da variação cambial, verifica-se uma redução R\$ 91 milhões. Entre os fatores que influenciaram esse resultado, destacam-se a redução de juros líquidos (receitas e despesas de juros) de R\$ 158 milhões,

decorrente das ações de Liability Management, e o efeito líquido positivo de R\$ 292 milhões da marcação líquida a mercado dos derivativos (operações de mercado). Esses fatores foram parcialmente compensados pelos resultados extraordinários referentes às recompras de notas sêniores realizadas em 2015 e 2016, com efeito líquido negativo em torno de R\$ 170 milhões, e pelo aumento da linha de outras despesas referentes às operações de capital de giro.

Em R\$	2016	2015	Variação (R\$)	Variação (%)
<b>Receitas financeiras</b>	483,8	596,2	(112,4)	-18,9%
Juros recebidos, rendimentos de aplicações	147	99,3	47,7	
Operações de mercado	292	325,5	(33,5)	
Outras receitas	44,8	171,4	(126,6)	
<b>Despesas financeiras</b>	(2.439,5)	(2.642,8)	203,2	-7,7%
<b>Juros provisionais/debêntures/arrendamentos</b>	(1.222,9)	(1.333,6)	110,7	
<b>Operações de mercado</b>	(257,5)	(582,6)	325,1	
<b>Despesas bancárias, comissões, descontos financeiros e outros</b>	(959,2)	(726,6)	(232,6)	
<b>Resultado financeiro antes da variação cambial</b>	(1.955,7)	(2.046,6)	90,8	-4,4%
<b>Variação cambial</b>	(79,0)	(1.052,9)	973,9	
<b>Resultado financeiro líquido</b>	(2.034,7)	(3.099,4)	1.064,70	-34,4%

## Divisão Beef

51% da **receita** consolidada da Companhia

45% da receita da Divisão são de vendas para o **mercado externo**

23% do volume de vendas para o mercado externo (incluindo as exportações do Uruguai) foram para a China, uma alta de 74% em relação ao ano anterior, devido à **abertura** desse mercado para a carne brasileira em 2015

R\$ 9,9 bilhões de **receita líquida**, 5,8% menor que em 2015

R\$ 1,3 bilhão de **lucro bruto**, 16,9% menor que em 2015

13,1% de **margem** bruta, uma retração de 170 pbs

R\$ 719 milhões de EBITDA Ajustado, **abaixo** do R\$ 1,0 bilhão registrado em 2015

7,2% de margem **EBITDA**, uma retração de 240 pbs em relação a 2015

## RESULTADO LÍQUIDO

A Marfrig registrou, em 2016, um prejuízo líquido de R\$ 726 milhões, uma melhora de 49% em relação à perda líquida de R\$ 1.424 milhões em 2015. Para uma melhor comparação e em virtude do processo de venda de ativos, essa análise considera apenas o resultado líquido das operações continuadas, que não inclui o ganho com vendas dos ativos.

## FLUXO DE CAIXA

Em 2016, o fluxo de caixa livre da Companhia foi de R\$ 39 milhões, positivamente impactado pelos resultados gerados pela divisão Keystone, pela redução de juros decorrente das ações de Liability Management durante o ano, pelo controle de despesas e pelas melhorias do capital de giro. Apesar dos fatores positivos, os desafios enfrentados pela Divisão Beef, o ainda alto custo da dívida e as despesas de juros com as debêntures mandatoriamente conversíveis em ações, cuja conversão ocorreu em janeiro de 2017, tiveram um impacto importante no resultado final do caixa.

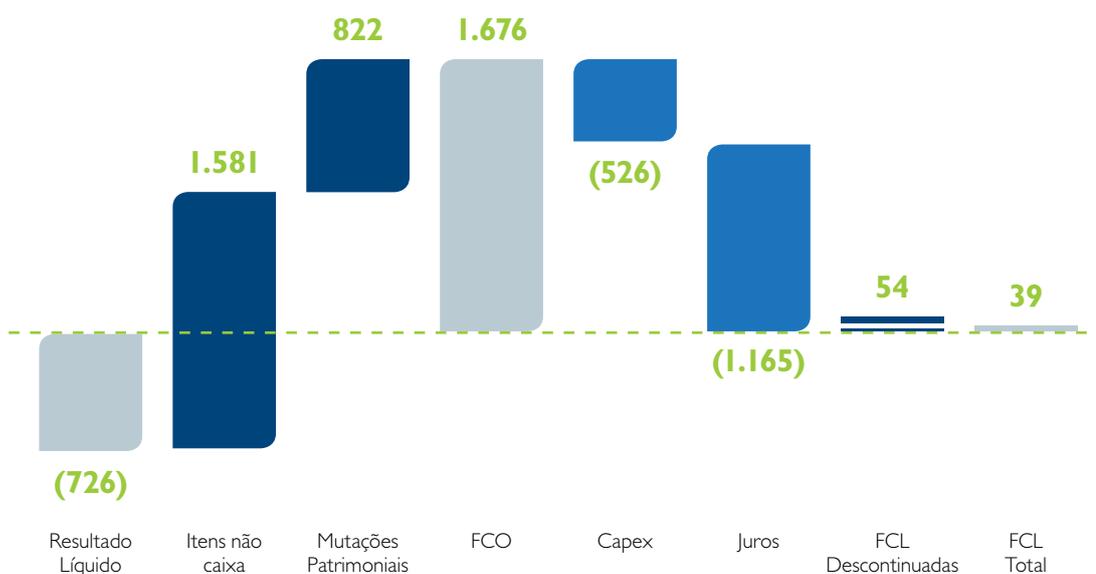
## ENDIVIDAMENTO E PERFIL DA DÍVIDA

A dívida líquida em Dólares ficou estável, encerrando o ano em US\$1,8 bilhão. Quando medida em Reais, esse índice apresenta uma redução de 17,5%, perfazendo R\$ 5,9 bilhões.

A dívida bruta consolidada foi de US\$3,4 bilhões, US\$340 milhões (10%) superior à registrada em 2015, explicada, principalmente, pelos recursos captados ao longo de 2016, por meio das linhas de créditos da divisão Keystone e pelo saldo remanescente da emissão do bond 2023. Foi feita, em 2016, a emissão de US\$1 bilhão em notas sênior (bonds) com vencimento em 2023, sendo que os recursos foram utilizados majoritariamente para a liquidação de bonds com vencimento de mais curto prazo, com custo superior ao da nova emissão. O movimento foi feito em linha com o objetivo de alongar e reduzir o custo do endividamento da Marfrig Global Foods.

O saldo de caixa e aplicações totalizou US\$1,6 bilhão, US\$270 milhões (26,4%) superior ao do ano anterior, em função das mesmas razões anteriormente citadas.

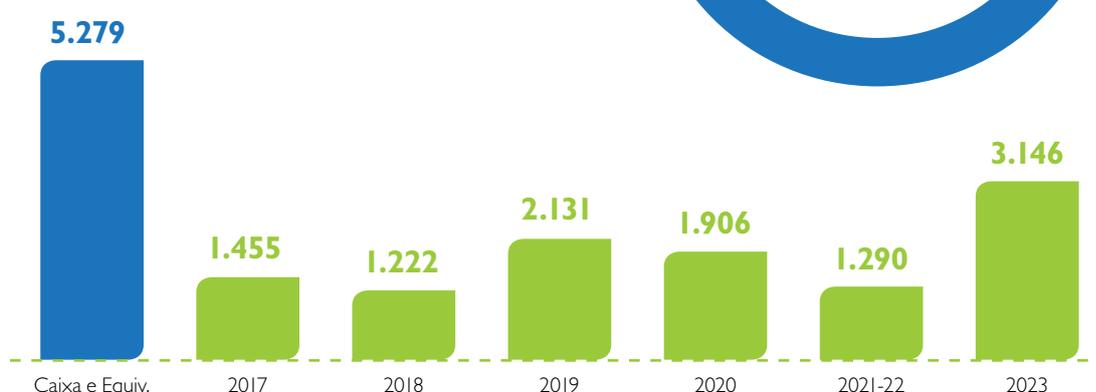
FLUXO DE CAIXA LIVRE 2016 (R\$ MILHÕES)



Em 31 de dezembro de 2016, o duration do endividamento era de 3,9 anos, versus 4,2 anos em 2015, sendo que apenas 13% têm vencimento no curto prazo. O custo médio da dívida da Companhia terminou o ano em 7,3% a.a., versus 7,9% a.a. em 2015, o que representa um recuo de 60 pbs em 2016.



### CRONOGRAMA DA DÍVIDA (R\$ MILHÕES)



### LIQUIDEZ

Para a alta Administração da Marfrig Global Foods, o índice que melhor reflete o nível de alavancagem atual da Companhia é a relação entre dívida líquida e EBITDA UDM (Últimos 12 Meses) Ajustado das operações continuadas. Esse índice foi de 3,69x, uma melhora de 40 pbs em relação ao ano anterior (4,09x). É importante ressaltar que o cálculo do índice de alavancagem das operações de financiamento bancário inclui disposições contratuais que permitem a exclusão dos efeitos da variação cambial. Devido a isso, o índice apurado para esse propósito alcançou 2,40x ao final do quarto trimestre de 2016.

“positiva”. No início de 2017, a Moody’s atualizou seu relatório, reafirmando o rating da Companhia em “B2”, mas alterando a perspectiva de “estável” para positivo.

Os principais fatores que levaram a essas alterações foram as ações de Liability Management, que resultaram no alongamento e na redução do custo da dívida, na melhora da liquidez e da alavancagem, bem como a expectativa de uma melhor geração de fluxo de caixa, por meio da redução da despesa financeira, do sólido desempenho de Keystone e de um cenário mais favorável para o setor de bovinos no Brasil.

### CLASSIFICAÇÃO DE RISCO

Em outubro de 2016, a Fitch Ratings divulgou relatório elevando o rating de crédito da Marfrig para “BB-”, com perspectiva estável. No mesmo período, a S&P reafirmou o rating de crédito corporativo da Marfrig em “B+”, com perspectiva

Agência	Escala nacional	Escala internacional	Perspectiva
S&P	br BBB	B+	Positivo
FitchRatings	A bra	BB-	Estável
Moody's	-	B2	Positivo

## INVESTIMENTOS

Os investimentos somaram R\$ 526 milhões em 2016, uma expansão de aproximadamente R\$ 79 milhões na comparação com 2015, influenciada, principalmente, pelos investimentos realizados pela Divisão Keystone e pelo efeito do câmbio na tradução dos valores das unidades internacionais para o Real, que é a moeda funcional da Companhia. Esse aumento mostra o compromisso da empresa com a melhoria contínua de suas plantas e preparação para crescimento dos negócios, especialmente nas regiões dos EUA e Ásia.

## DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO (DVA)

G4-EC1

R\$ milhões	2016	2015
Receitas	19.809,8	20.034,0
Insumos adquiridos de terceiros (inclui ICMS e IPI)	15.107,4	17.119,6
<b>Valor Adicionado Bruto</b>	<b>4.702,4</b>	<b>2.914,4</b>
Depreciação, amortização e exaustão	464,8	434,4
<b>Valor Adicionado líquido produzido pela Companhia</b>	<b>4.237,6</b>	<b>2.480,0</b>
Resultado de equivalência patrimonial	(6,4)	(23,8)
Receitas financeiras	1.951,0	6.263,0
<b>Valor Adicionado total a distribuir</b>	<b>6.182,1</b>	<b>8.719,2</b>
<b>Distribuição do Valor Adicionado</b>		
Pessoal e encargos	2.221,1	2.183,6
Impostos, taxas e contribuições	11.882,0	83,0
Juros e aluguéis	4.581,9	6.991,6
Juros sobre capital próprio e dividendos	0,00	0,00
Prejuízo do exercício	(632,8)	(538,9)
Investimentos na comunidade	0,00	0,00
<b>Valor Econômico Acumulado (Valor Econômico Gerado menos Valor Econômico Distribuído)</b>	<b>13.627,6</b>	<b>11.314,8</b>

## MERCADO DE CAPITALIS

As ações da Marfrig, negociadas na BM&FBovespa (MRFG3) no segmento Novo Mercado, encerraram o ano de 2016 cotadas a R\$ 6,61/ação, uma alta de 4% em relação ao registrado no final de 2015.

O volume financeiro médio, por sua vez, aumentou 10%, passando de R\$ 15,0 milhões para R\$ 16,5 milhões por dia. Os ADRs I (MRRTY) negociados no OTC (mercado de balcão, em português), fecharam o ano cotados a US\$1,98/ação, uma alta de 29% em relação a 2015. No mesmo período, o índice S&P2 teve desvalorização de 10% e atingiu 2.239 pontos.

Na carteira teórica do Ibovespa, válida de setembro a dezembro de 2016, a Marfrig ocupava a 56ª posição em liquidez, com 0,19% de participação no índice, quatro posições abaixo da carteira anterior.

Esse desempenho resultou dos esforços da Marfrig Global Foods em desenvolver cada vez mais seu relacionamento com os investidores, por meio de interação constante em todos os eventos de mercado, de forma a propiciar uma oportunidade para explicação da estratégia da Companhia, de seus fundamentos, de seu compromisso com a transparência e de seu respeito com aqueles que a apoiam.

1. ADRs: American Depositary Receipt, recibos para negociar ações de empresas de fora dos EUA na bolsa de Nova Iorque, cujo código, no caso da Marfrig Global Foods, é MRRTY
2. S&P: abreviação de Standard & Poor's 500, índice composto por quinhentos ativos (ações) cotados nas bolsas de Nova Iorque, qualificados devido ao seu tamanho de mercado, sua liquidez e sua representação de grupo industrial.

## PERSPECTIVAS

### Contexto

As perspectivas para 2017 são positivas, com projeções de crescimento moderado em

## O FMI sinaliza uma expansão de 3,4% do PIB global, impulsionada pela melhor perspectiva de desempenho econômico dos EUA, da China, da Europa e do Japão

relação a 2016. O FMI (Fundo Monetário Internacional) sinaliza uma expansão de 3,4% do PIB global, motivada pela melhor perspectiva de desempenho econômico dos EUA, da China, da Europa e do Japão. A recuperação dos preços do petróleo e das commodities também contribuirá para esse cenário, pois deverá aliviar a pressão sobre os mercados exportadores dessas commodities.

A promessa de estímulo fiscal e investimentos em infraestrutura nos EUA sustenta uma expectativa de um PIB de 2,3% ao ano, de acordo com o último relatório do FMI. No caso da China, espera-se a continuidade dos estímulos anteriormente aprovados pelo governo. Quanto ao Brasil, após dois anos em queda, as projeções apontam para um crescimento de 0,5%. Com base nisso, aguarda-se um incremento na renda per capita da população global e, conseqüentemente, aumento do consumo individual de proteínas animais.

A expectativa para o mercado global de carne bovina é de um ciclo favorável. Nos EUA, o mercado deve atuar mais balanceado e com melhores margens, refletindo a maior disponibilidade de oferta. A Austrália, por sua vez, deverá continuar reduzindo sua presença no mercado global, em função do reabastecimento planejado de seu rebanho. Na China, a estabilidade da oferta doméstica e uma crescente demanda, deverão levar ao aumento das importações de carne bovina. Já no

Brasil, a tendência é haver maior disponibilidade de gado para abate, o que deverá atender tanto a recuperação do consumo interno de carne bovina, como possibilitar o aumento das exportações. Para a ABIEC (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne), o volume exportado dessa proteína deverá aumentar 11% em 2017.

No caso do mercado de frango, a perspectiva é de que o atual patamar de preços de commodities sustente as margens da indústria. Globalmente, espera-se um salto de produção nos principais países produtores, como EUA e Brasil. Na China, a oferta deverá permanecer estável, com uma demanda crescente em *food service* e no consumo no lar (*home consumption*).

Os fatores de risco que incidem sobre essa conjuntura são uma possível desaceleração da economia global e uma desvalorização mais forte das moedas dos países emergentes, o que poderia levar a uma retração no consumo. O setor de proteína, especificamente, tem as doenças como perigo-chave.

### Perspectivas para a Companhia

Diante desse cenário, a estratégia da Marfrig Global Foods permanece pautada em capturar o potencial crescimento do mercado de proteínas em nível global e na agregação de valor para o acionista. A Companhia se mantém comprometida com o fortalecimento de seu negócio, o que pretende pôr em prática por meio das seguintes ações:

- melhoria operacional, da produtividade e da expansão de margens
- diversificação da base de clientes e de projetos orgânicos de crescimento na Divisão Keystone
- aumento da participação nos canais de maior valor agregado na Divisão Beef
- aceleração do crescimento no mercado asiático tanto pela expansão de *food service* da Keystone, como pelas exportações da Divisão Beef
- disciplina financeira, com foco contínuo no processo de desalavancagem e no aumento da geração de caixa livre





# governança corporativa e gestão

# Governança corporativa

G4-I4 | G4-34|G4-56 | G4 DMA - Combate à corrupção| G4-SO4

A Marfrig Global Foods norteia sua governança corporativa de acordo com as melhores práticas de mercado. A Companhia está comprometida com a transparência, a prestação de contas e a equidade no tratamento a acionistas, parceiros e colaboradores. Está situada no Novo Mercado, mais elevado nível de governança corporativa da BM&FBOVESPA, posição na qual cumpre o regulamento desse nível de listagem e as normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Atende, ainda, ao Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Suas práticas nesse sentido, contudo, vão além das obrigações legais, apoiadas por importantes instrumentos, descritos a seguir. Elas devem permear todas as divisões, unidades e áreas da Companhia, garantindo, assim, uma atuação pautada na ética e no respeito entre os colaboradores, gestores e demais públicos de relacionamento.

## INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

### **Código de ética**

Documento que lista as diretrizes para a boa conduta corporativa. Para a Marfrig Global Foods, a ética é uma prática concreta, que deve ser entendida e adotada por todos

os colaboradores, em todos os países onde mantém escritórios e operações industriais. O código representa a identidade da Companhia e o seu cumprimento fortalece suas relações com os seus mais diversos públicos de interesse. É, ainda, um guia de comportamento quanto às mais relevantes e frequentes situações profissionais de risco, como observância da legislação, conflito de interesses, posicionamento sobre corrupção, confidencialidade, assédio moral e sexual, entre outros.

Ao se juntarem à Marfrig, todos os colaboradores recebem uma cópia impressa do Código e devem assinar um Termo de Compromisso e Protocolo de Recebimento, confirmando ter ciência de que o Código é parte integrante do contrato de trabalho, devendo, portanto, ser acatado. Todos os prestadores de serviço da Marfrig também devem tomar conhecimento e cumprir com as regras. Orientações e treinamentos contínuos são realizados para todos os níveis hierárquicos, a fim de consolidar as orientações do Código.

A atual versão do Código de Ética foi aprovada pelo Conselho de Administração em 2010. O Departamento de Compliance é responsável pela devida divulgação, pelo cumprimento de seus princípios, pela contínua avaliação da efetividade e atualidade do documento, e por atualizá-lo regularmente.



### **Canal de Denúncia**

O Helpline é um recurso disponibilizado desde 2015 para o reporte de casos de não-compliance com as políticas e os regulamentos da Companhia, bem como da legislação corrente, em especial a Lei 12.846/13, que dispõe sobre o combate à corrupção.

### **Manual Anticorrupção**

Baseado tanto nas legislações e códigos brasileiros anticorrupção quanto nos estrangeiros, o manual define como as políticas de integridade da Companhia se traduzem em processos e procedimentos práticos de serem cumpridos. Foi aprovado pelo Conselho de Administração e lançado em 2015.

### **Política de Negociação de Valores Mobiliários**

A Política de Negociação de Valores Mobiliários estabelece as regras e procedimentos para a negociação de valores mobiliários emitidos pela Companhia, assegurando uma conduta ética daqueles que possuem informações privilegiadas.

### **Política de Divulgação**

Essa política detalha as práticas de divulgação que devem ser cumpridas pelo Acionista Controlador, pelos Administradores e pelos Conselheiros Fiscais. Recai também sobre qualquer pessoa que, em virtude de seu cargo, função ou posição na Companhia, possa vir a ter conhecimento de informação relativa a Ato ou Fato Relevante, segundo os termos das Instruções CVM nº 358 e nº 369. Os fatos relevantes são veiculados por intermédio do portal de notícias do Valor Econômico (<http://www.valor.com.br/valor-ri>), na página de relações com investidores e no sistema de envio de Informações Periódicas e Eventuais da CVM (Sistema IPE).

### **Política de Dividendos**

Essa política define como deve ser feita a distribuição de dividendos da Companhia. 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 deliberar sobre esse tema. Quando divulgada a distribuição de dividendos, todos os acionistas têm direito ao recebimento de, no mínimo, 25% do lucro líquido ajustado, conforme estabelecido nas demonstrações financeiras.



## DEPARTAMENTO DE COMPLIANCE

A Marfrig Global Foods dá grande importância às práticas éticas de negócio e, desde 2015, vem aplicando suas políticas nesse sentido por uma série de meios. A função do Departamento de Compliance é gerir o conjunto de disciplinas criadas para fazer cumprir as normas legais, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e as atividades da Companhia. Atua, também, para evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer.

O Manual Anticorrupção (saiba mais em 55) é um importante documento, que assegura o funcionamento das operações da Companhia dentro de princípios éticos. Isso está ainda mais em foco devido aos problemas de corrupção que surgiram no Brasil e em algumas grandes empresas nos últimos anos. O manual é divulgado por toda a organização via múltiplos canais, incluindo uma página exclusiva na intranet, postagens nos quadros de aviso das unidades e exibição de vídeos nos refeitórios das plantas, assim como no site da Companhia.

O Helpline foi lançado como uma linha dedicada ao reporte de denúncias contra a Companhia (veja na pág. 55). A linha ajuda a garantir a adoção cotidiana e a conformidade com as diretrizes éticas da Marfrig. A conscientização sobre o Helpline é reforçada por meio da

realização de campanhas multicanal, de forma similar à do Manual Anticorrupção.

Desde a criação do Departamento de Compliance, todos os contratos firmados entre a Marfrig e parceiros comerciais incluem as "Cláusulas de Compliance", que conferem à Companhia maior proteção nas relações comerciais. Essas cláusulas denotam a existência do Helpline, do Código de Ética e do Manual Anticorrupção, com orientações sobre como consultar esses documentos.

Os treinamentos sobre compliance e temas relacionados são conduzidos regularmente em todas as instalações da Marfrig. Para mais informações sobre as iniciativas da Companhia nesse sentido, acesse <http://compliance.marfrig.com.br>.

## ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Estatuto Social da Companhia determina que a estrutura de governança seja composta por um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e por uma Diretoria. Os comitês técnicos e consultivos incluem os de Auditoria, de Remuneração, Governança Corporativa e Recursos Humanos, de Compliance e Financeiro e de Gestão de Riscos.

### Conselho de Administração

O Conselho é o órgão de deliberação responsável pela formulação das políticas gerais de negócios e pelo monitoramento de sua implantação, incluindo a estratégia corporativa de longo prazo. O Conselho também está encarregado, entre outras atribuições, da designação e supervisão da gestão dos Diretores, e da contratação e destituição dos auditores independentes.

O Estatuto Social determina que a composição do Conselho deve ser de 5 a 11 membros no máximo, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato unificado de dois anos, sendo permitida a reeleição. Como a Marfrig é participante do Novo Mercado, pelo menos 20% desses membros devem ser de conselheiros independentes.

Membros do Conselho de Administração	Cargo	Data de eleição	Término do mandato
<b>Marcos Antonio M. dos Santos</b>	Presidente do Conselho	28/04/2017	AGO* de 2019
<b>Ian David Hill</b>	Conselheiro	28/04/2017	AGO de 2019
<b>Marcia A. P. Marçal dos Santos</b>	Conselheira	28/04/2017	AGO de 2019
<b>Rodrigo Marçal Filho</b>	Conselheiro	28/04/2017	AGO de 2019
<b>Alain Emilie Henry Martinet</b>	Conselheiro	28/04/2017	AGO de 2019
<b>Ernesto Lozardo</b>	Conselheiro Independente	28/04/2017	AGO de 2019
<b>Antonio Maciel Neto</b>	Conselheiro Independente	28/04/2017	AGO de 2019
<b>Carlos Geraldo Langoni</b>	Conselheiro Independente	28/04/2017	AGO de 2019
<b>Marcelo Maia de Azevedo Correa</b>	Conselheiro Independente	28/04/2017	AGO de 2019
<b>Roberto Faldini</b>	Conselheiro Independente	28/04/2017	AGO de 2019

\*Assembleia Geral Ordinária

Os currículos dos Conselheiros podem ser acessados no site de Relações com Investidores ([ri.marfrig.com.br](http://ri.marfrig.com.br)).

### Diretoria

Eleitos pelo Conselho de Administração, os Diretores são os representantes legais da Marfrig, responsáveis, principalmente, por sua administração cotidiana e pela implantação das políticas e diretrizes gerais estabelecidas pelo Conselho. De acordo com o Estatuto Social, a Diretoria deve ser composta por de dois a sete membros, no máximo. Os mandatos são de três anos e os Diretores podem ser destituídos a qualquer momento. É permitida a reeleição.



Diretores	Cargo	Data da eleição	Prazo do mandato
<b>Martin Secco Arias</b>	Diretor Presidente	02/05/2016	3 anos
<b>Eduardo de Oliveira Miron</b>	Diretor Admin. e Financeiro e DRI	02/05/2016	3 anos
<b>Heraldo Geres</b>	Diretor Jurídico	02/05/2016	3 anos
<b>Tang David</b>	Diretor sem Designação Específica	02/05/2016	3 anos
<b>Rodrigo Marçal Filho</b>	Diretor sem Designação Específica	02/05/2016	3 anos

Os currículos dos Diretores podem ser acessados no site de Relações com Investidores ([ri.marfrig.com.br](http://ri.marfrig.com.br)).



### Conselho fiscal

Órgão corporativo independente da administração e dos auditores externos, conforme a legislação. O Conselho Fiscal atua em conformidade com o Estatuto Social da Companhia e de acordo com as melhores práticas de governança corporativa. Seu funcionamento é permanente, tendo como funções fiscalizar as atividades da administração, rever as demonstrações financeiras da Companhia, e reportar suas conclusões para os acionistas. Deve, conforme a legislação, ser composto por de três a cinco membros no máximo, com seus respectivos suplentes. Os conselheiros fiscais têm mandato de um ano e a reeleição é permitida.

Conselheiros fiscais	Cargo	Data da eleição	Término do mandato
<b>Axel Brod</b>	Conselheiro Titular	28/04/2017	AGO* de 2018
<b>Eduardo Pocetti</b>	Conselheiro Titular	28/04/2017	AGO de 2018
<b>Carlos Roberto Sá</b>	Conselheiro Titular	28/04/2017	AGO de 2018
<b>Christiano Burmeister</b>	Conselheiro Suplente	28/04/2017	AGO de 2018
<b>Ely Carlos Perez</b>	Conselheiro Suplente	28/04/2017	AGO de 2018
<b>Roberto Perozzi</b>	Conselheiro Suplente	28/04/2017	AGO de 2018

\*Assembleia Geral Ordinária

### ESTRUTURA CORPORATIVA ATUAL

#### Presidente Conselho de Administração:

Marcos Antonio Molina dos Santos;

#### CEO Marfrig Global Foods S.A.:

Martin Secco Arias

#### CEOs das Divisões:

BEEF INTERNACIONAL:

Marcelo Secco Arias

KEYSTONE FOODS:

Frank Ravndal

#### Comitê de Auditoria:

Marcelo Maia de Azevedo Correa;

#### Comitê de Remuneração, Governança Corporativa e Recursos Humanos:

Antonio dos Santos Maciel Neto;

#### Comitê Financeiro e de Gestão de Riscos:

Carlos Geraldo Langoni;

#### Vice-Presidentes Corporativos

#### VP Jurídico e RH:

Heraldo Geres

#### VP Finanças e DRI:

José Eduardo de Oliveira Miron

### COMITÊS DE ACESSORAMENTO

#### Comitê de Auditoria

##### FUNÇÕES:

- assessorar o Conselho de Administração no cumprimento de suas responsabilidades relativas à análise e divulgação das demonstrações financeiras
- desenvolver controles internos
- fiscalizar e coordenar os trabalhos das auditorias interna e externa da Companhia, especialmente nas questões relativas à contabilidade, aos controles financeiros internos e aos controles de observância legal

#### Comitê Financeiro e de Gestão de Riscos

##### FUNÇÕES:

- examinar os planos de investimento e financiamento da Companhia
- avaliar o impacto das operações contratadas que afetem a estrutura de capital da Companhia
- determinar parâmetros para monitorar a manutenção das estruturas de liquidez e capital predeterminadas
- implementar e acompanhar metodologia para a gestão de riscos da atividade empresarial

- zelar pela elaboração do Relatório Anual de Sustentabilidade
- implementar metodologia para a gestão de riscos da atividade empresarial e acompanhar sua execução
- assessorar o Conselho de Administração no cumprimento de suas responsabilidades relativas à gestão de talentos
- auxiliar o Conselho de Administração no cumprimento de suas responsabilidades, acompanhando os resultados da Companhia e o desempenho de executivos
- avaliar e ratificar ao Conselho de Administração a recomendação de contratação ou demissão de membros do Comitê Executivo, da Diretoria e da alta gerência, bem como de validar a contratação de empresas de busca e seleção de altos executivos
- assessorar e validar a estratégia de Comunicação Interna Corporativa

### Comitê de Remuneração, Governança Corporativa e de Recursos Humanos

#### FUNÇÕES:

- subsidiar o Conselho de Administração na tomada das decisões relativas às estratégias, políticas e normas internas relacionadas a recursos humanos
- subsidiar o Conselho de Administração na fixação de remuneração e benefícios oferecidos aos administradores e colaboradores da Companhia
- auxiliar no controle e desenvolvimento das práticas e operacionalização de processos relacionados a governança corporativa
- assessorar o Conselho de Administração no cumprimento de suas responsabilidades relativas à gestão de talentos

### Comitê de Compliance

- anteriormente denominado Comitê de Ética
- trata quaisquer fatos que sejam direcionados ao comitê e é responsável pelo Helpline

## ESTRUTURA SOCIETÁRIA

**8,76%**

Brandes Investment Partners  
AÇÕES: 54.423.712

**0,12%**

Ações em Tesouraria  
AÇÕES: 769.646

**23,04%**

Outros  
AÇÕES: 143.124.819

**0,03%**

Conselho de Administração (1)  
AÇÕES: 168.481

**34,28%**

Acionistas Controladores (1)  
AÇÕES: 212.990.046

**0,02%**

Diretores (1)  
AÇÕES: 154.691

**33,74%**

BNDES Participações S.A. (2)  
AÇÕES: 209.648.427

**100%**  
TOTAL  
AÇÕES: 621.279.822

1. Conforme Instrução CVM 358 de Junho de 2017

2. Conforme Comunicado ao Mercado de 02/02/2017

Nota: O grupo "Acionistas Controladores" é composto por MMS Participações Ltda. e seus sócios individualmente. A MMS Participações Ltda. é controlada por Marcos Antonio Molina dos Santos e Marcia Aparecida Pascoal Marçal dos Santos, cada um com 50% de participação.

# Gestão

Tendo a ética como principal alicerce, o modelo de gestão dos negócios adotado pela Marfrig globalmente considera três grandes áreas de gerenciamento e controle:

**Riscos:** avaliação, acompanhamento e medidas de mitigação dos diferentes riscos inerentes aos negócios da Companhia, sejam operacionais, financeiros, comerciais, ambientais, sociais, ou de imagem.

**Cadeia de suprimentos:** programas e projetos de melhoria de processos logísticos e de monitoramento de fornecedores, incluindo a rastreabilidade da carne, a garantia da origem do gado, a não utilização de trabalho análogo ao escravo, entre outros. Mais informações na pág. 73.

**Intangíveis:** contínuo acompanhamento e gestão dos valores tradicionais e intrínsecos da Companhia, mas que não são passíveis de serem avaliados monetariamente, como a ética nos relacionamentos e nos negócios e a experiência e o conhecimento dos mercados de atuação. Mais informações na pág. 70.

## GESTÃO DE RISCOS

G4-I4

A Marfrig Global Foods administra os riscos inerentes às suas atividades de negócio a fim de mitigar as oscilações de mercado, prejuízos financeiros e danos de reputação. Isso exige constantes avaliações e monitoramentos, além do estabelecimento de um conjunto de políticas,

normas e procedimentos, e de um sistema eficaz de controles internos.

O modelo de gestão de riscos corporativos da Companhia foi desenvolvido a partir dos objetivos estratégicos, de forma a propiciar o alcance das metas dentro de um nível razoável de segurança. Rígidos processos e controles, em conformidade com normas e a legislação aplicável, estão presentes em todas as fases da produção – do acompanhamento da criação dos animais à distribuição dos produtos –, de modo a mitigar qualquer risco de imagem que eventual falha nesses aspectos poderia causar. A preocupação com os riscos relacionados a eventuais danos ao meio ambiente, à saúde humana, à comunidade e ou à biodiversidade também faz parte dos valores originais da Companhia e está descrita ao longo deste relatório.

Entre os principais aspectos acompanhados pela Marfrig, estão aqueles relacionados a alguma forma de corrupção e/ou fraude envolvendo seu nome, seus representantes e suas operações. Ferramentas para mitigar esses riscos estão descritas nas págs. 54 a 56.

A Companhia também está sujeita a riscos de mercado. Em suas atividades, a Marfrig e suas divisões efetivam a compra de certas commodities, como gado, grãos e energia, que



estão sujeitas a determinadas variáveis. O preço do gado adquirido de terceiros está diretamente relacionado às condições do mercado, sofrendo influência da disponibilidade interna e dos níveis de demanda no mercado internacional. O milho e o farelo de soja estão sujeitos à volatilidade gerada pelas condições climáticas, ao rendimento de safra, aos custos com transportes, aos custos com armazenagem, à política agrícola, às taxas de câmbio, à cotação internacional, entre outros fatores fora do controle da alta administração.

No intuito de diminuir o impacto das commodities, a Companhia e suas divisões administram os níveis de estoque, mantêm confinamento de gado e negociam instrumentos financeiros derivativos de mercado futuro. Esses instrumentos são contratados com o objetivo de reduzir o risco de preço relacionado às necessidades das commodities para um período de até 12 meses. Parte substancial desses instrumentos financeiros de proteção advêm do mercado futuro, na bolsa do CBOT (Chicago Board of Trade).

A Marfrig também está sujeita aos riscos relacionados às taxas de juros. Para evita-los, a Companhia monitora continuamente essas taxas, com o objetivo de avaliar a eventual necessidade de contratação de operações de derivativos para se proteger de volatilidades. Quanto ao risco cambial, como aproximadamente 79% das receitas são originadas em outras moedas que não o Real, a Companhia possui um hedge (proteção contra oscilações) natural, para fazer frente aos vencimentos de suas futuras obrigações em moeda estrangeira. Mantém também uma sólida política financeira, com manutenção de elevado saldo de caixa e aplicações financeiras de curto prazo em renomadas instituições financeiras.

A Marfrig administra seu capital tendo como base parâmetros de otimização da estrutura, com foco nas métricas de liquidez e alavancagem que possibilitem um retorno aos acionistas no médio prazo e condizente com os riscos assumidos na operação. A gestão do capital é feita com o objetivo de se definir a melhor estrutura de financiamentos para a Companhia e suas divisões.

Mais detalhes sobre os riscos já mencionados e informações sobre outros riscos monitorados pela Marfrig, acesse as Demonstrações Financeiras de 2016, disponíveis na Central de Resultados do site de Relações com Investidores (<http://ri.marfrig.com.br>).

# ATIVOS INTANGÍVEIS

## MARCAS



As marcas da Marfrig possuem tradição e características que as tornam capazes de responder aos desafios do mercado. Muitas delas ocupam lugar de destaque nos países em que são comercializadas, sendo, muitas vezes, as preferidas dos consumidores.

## PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS



Representam o reconhecimento do mercado e da sociedade do trabalho conduzido pela Marfrig para atender aos clientes e consumidores com qualidade e segurança, conduzindo os negócios com estratégia e sustentabilidade.

## CONDUTA ÉTICA E TRANSPARÊNCIA NOS NEGÓCIOS



A Marfrig atua conforme uma série de preceitos éticos, em linha com as melhores práticas do mercado. É o que garante que as ações da Companhia atendam às expectativas de seus públicos de interesse e a manutenção de sua boa imagem organizacional.

## PESSOAS



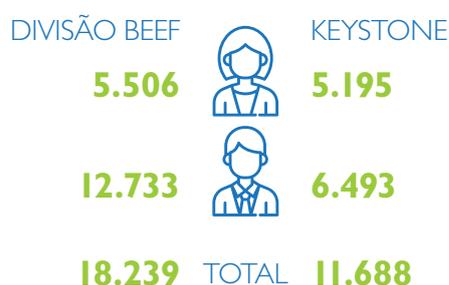
A dedicação das diversas equipes, de todos os países, é fundamental para a realização das atividades operacionais e gerenciais, para a qualidade dos produtos, para a força das marcas e para a criação de valor. O conhecimento acumulado por essas pessoas é também um ativo importante da Companhia. A gestão desse conhecimento é parte do trabalho realizado para gerir esse ativo intangível.

## Gestão de pessoas

### PERFIL DOS COLABORADORES

G4-10 | G4-11

Ao fim de 2016, o quadro funcional da Marfrig Global Foods contava com 29.927 colaboradores, 1,2% a menos que em 2015. Esse total estava dividido em 19.226 homens e 10.701 mulheres.



A Companhia busca apoiar os profissionais no desenvolvimento da carreira por meio de boas práticas de atração, retenção e desenvolvimento de talentos. Também valoriza a promoção da diversidade no local de trabalho. Oferece, ainda, oportunidades para alocação e mobilidade de talentos entre as unidades operacionais de suas divisões.

#### Relações com sindicatos G4-11

99,17 por cento dos colaboradores da Marfrig foram abrangidos por acordos de negociação coletiva em 2016. No Brasil, a Companhia mantém relacionamento com 13 sindicatos de base, para tratar de temas como data-base e negociações coletivas de colaboradores administrativos e operacionais, seguindo os padrões e limites estabelecidos pela legislação vigente. São promovidos acordos formais com esses sindicatos, sempre previamente agendados.

### INICIATIVAS DE ATRAÇÃO DE TALENTOS

#### Programa de trainees

Programa que busca atrair jovens talentos para as operações brasileiras e fomentar o

desenvolvimento interno de talentos. Tem duração de 12 meses. Tanto a Beef Internacional como a operação brasileira realizaram a primeira edição do programa em 2016.

#### Destaque Divisão Beef

A Companhia lançou, em 2016, um programa de trainees com duração de 12 meses. Onze jovens talentosos foram selecionados entre 8.114 inscritos e se juntaram à Divisão Beef para desenvolver um projeto específico. Ao final do programa, os três melhores projetos foram premiados pela liderança.

#### Programa Jovem Aprendiz

Iniciativa profissional voltada a estudantes do Ensino Médio, que são contratados para trabalhar na Companhia antes ou depois das aulas. Os participantes aprendem habilidades profissionais por meio do Programa Educando para a Vida, e recebem orientações sobre postura profissional, ética, questões de saúde e cidadania. Desde a adoção do Programa, a Beef Brasil contratou jovens que concluíram o programa com sucesso, após completarem 18 anos.

#### Projeto Haiti

A Área de Recursos Humanos da Divisão Beef desenvolveu um projeto para atender necessidades de mão de obra ao mesmo tempo em que desenvolve talentos do Haiti, onde as qualificações profissionais estão escassas. Os colaboradores do Haiti são contratados como auxiliar de produção industrial, com jornada de trabalho de 40 horas semanais e salário e benefícios compatíveis com a função (vale transporte, alimentação e bonificação por cumprimento de metas), além de assistência moradia e alimentação por seis meses. A Beef Brasil faz o acompanhamento total desses colaboradores, desde o início da contratação até instalação e adaptação deles ao local de trabalho. Para auxiliar nesse processo, é executado um programa de apadrinhamento, no qual eles são acompanhados e treinados por colaboradores mais experientes. O projeto já foi implantado nas plantas de Chupinguaia (RO) e Paranatinga (MT), onde trabalham 45 e 60 haitianos, respectivamente.

## GESTÃO DE PESSOAS

Em 2016, a gestão de pessoas focou na melhoria de processos, como, por exemplo, o controle de acesso e marcação de ponto, a gestão de colaboradores afastados e a melhoria dos benefícios. No Brasil, a área se concentrou, também, na implantação do eSocial, projeto do governo federal criado para simplificar o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas. Por meio desse sistema, os empregadores informam ao governo brasileiro, de forma unificada, dados dos trabalhadores, como vínculos, contribuições previdenciárias, folha de pagamento, comunicações de acidente de trabalho, etc. Essas iniciativas proporcionaram à Beef Brasil, ganhos significativos, como redução do turnover (substituição de pessoas) e da quantidade de horas extras realizadas.

Em 2016, a Keystone conduziu uma pesquisa de engajamento com os colaboradores. Verificou-se um índice de engajamento de 71%, 5% a mais que na pesquisa conduzida em 2014. O feedback resultou em iniciativas para melhorar a comunicação e o reconhecimento dos colaboradores. Outro destaque da Keystone, em 2016, foi a condução de programas de desenvolvimento da liderança para 35 líderes de alto potencial nos EUA e na região APMEA.

## REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

A política de remuneração da Marfrig Global Foods está atrelada aos objetivos e estratégias do negócio e segue as melhores práticas de mercado, periodicamente mapeadas por pesquisas nas localidades em que possui instalações. Compreende um pacote que inclui, além do salário, programas de remuneração variável, incentivos de longo prazo e benefícios nos padrões do mercado.

Os programas de remuneração variável buscam recompensar os funcionários pelos bons resultados alcançados durante o ano e, para tal, são baseados em metas financeiras,

de equipes ou individuais. As atuais iniciativas de remuneração variável incluem: 1) Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) – definido em convenção ou acordo coletivo (local e corporativo) –; 2) Bônus da Liderança; 3) Programa de Remuneração Variável para a Força de Vendas; e 4) Incentivos de Longo Prazo, como, por exemplo, a opção de compra de ações para os diretores e executivos acima deles.

Além das remunerações fixa e variável, a Companhia proporciona um pacote de benefícios que contempla assistências médica e odontológica, seguro de vida e vale transporte. Algumas unidades também oferecem os benefícios de material escolar para dependentes, assim como convênio farmácia.

## SAÚDE E SEGURANÇA

G4 DMA – Saúde e segurança no trabalho | G4-LA5 | G4-LA6

A saúde e a segurança constituem um aspecto fundamental para o funcionamento das operações de qualquer indústria. Por essa razão, a Marfrig Global Foods executa cotidianamente iniciativas que visam garanti-lo em suas operações.

Na Divisão Beef, a principal delas é o Programa de Diretrizes de Saúde e Segurança do Trabalho Corporativo (PDSSTC), que tem como propósito promover um ambiente de trabalho seguro e adequado, alinhado às legislações e normas técnicas vigentes, de forma a definir padrões únicos para todas as unidades operacionais. Isso é feito por meio de indicadores de desempenho, que são avaliados continuamente, junto com os riscos relacionados ao tema. O programa engloba, também, as instruções para a capacitação e a mobilização de colaboradores, fornecedores, parceiros e prestadores de serviço nas diversas iniciativas de segurança. Determina, por fim, os recursos necessários para garantir um ambiente de trabalho seguro.

Cada unidade possui um Comitê de Segurança, como a Comissão Interna de Prevenção de

Acidentes (CIPA), o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), o Comitê de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) e o Comitê Ergonômico.

As instalações da Keystone se mantêm alinhadas às legislações e regras dos municípios em que estão localizadas. Cada planta possui um Central Safety Committee (Comitê Central de Segurança), composto pela gerência, por assalariados e empregados contratados por hora. Tópicos específicos são endereçados, como ergonomia, equipamentos, segurança contra incêndios, entre outros.

Paralelamente, cada região tem associações próprias, que discutem tendências da área nos EUA e na APMEA. O Centro Global de Excelência em Segurança da Keystone se reúne trimestralmente para discutir estratégias globais de saúde e segurança.

Em 2016, ocorreram 2.205 acidentes na Companhia. O total de dias perdidos foi de 20.309. Não foram registrados óbitos.

#### Indicadores de saúde e segurança

#### Divisão Beef

#### Keystone

	2016	2015	2016	2015
<b>Total de acidentes</b>	2.038	2.330	167	146
<b>Total de dias perdidos</b>	18.610	7.731	1.699	997
<b>Total de óbitos relacionados ao trabalho</b>	0	1	0	0



# foco em segurança e qualidade alimentar

A Marfrig Global Foods possui uma cultura de negócios integrada, que padronizou o foco na qualidade, na segurança do alimento e na procedência dos produtos processados e comercializados.



## BEM-ESTAR ANIMAL

G4 DMA - Práticas de Compras | FP1 | FP9 | FP12 | G4-EC9

Tratar os animais com responsabilidade e de forma a minimizar o sofrimento deles é dever de todo colaborador da Marfrig Global Foods. A Companhia busca, na medida do possível, proporcionar as cinco liberdades inerentes a esses seres vivos definidas pela Farm Animal Welfare Council (FAWC, da Inglaterra): estar livre de fome e sede; de desconforto; de dor, doença e injúria; para expressar comportamentos naturais da espécie; e de medo e estresse. Para tal, executa uma série de iniciativas visando a garantir que esses colaboradores saibam quais são seus padrões éticos nesse sentido, de acordo com o tipo de animal e incluindo as regras da legislação de cada país.

Em 2016, a Marfrig caiu seis posições no ranking The Business Benchmark on Farm Animal Welfare (BBFAW), que aponta as empresas com as melhores práticas de bem-estar animal do mundo. O resultado da Companhia foi afetado pela saída da Moy Park das operações. Isso porque a avaliação é feita por meio das notícias relativas ao tema divulgadas pelas empresas e, no caso da Marfrig, que passou a participar do ranking com a Moy Park, as informações ficaram concentradas no relatório de atividades dessa subsidiária.

## BEM-ESTAR NA DIVISÃO BEEF

Na Divisão Beef há um departamento que atua exclusivamente na cadeia produtiva, visando a assegurar o bem-estar animal e o manejo adequado. A equipe é formada por médicos veterinários e equipe técnica altamente qualificados, que acompanham a evolução de indicadores, as tomadas de decisão e o desenvolvimento de treinamentos relacionados ao tema.

A Divisão audita as propriedades de fornecedores e monitora o embarque do gado. A manutenção desses fornecedores

é norteada pelo índice de hematomas encontrados nas carcaças dos animais e classificados durante o abate. Exemplo dessa atuação se deu em janeiro de 2016, quando durante uma auditoria em uma determinada propriedade no Mato Grosso, após o aumento de lesões nos animais por um certo período, o produtor foi informado dos índices e, posteriormente, foram iniciadas visitas nas datas de embarque, com o objetivo de identificar as possíveis causas dos danos. Uma vez identificadas, a equipe de manejo foi treinada para evitá-las. Após esse trabalho, os índices de hematomas no gado desse produtor apresentaram melhores resultados em 86% das datas de abate acompanhadas.

Todos os animais que chegam às unidades frigoríficas da Divisão Beef são acompanhados por declaração do produtor rural atestando a não utilização de hormônios, promotores de crescimento e antibióticos. Além disso, o Serviço de Inspeção Federal (SIF) possui um programa denominado Plano Nacional de Controle de Resíduo na Carne (PNCRC), que prevê verificação, por amostragem aleatória em todos os frigoríficos, da veracidade do que foi atestado pelos pecuaristas.

No Brasil, o comprometimento com o bem-estar animal se estende a todos os colaboradores, que são considerados responsáveis por suas ações nesse sentido. Nessa unidade há um Comitê de Bem-estar Animal, que, em 2016, catalogou os resultados obtidos pelas diversas plantas e os reportou para a liderança sênior da Companhia. Muitos dos índices monitorados foram desenvolvidos de acordo com os protocolos estabelecidos pelo AMI (American Meat Institute - Instituto Americano da Carne), bastante respeitado mundialmente. A divisão possui certificações baseadas nesses padrões. De acordo com auditorias internas, em 2016 os índices médios verificados no Brasil estavam em conformidade com os parâmetros considerados aceitáveis pelo instituto, conforme quadro apresentado a seguir.

Índices de bem-estar animal	Beef Brasil	Parâmetros aceitáveis de acordo com o Protocolo AMI (American Meat Institute)
<b>Eficácia de atordoamento no primeiro disparo</b>	Superior a 95%	Mínimo 95%
<b>Animais conscientes na calha</b>	Nenhum animal - 0%	0%
<b>Quedas</b>	Inferior a 1%	1%
<b>Escorregões</b>	Inferior a 3%	3%
<b>Utilização do bastão elétrico</b>	Inferior a 25%	25%
<b>Vocalização</b>	Inferior a 3%	3%

Atingir esses números foi possível devido a melhorias estruturais internas. Por exemplo, foram identificados desgastes do piso em determinadas estruturas de curral em Tangará da Serra (MT), que acarretavam em escorregões e quedas. O piso foi substituído por meio do investimento de aproximadamente R\$ 10,2 mil por curral. Após as reformas, as ocorrências de escorregões e quedas (antes e depois) foram solucionadas em testes subsequentes. Diariamente, a amostragem monitorada é de 50 animais. Com esse desempenho, além de atender as necessidades dos clientes (até 2000 cabeças abatidas/dia), a Marfrig Brasil consegue garantir estatisticamente 95% de confiança, com um erro amostral de no máximo 15%. Isso restringe também o limite aceitável para uso do bastão elétrico durante o manejo dos animais nessa subsidiária. Se avaliada a necessidade de auxílio do bastão elétrico durante o manejo, no máximo 11 animais poderão ser tocados, desde que o toque ocorra em conformidade com recomendações e especificações permitidas.

Demais parâmetros e itens, como pressão do ar, voltagem, velocidade, tempo de viagem e desembarque, mortes, emergências, qualidade dos veículos, densidades, água, alimentação, instalação e equipamentos, entre outros, são verificados durante as auditorias de primeira parte e, caso sejam notados desvios, ações são tomadas. Auditorias de segunda e terceira parte também ocorrem e os resultados são reportados diretamente ao cliente.

Outra preocupação frequente é com o bem-estar dos animais durante o transporte, razão pela qual os veículos são regularmente avaliados e inspecionados quanto à acomodação e aos espaços ocupados. Mais veículos passaram por essas inspeções em 2016, o que levou ao aumento de 98% para 99% das carrocerias em boas condições. Esse processo é considerado tão importante que, em 2016, a Marfrig Brasil realizou o 1º Workshop de Transporte, reunindo responsáveis das transportadoras dos variados estados para tratar assuntos de bem-estar animal e gerenciamento de crises. As transportadoras credenciadas para o transporte de cargas vivas se comprometem com o bem-estar animal por meio de cláusula específica em seus contratos. Quando a Companhia nota que esta não está sendo cumprida, toma as medidas cabíveis e, dependendo da severidade da ocorrência, pode encerrar os contratos de trabalho.

A conscientização sobre o bem-estar animal no Brasil é feita por meio de treinamentos realizados pelos responsáveis da área, com revisões regulares e frequentes. Em 2016, 3.963 pessoas participaram de ações internas e externas nessa área. O tema é tão relevante para a operação brasileira que a Semana Animal, iniciativa que coincidiu com o Dia Mundial dos Animais, foi realizada entre 3 e 7 de outubro de 2016, durante a qual foram divulgados informativos e foi oferecida palestra sobre a origem da carne de qualidade ética.

# PESQUISAS CIENTÍFICAS VISANDO PRÁTICAS DE BEM-ESTAR ANIMAL

O mais recente apoio da Divisão Beef a pesquisas universitárias foi dedicado à tese de doutorado “Efeito do manejo pré-abate de bovinos no bem-estar e qualidade da carcaça”, conduzida por Stavros Platon Tseimazides (<http://www.marfrigbeef.com/pt/sustentabilidade/bem-estar-animal/estudos-cientificos>). Foram testados três tipos diferentes de pisos (bagaço de cana, borracha e concreto) nos currais e foi identificado que não houve diferença alguma na presença de hematomas nas carcaças e no pH final. Por outro lado, para os animais que ficaram sobre bagaço de cana, o ato de deitar foi mais frequente que entre os demais. Contudo, esse material apresentou maior custo devido à maior quantidade de água necessária para higienizar os currais após sua remoção, além de maior demanda de mão de obra. Com isso, concluiu-se que o piso de concreto apresentou melhor relação custo/benefício comparado aos demais.

A Beef Internacional segue os mesmos padrões de bem-estar animal adotados no Brasil. Cada uma das operações tem um líder específico, responsável por esse tema. Da mesma forma, os fornecedores de gado assinam um compromisso que atesta a não utilização de produtos proibidos e o bom tratamento dos animais. A comunicação com os pecuaristas para garantir o cumprimento dessas disposições é constante.

No Uruguai, um destaque com relação ao tema de bem-estar animal foi o Viva Grass Fed Beef, realizado em conjunto com os fornecedores de gado para a obtenção de um produto diferenciado, em que o gado é alimentado a pasto e, atendendo à demanda do mercado norte-americano, sem a utilização de antibióticos, hormônios de crescimento e alimentação com produtos de origem animal. Com a aprovação pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA) os produtos são comercializados em grandes redes norte-americanas.

## BEM-ESTAR NA KEYSTONE FOODS

A Keystone Foods tem uma responsabilidade ética e moral para com seus animais, clientes, consumidores e colaboradores de tratar esses animais com humanidade e respeito. Como uma indústria líder, a Keystone verifica se seus elevados padrões de saúde e bem-estar animal são implementados e mantidos por toda a cadeia de suprimentos.

A Divisão busca adotar abordagens regionais sobre o tema. A Keystone Foods – U.S. possui uma estrutura organizacional definida para apoiar a execução do Programa de Saúde e Bem-Estar Animal em todas as suas instalações, incluindo a sua cadeia de suprimentos, os fornecedores de frango e suas próprias plantas de processamento. As plantas da APMEA formam alianças estratégicas com fornecedores, dos quais exige que sigam os padrões da Keystone relativos à saúde, ao bem-estar, à alimentação e ao manejo.

O Programa de Saúde e Bem-Estar Animal da Keystone Foods é baseado nos seguintes componentes-chave: escopo, treinamento, prestação de contas, responsabilidade, verificação e melhoria contínua.

Dentro do componente “escopo”, a Keystone engajou seus colaboradores em todas as operações, fornecedores e contratantes em um diálogo interativo para identificar interfaces entre animais e humanos e animais e equipamentos, de forma a desenvolver melhores práticas de manejo e bem-estar.

Assim que cada etapa crítica foi identificada, foram definidas expectativas de desempenho e resultados com base nas conclusões. Sessões de treinamento para atividades específicas foram realizadas para comunicar e reforçar essas expectativas para colaboradores e contratados. Avaliações de elementos-chave do programa e requisitos relacionados ao bem-estar animal nessas atividades também foram administrados a cada seis meses.



## CULTURA

- › Promover governança, políticas e estrutura organizacional
- › Comunicar proativamente com clareza e transparência
- › Engajar stakeholders internos e externos



## PESSOAS

- › Cultivar o sentimento de propriedade e responsabilidade
- › Prover competências funcionar por meio de treinamentos
- › Apoiar o desenvolvimento de lideranças entre os colaboradores
- › Reconhecer desempenhos exemplares



## SISTEMAS E PROCESSOS

- › Manter padrões e práticas compreensíveis
- › Gerar dados que reflitam o desempenho do sistema
- › Monitorar e reportar métricas-chave de performance
- › Incorporar padrões atuais, baseados na ciência



## MELHORIA CONTÍNUA

- › Monitorar e avaliar ferramentas e tecnologias emergentes
- › Incorporar novas ferramentas e tecnologias, desde que comprovadas
- › Usar dados para agir sistematicamente
- › Envolver-se em pesquisas colaborativas
- › Interagir estrategicamente com organizações de saúde e bem-estar animal

O programa, o treinamento e os testes estabeleceram uma expectativa, independentemente do indivíduo ou da atividade, de responsabilidade pessoal e pelo sistema como um todo. Cada indivíduo é 100% responsável por suas próprias ações e há zero desculpas caso algo saia fora do planejado. Esse conceito foi chamado de 100/0. Adicionalmente, cada pessoa é responsável por assegurar que o sistema e seus participantes atuem conforme o programa. Esse componente, chamado “See it? Stop it!”, estabelece uma obrigação de endereçar, reportar e levar aos superiores qualquer não conformidade com o programa. Um número de telefone gratuito é disponibilizado caso alguém se sinta desconfortável para abordar a questão diretamente com a gestão.

Dentro desse contexto, a verificação é fundamental, uma vez que permite conferir se a execução está em linha com o estabelecido no programa. Esse componente envolve três tipos de auditoria: auto-verificação; verificação por auditores internos ou externos certificados; e auditorias por terceira parte, com os resultados finais reportados diretamente para os clientes.

A Keystone Foods se esforça continuamente para melhorar a saúde e o bem-estar dos animais sob seus cuidados. A base dessa atuação está nos padrões de Avaliação da Sustentabilidade dos Sistemas de Produção Agrícola da Asabe (American Society of Agricultural and Biological Engineers - Sociedade Americana de Engenheiros Agrícolas e Biológicos). Três ações entre esses padrões foram adotadas na busca pelo aprimoramento da saúde e do bem-estar animal.

## QUALIDADE DOS PRODUTOS

### Programa Marfrig Club

Esse programa visa a orientar os fornecedores na adaptação de suas propriedades para seguir padrões sociais e ambientais para o desenvolvimento da agricultura e da produção de gado. Por meio do programa, a Marfrig estimula a evolução das fazendas brasileiras e reconhece aquelas com as melhores práticas de produção e de gerenciamento do capital humano e dos recursos da natureza. Isso é particularmente significativo, uma vez que a demanda dos consumidores por produtos desenvolvidos sustentavelmente está crescendo. Um componente final do programa é o monitoramento da origem dos animais para assegurar que não há problemas de não-conformidade socioambiental.

### Programa de Premiação Angus Marfrig

Os objetivos do programa são fortalecer, intensificar e valorizar a relação da Companhia com pecuaristas, incentivando o uso da inseminação artificial no cruzamento entre as raças Angus e Brangus. O programa estimula os produtores por meio de prêmio sobre o preço do corte bovino, garantindo a compra dos animais Angus e seu cruzamento. Cinco Estados brasileiros participam do programa: São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

### Programa de Qualidade Nelore Natural (PQNN)

O PQNN é uma iniciativa para aumentar o valor da carne brasileira proveniente da raça Nelore. O programa consiste em um conjunto de normas e procedimentos para garantir o padrão de carcaças bovinas, sistemas de cria e sistemas de engorda entre reprodutores da raça. Seguindo as orientações do programa, o produtor oferece ao mercado um produto diferenciado por sua padronização e qualidade controlada. Simples e prático, pode ser adotado qualquer fornecedor, independentemente do tamanho de seu rebanho.



## FORNECEDORES

G4-I2 | G4-I5 | FPI | G4 DMA – Avaliação Ambiental de Fornecedores | G4 DMA – Avaliação de fornecedores em direitos humanos | G4 DMA – Trabalho infantil | G4 DMA – Avaliação | G4 DMA – Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas | G4 DMA – Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade | G4 DMA - Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade | G4-EN32 | G4-EN33 | G4-LA14 | G4-HR5 | G4-HR6 | G4-HR9 | G4-HR10 | G4-HR11 | G4-SO9

Os principais fornecedores da Marfrig Global Foods são os produtores de carne e de aves. A Companhia não requisita desses produtores somente a garantia da segurança alimentar e da qualidade, mas também exige deles o cumprimento de premissas éticas.

Todos os contratos com fornecedores são baseados nas diretrizes de conduta da Marfrig, assim como nas leis trabalhistas locais.

Adicionalmente, as divisões executam iniciativas próprias nesse sentido. A Divisão Beef Brasil, por exemplo, segue uma política de compras que visa assegurar que os animais abatidos não sejam oriundos de propriedades embargadas, presentes na lista do trabalho escravo ou que pratiquem o desmatamento. Tampouco adquire animais de fazendas em conflito com terras indígenas e unidades de conservação ambiental. A área de Sustentabilidade checa essas propriedades no site do Ibama (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais) e na lista do Trabalho

Escravo disponibilizada pelo governo. Executa, ainda, análises geoespaciais diárias, que consistem no cruzamento de imagens de satélite com bancos de dados públicos de terras indígenas, unidades de conservação e desmatamento. Caso sejam verificadas inconformidades em qualquer uma dessas questões, a divisão deixa de comprar do fornecedor envolvido.

## SWA (SUPPLIER WORKPLACE ACCOUNTABILITY)

A Keystone Foods engaja seus fornecedores de carne in natura e outros produtos e serviços em temas relacionados à sustentabilidade. Também adota, para atender os clientes, programas de SWA (Supplier Workplace Accountability). Além de suas plantas, seus fornecedores de produtos in natura e outros suprimentos também estão sujeitos a programas desse tipo. No geral, eles apoiam o desenvolvimento de sistemas de gerenciamento amplos, que incluem políticas e procedimentos definidos, métodos de comunicação, funções e responsabilidades, capacitações e treinamentos, integração de negócios, monitoramento e iniciativas internas de verificação, governança e cumprimento, e mecanismos de queixas para endereçar questões relacionadas a SWA, entre as quais as preocupações com direitos humanos. Os programas também podem incluir o seguinte: atestado de seguimento um Código de Conduta completo, que também trate de direitos humanos; provisão de materiais de treinamento e webinars sobre SWA; a aplicação de um questionário anual de autoavaliação e a execução de auditorias nas plantas por terceira parte.

A Keystone Foods atua ao lado de outras empresas da indústria para estabelecer padrões para commodities sustentáveis. Busca engajar os fornecedores, incentivando-os a atingir padrões de excelência em diversas áreas, por exemplo, na responsabilidade pelo local de trabalho, na priorização de compras responsáveis e ações para melhoria contínua entre os fornecedores. Com essas iniciativas, busca treinar e avaliar fornecedores em temas como ética, direitos humanos, boas práticas de negócios, segurança, bem-estar social e benefícios da cadeia produtiva sustentável, muitas vezes com o envolvimento de terceiros. Isso ajuda a identificar os parceiros mais comprometidos, com os quais a Divisão pode aprofundar o relacionamento e desenvolver novos projetos. A divisão é signatária e integrante do Poultry Sustainability Working Group, grupo de trabalho da U.S. Egg & Poultry Association, e participa do National Chicken Council (NCC), entidade responsável por estabelecer métricas e padrões de produção sustentável de aves na indústria dos Estados Unidos.

Com relação ao bem-estar animal, a Keystone Foods busca abordagens regionais. A Keystone Foods – U.S. conta com uma estrutura organizacional cuja função é definir e implementar o Programa de Bem-Estar Animal em toda a organização, incluindo fornecedores e suas próprias plantas. As plantas na APMEA formam alianças estratégicas com fornecedores, dos quais exige o cumprimento de padrões de saúde, bem-estar, alimentação e gestão.

## CERTIFICAÇÕES

G4 DMA – Segurança alimentar | FP5

A Marfrig Global Foods busca e mantém certificações que atestam que suas operações estão de acordo com as normas internacionais de gestão ambiental, da qualidade, da segurança dos alimentos, de segurança e saúde, e responsabilidade social. Essas certificações são fundamentais para exportar:

# CERTIFICAÇÕES DA MARFRIG GLOBAL FOODS

Certificação	Unidades certificadas
<b>Certificação do North American Meat Institute</b> - Padrões internacionais para a garantia dos direitos de bem-estar animal criada pelo Instituto Norte-Americano de Carne (em tradução livre), associação comercial dos Estados Unidos que reúne indústrias de carne e aves	11
<b>ISO 9001</b> - Um conjunto de diretrizes que visam a assegurar que os produtos e serviços atendam aos requisitos dos clientes e consumidores, e que a qualidade seja consistentemente aprimorada de acordo com a ISO (International Organization for Standardization)	3
<b>ISO 14001</b> - Conjunto de diretrizes para a gestão ambiental desenvolvidas pela ISO (International Organization for Standardization). É a única da série ISO 14000 passível de ser auditada por terceira parte	9
<b>ISO 22000</b> - Conjunto de diretrizes para a gestão da segurança dos alimentos desenvolvido pela ISO (International Organization for Standardization)	5
<b>FSSC 22000</b> - Certificação criada pela Foundation for Food Safety Certification com base na ISO 22000	2
<b>OHSAS 18000</b> - Desenvolvida por órgãos de normatização de diversos países, em conjunto com empresas certificadoras, versa sobre a saúde e a segurança no trabalho	9
<b>SA 8000</b> - Padrão global de gestão da responsabilidade social desenvolvido pela SAI (Social Accountability International) com base em princípios internacionais de direitos humanos e nas convenções da Organização Internacional do Trabalho	2
<b>TLS 8001</b> - O Ministério do Trabalho da Tailândia promulgou as Thai Labour Standards (normas de trabalho tailandesas), que congregam diretrizes de responsabilidade social, incluindo o respeito pelos direitos humanos dos trabalhadores e a garantia de condições de trabalho que incentivem o desenvolvimento pessoal e a qualidade de vida	1
<b>Certificações BRC Global Standards</b> - A Marfrig Global Foods detém 11 certificações pela BRC Global Standards, instituição líder em programas de certificação de qualidade e segurança. Essas certificações congregam padrões de controle de alimentos reconhecidos pela Global Food Safety Initiative (GFSI) e exigidos pelas principais redes varejistas do mundo	10
<b>HACCP</b> - Significa Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, em português. Trata-se de metodologia reconhecida internacionalmente para a gestão da segurança alimentar. É obrigatória em diversos países, incluindo os EUA e as nações da União Europeia	10
<b>IFS Food</b> - Desenvolvida pela International Featured Standards Food, essa norma é reconhecida pela Global Food Safety Initiative (GFSI) para certificar a segurança e qualidade dos produtos alimentares e processos de produção	1
<b>Rainforest Alliance Certified™</b> - Garantia de sustentabilidade ambiental, social e econômica nos processos agrícolas e florestais. Saiba mais na pág. 82	3
<b>Global Standard Food Safety</b> - Protocolo desenvolvido pelo British Retail Consortium, consórcio britânico que especifica os critérios operacionais de segurança e qualidade necessários para o cumprimento de obrigações legais e de proteção do consumidor	5
<b>Certified Organic Beef</b> - Atesta que a carne é realmente orgânica, ou seja, produzida a partir de um sistema ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável, e com qualidade superior. Permite a exportação de carne orgânica para os Estados Unidos, a União Europeia e o Canadá	3



## Certificação

## Unidades certificadas

<b>USDA National Organic Standard</b> - Certifica que o alimento é produzido de acordo com diretrizes relacionadas a padrões de equilíbrio ecológico e de conservação da biodiversidade	1
<b>National Standard for Organic and Biodynamic Produce</b> - Assegura que produtos orgânicos e biodinâmicos são produzidos de acordo com as normas de exportação requeridas por diversos países	1
<b>USDA Process Verified Program</b> - Intitulados no mercado como “USDA Process Verified”, esses produtos são verificados quanto ao uso responsável de antibióticos	7
<b>Código de Conduta McDonald’s e McDonald’s Standard</b> - Protocolos cujos cumprimentos são necessários para fornecer matéria-prima para o McDonald’s	4
<b>McDonald’s SQMS</b> - Protocolo do sistema de gestão da qualidade dos suprimentos cujo cumprimento é necessário para fornecer hambúrgueres para o McDonald’s	2
<b>Burger King Global Supplier</b> - Protocolo cujo cumprimento é necessário para fornecer matéria-prima para o Burger King	4
<b>COSTCO Code of Conduct</b> - Protocolo relacionado ao Código de Conduta e Responsabilidade Social da empresa de varejo COSTCO, cujo cumprimento é necessário para fornecer alimento para suas unidades	3
<b>High Quality Beef Quota (UE)</b> - Protocolo cujo cumprimento é necessário para fornecer carne para União Europeia	6
<b>Kosher Certified Beef</b> - Plantas qualificadas para a produção de carne com ritual religioso Kosher, de origem judaica	4
<b>Halal Certified Beef</b> - Plantas habilitadas para produção de carne com ritual religioso Halal, de origem islâmica	6
<b>Tacuarembó Angus Beef &amp; Tacuarembó Premium Angus Beef</b> - Ambas são dedicadas a linhas de produtos e possuem reconhecimento internacional, além de serem aprovadas pelos Estados Unidos e pela União Europeia	4
<b>Ami (Animal Welfare)</b> - Certificação que garante boas práticas de bem-estar animal	4
<b>Viva Grass Fed Beef (USDA)</b> - Saiba mais na pág. 80	5
<b>Certificação LEED</b> - Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) é um programa de certificação do U.S. Green Building Council – conselho norte-americano sobre edificações sustentáveis – que inclui um sistema de classificação que visa a ajudar proprietários e administradores a serem ambientalmente responsáveis e a usar recursos de forma eficiente	1

# foco em sustentabilidade

Em linhas gerais, sustentabilidade é o tripé formado pelos desempenhos econômico, social e ambiental. Ou seja, para ter sustentabilidade, uma empresa precisa ter equilíbrio em suas atuações nas três esferas. A Marfrig Global Foods compreende esse conceito e, por essa razão, a sustentabilidade também faz parte da sua estratégia de negócios.



Desde 2013, com a implantação do Focar para Ganhar, a Companhia mantém o contínuo fortalecimento dos pilares que estabeleceu como fundamentais nesse sentido. Eles permeiam todas as Divisões e unidades e são referência para o desenvolvimento de ações locais, as quais, em conjunto, promovem e asseguram a sustentabilidade de todo o sistema produtivo.



### Clientes:

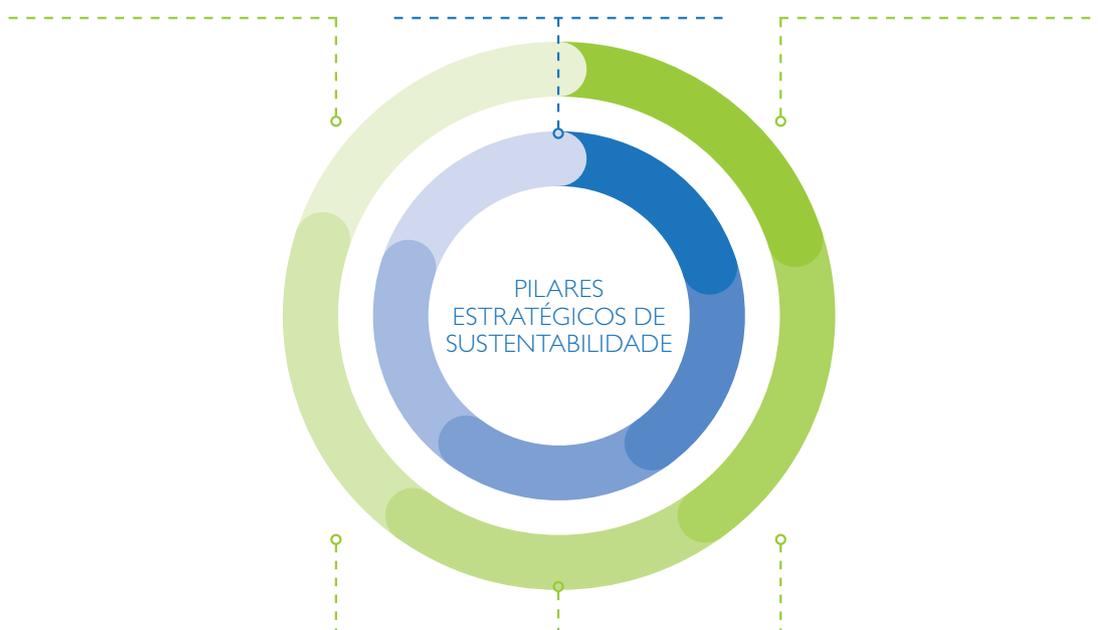
segurança alimentar; inovação e crescimento; engajamento e comunicação com stakeholders; valor nutricional e geração de valor.

### Econômico:

criação de valor; fluxo de caixa livre; redução da alavancagem e lucratividade.

### Meio Ambiente:

mudanças climáticas; energia; sistemas de gestão ambiental; materiais e resíduos; recursos naturais; água.



### Social:

engajamento da sociedade; voluntariado entre colaboradores; desenvolvimento econômico social e empreendedorismo social.

### Fornecedores:

bem-estar animal; fornecimento responsável; engajamento e desenvolvimento de fornecedores; garantia na cadeia de fornecimento e agricultura sustentável.

### Ambiente de Trabalho:

conformidade; diversidade e inclusão; desenvolvimento de colaboradores; ética e integridade; segurança e saúde e bem-estar.

O Grupo Global de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade estabelece diretrizes, coordena atividades corporativas e acompanha as ações das divisões nessa área, sempre mantendo o alinhamento com o modelo de negócio, a estratégia e as metas definidas no Focar para Ganhar. Por sua vez, as divisões de negócios desenvolvem iniciativas a partir dessas

diretrizes, adequando-as às especificidades regionais e operacionais.

O comprometimento da Marfrig com a sustentabilidade está expresso na sua estratégia de negócios e nas parcerias e compromissos assumidos pela Companhia com organizações de renome e reconhecimento nas áreas social e ambiental.

## PROGRAMA KEYSTAR

KEYSTAR é o nome do programa de sustentabilidade da Keystone Foods, iniciado em 2008. O nome é formado a partir da primeira sílaba do nome da divisão, mais as primeiras letras das frases a seguir, que definem os objetivos dessa iniciativa:

- > **Socially Responsible Growth:** crescimento socialmente responsável
- > **Total Commitment:** comprometimento total
- > **Achieving Balance:** alcançar o equilíbrio
- > **Respecting the Environment:** respeitando o meio ambiente

Hoje, o KEYSTAR possui quatro pilares estratégicos, que estabelecem o escopo e o funcionamento do programa.

### Sustentando o planeta

Por meio de:

- > Conservação da energia
- > Redução de resíduos
- > Conservação da água
- > Gestão ambiental
- > Fornecimento responsável

### Contribuindo com as comunidades

Por meio de:

- > Filantropia estratégica
- > Voluntariado dos colaboradores
- > Engajamento e desenvolvimento das comunidades locais
- > Oportunidades de emprego

### Apoiando nossas pessoas

Por meio de:

- > Desenvolvimento da liderança profissional
- > Diversidade e inclusão
- > Saúde e segurança no ambiente de trabalho
- > Engajamento dos colaboradores

### Criando valor compartilhado

Por meio de:

- > Segurança e qualidade dos alimentos
- > Bem-estar animal
- > Engajamento dos stakeholders
- > Transparência, comunicação e prestação de contas
- > Engajamento e desenvolvimento dos fornecedores

## RESPONSABILIDADE SOCIAL E RELACIONAMENTO COM AS COMUNIDADES

G4-26

Responsabilidade social é um dos valores da Marfrig Global Foods e uma parte essencial de suas atividades. Como parte desse valor, é importante para a Marfrig construir laços de relacionamento firmes com as comunidades e proporcionar benefícios que envolvem, além da geração de empregos e do recolhimento de impostos, o bem-estar e o crescimento social dessas comunidades.

No Brasil, as principais iniciativas de responsabilidade social são realizadas pelo Instituto Marfrig Fazer e Ser Feliz e por meio de apoio a projetos socioambientais direcionados ao desenvolvimento regional. A Companhia também apoia o trabalho voluntário de seus colaboradores. Os colaboradores voluntários também contribuem em iniciativas coordenadas pelo Instituto.

O Instituto Marfrig Fazer e Ser Feliz é mantido pela Divisão Beef, com o apoio de empresários, autoridades e representantes das comunidades locais. O Instituto visa retirar as crianças da rua no tempo ocioso e proporcionar a elas uma série de programas de desenvolvimento físico e intelectual que reforça o currículo escolar, proporciona aprendizagem de informática, estimula o bem-estar por meio dos esportes e atividades de lazer, fomenta cidadania e cultiva o respeito ao meio ambiente. Ao todo, são três Casas de Apoio, nas quais trabalham voluntários da comunidade e da Companhia, entre eles médicos, dentistas, assistentes sociais e educadores.

Em 2015, a Keystone lançou seu programa de responsabilidade social, o Keystone Cares. O programa se foca no engajamento da comunidade por meio de três atividades principais: alimentando a população, apoiando as comunidades locais e prestando assistência em desastres.

## RELACIONAMENTO COM CLIENTES

G4 DMA – Saúde e Segurança do Cliente |  
G4-26 | FP5 | FP6 | FP7

Os clientes são um dos pilares da estratégia de sustentabilidade da Marfrig Global Foods e, como tal, recebem atenção especial às suas demandas. A Divisão Beef vem se especializando no atendimento a exigências específicas do mercado, oferecendo, por exemplo, cortes especiais de carnes. Entregar um produto com peso e gramatura pré-determinados para um restaurante é tipicamente considerado um trabalho artesanal, por conta do cuidado individual com cada corte, e mostra a atenção da Divisão para com os clientes. Em um ambiente adequadamente climatizado, o controle do processo de corte e a precisão de peso garantem o atendimento a todas as especificações desse público, como teores de gordura (em porcentagem) ou espessura dos steaks. O padrão mantido nos produtos é, ainda, resultado da integração do controle da cadeia produtiva de proteína animal, do campo ao prato, o que permite selecionar os animais por raça, peso, idade e acabamento.

Outra demanda dos clientes tem sido por produtos mais saudáveis. A Divisão Beef Brasil possui uma linha de produtos que oferece ao consumidor final uma opção mais saudável para o dia a dia. Os animais são criados a pasto, de acordo com os preceitos do Programa de Qualidade Nelore Natural (PQNN), da Associação de Criadores de Nelore do Brasil (ACNB). A Companhia também possui produtos com o selo da ONG Alianza del Pastizal, com níveis superiores de Ômega 3 (saiba mais na pág. 83).

As carnes produzidas no Uruguai são vendidas, em sua maioria, in natura e, portanto, não possuem sódio ou açúcares agregados. Ainda assim, outras preocupações permeiam a unidade, como produzir carne orgânica, de maior qualidade. A carne desse tipo é processada na planta de Tacuarembó. Os fornecedores criam o gado seguindo normas

rígidas de certificação orgânica, por meio de um sistema de produção ambientalmente correto, no qual os animais são tratados com medicamentos fitoterápicos e homeopáticos, e alimentados em pastos sem agrotóxicos. O resultado é uma carne totalmente isenta de resíduos químicos.

O Uruguai também é pioneiro com o Viva Grass Fed Beef, programa de produção sustentável e implantação de carnes orgânicas certificadas de alto valor agregado. O gado é alimentado apenas por pasto e criado sem a utilização de antibióticos, hormônios de crescimento e ração, atendendo à demanda do mercado norte-americano.

A Keystone também realiza uma série de iniciativas para deixar os produtos mais saudáveis, reduzindo o sódio e a gordura, removendo conservantes e sabores artificiais. A Divisão trabalha diretamente com a equipe regulatória para fornecer todas as informações sobre ingredientes e formulações necessárias para criar os rótulos de composição dos produtos. Esses rótulos são utilizados pelos clientes para detalhar a composição dos produtos finalizados, disponibilizados aos consumidores. A divisão presta conta a seus clientes sobre boas práticas adotadas em suas próprias unidades e também por seus fornecedores, relacionadas à rastreabilidade dos produtos, à segurança do alimento, às práticas operacionais, ao meio ambiente, às condições e práticas de trabalho, entre outras questões.

## RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

G4-26

Os fornecedores, como descrito na pág. 73, são parceiros cruciais para os negócios da Marfrig e a Companhia executa uma série de iniciativas para se engajar com esse importante público e construir um relacionamento com ele. No Brasil e no Uruguai, a Companhia disponibiliza uma página totalmente dedicada a esse relacionamento com os pecuaristas

(<http://www.marfrigbeef.com/pt/pecuaristas/brasil> e <http://www.marfrigbeef.com/es/ganaderos/uruguay>), no qual se encontram informações sobre compra de gado, programas pecuários, entre outros. Os pecuaristas também podem usar ferramentas no site para monitorar on-line os abates do gado, recebendo, em tempo real, informações sobre peso, conformação de carcaça, acabamento de gordura e idade.

Os produtores recebem também orientações técnicas sobre as melhores práticas de manejo e instalações durante as visitas de campo periódicas de profissionais da Companhia. Também são fornecidos pela Divisão Beef materiais informativos sobre manejo, importância da vacinação, cuidados com doenças e outros temas. Juntas, essas ações aumentaram a transparência entre a Marfrig e esses fornecedores.

## RELACIONAMENTO COM INVESTIDORES

O relacionamento da Marfrig com esse público é mediado pela área de Relações com Investidores (RI). Além de uma equipe dedicada, essa área possui um site – o <http://ri.marfrig.com.br> –, em que os investidores podem encontrar todos os documentos arquivados na Comissão de Valores Mobiliários, bem como informações institucionais, uma central de downloads, calendário de eventos, entre outras ferramentas. A equipe de RI

também está disponível para os investidores por e-mail, telefone, teleconferências e nos eventos presenciais, como apresentações de resultados e road shows.

## RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

G4 DMA- Geral | G4-27 | G4-EN31

A preservação dos recursos ambientais – água, terras agricultáveis, geração de energia, entre outros – é fundamental para a produção de alimentos. Como uma das maiores produtoras de proteína animal do mundo, que atende às demandas das principais economias globais, a Marfrig Global Foods compreende seu papel essencial como guardião do meio ambiente.

A política interna de gestão ambiental engloba temas como controle do uso de energia, gestão dos recursos hídricos, programas de reciclagem, iniciativas direcionadas à agropecuária sustentável e ao bem-estar animal, reflorestamento, educação e conscientização ambiental, entre outras práticas.

Em 2016, os investimentos em prevenção ambiental somaram R\$ 11,2 milhões, 44% a mais que os R\$ 7,8 milhões reportados em 2015. A maior parte dos gastos foi dedicada ao tratamento de efluentes na Divisão Beef (R\$ 5,1 milhões), seguida pela disposição de resíduos em ambas as divisões (R\$ 4,0 milhões).

### Investimentos em prevenção ambiental (em R\$ milhões\*)

Discriminação da despesa	Divisão Beef	Keystone	Total
Disposição de resíduos	3.401.331,85	609.621,61	4.010.953,45
Tratamento de efluentes	5.105.636,68	-	-
Custos de prevenção	131.237,85	-	-
Gestão Ambiental	893.874,57	-	-
Outros investimentos	1.012.735,92	-	-
<b>Total</b>	<b>10.544.816,87</b>	<b>609.621,61</b>	<b>11.154.438,47</b>

\*Os valores informados pelas unidades da Beef Internacional e pela Divisão Keystone foram convertidos do Dólar para o Real com base em cotação obtida no portal do Banco Central do Brasil ([www4.bcb.gov.br](http://www4.bcb.gov.br)), referente a 30/12/2016.

## PARCERIAS

G4-15 | G4-16 | G4 DMA – Emissões | G4 DMA – Biodiversidade | G4-EN19 | G4-EN27 | G4 DMA – Práticas trabalhistas e trabalho decente | G4-LA15 | G4 DMA – Biodiversidade | G4-EN12 | G4 DMA – Avaliação ambiental de fornecedores | G4-EN33 | G4 DMA – Trabalho forçado ou análogo ao escravo | G4-HR6 | G4 DMA – Avaliação de fornecedores em direitos humanos | G4-HR11 | G4 DMA – Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade | G4-SO10



### Rainforest Alliance Certified™

Em junho de 2012, a Marfrig se tornou a primeira na indústria de proteína animal a rastrear o ciclo completo da produção de carne bovina com a chancela do Imafloa (Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola), obtendo o direito de utilizar o selo Rainforest Alliance Certified™ (RAC). O certificado atesta que as fazendas fornecedoras de carne seguem rigorosas normas internacionais de conservação ambiental e de respeito aos trabalhadores, às comunidades locais e às regras de bem-estar animal. Ele permite que quatro unidades da Marfrig (Tangará da Serra - MT; Pampeano (Hulha Negra) - RS, e Promissão - SP) produzam e comercializem internacionalmente produtos certificados.

O primeiro hambúrguer certificado com o RAC foi lançado em 2015, em parceria com um cliente europeu. Em 2016, produtos com esse selo também foram disponibilizados para o consumidor brasileiro.



### The Nature Conservancy (TNC)

Desde 2013 a Marfrig mantém uma parceria com a ONG TNC, uma das maiores organizações ambientais do mundo, e com o Walmart, líder global em varejo, para fomentar a pecuária sustentável no sudeste do Pará. Esses esforços contribuíram para a preservação do Bioma Amazônia e incentivaram a adoção de boas práticas socioambientais. A Companhia vem, desde então, prestando assistência técnica aos produtores, tanto em questões ambientais como de bem-estar animal.

Em 2016, carne proveniente de propriedades participantes do projeto foi apresentada ao mercado em duas lojas do Walmart em Brasília. O projeto foi um dos destaques do relatório anual global da ONG, que é distribuído para milhares de representantes de empresas, fundações, governos e outras organizações não-governamentais em todo o mundo.



### **Carbon Disclosure Program (CDP)**

Desde 2009, a Marfrig vem respondendo aos painéis propostos pelo CDP, sistema de divulgação global que permite que empresas, cidades, estados e regiões meçam e gerenciem seus impactos ambientais. A Companhia participa daqueles referentes à cadeia de suprimentos, às mudanças climáticas, às florestas e à água.

Em 2016, a Marfrig foi reconhecida por sua liderança na América Latina no Programa Forest (floresta), referente à gestão da mudança climática, ao meio ambiente e aos recursos hídricos na cadeia de valor. A Marfrig vem se empenhando em reduzir o desmatamento nessa cadeia, para, assim, reduzir as emissões de CO<sub>2</sub> de escopo 3 (emissões indiretas resultantes das atividades da empresa, mas que ocorrem em fontes que não pertencem ou não estejam sob seu controle).



### **Alianza del Pastizal**

Essa iniciativa, em parceria com a Marfrig, criou um selo de produto para ajudar os consumidores a identificar e selecionar carnes de qualidade, produzidas de forma a preservar campos nativos dos Pampas sul-americanos. Para obtê-lo, as propriedades-membro da ONG devem passar por avaliação e certificação de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Certificação de Carnes Pastizal (CCCCP).

O selo vai ao encontro da estratégia da Marfrig de disponibilizar ao mercado produtos com qualidade superior e, nesse caso, com níveis de Ômega 3 verificados.



### **Tropical Forest Alliance (TFA 2020)**

A TFA é uma aliança global criada em 2012 pelo Consumer Goods Forum – que reúne os maiores executivos de diversas indústrias produtoras de bens de consumo – e pelo governo norte-americano. Baseada no compromisso compartilhado pelas nações participantes da convenção internacional sobre meio ambiente Rio+20, a meta da aliança é atingir zero de desmatamento líquido nas cadeias de produção de carne bovina, óleo de palma, soja, papel e celulose até 2020.

Como membro do TFA 2020, a Marfrig integra o Comitê Diretor da instituição, órgão responsável pelas decisões da aliança. Dos 20 membros desse Comitê, 4 são representantes do setor privado, sendo que a Companhia é a única empresa de carne bovina.

A TFA 2020 e seus parceiros – países, empresas e organizações da sociedade civil – trabalham em conjunto para:

- melhorar o planejamento e a gestão em relação à conservação da floresta tropical, o uso do solo agrícola e a posse da terra
- fomentar colaborações intersetoriais baseadas no entendimento comum e cada vez mais aprofundado das barreiras e oportunidades associadas às cadeias de suprimento sem desmatamento
- compartilhar as melhores práticas para a conservação de ecossistemas e florestas tropicais na produção de commodities agrícolas, buscando intensificar a agricultura sustentável e promovendo a utilização de terras degradadas e do reflorestamento
- proporcionar experiência e conhecimento, a fim de ajudar no desenvolvimento da produção de commodities agrícolas e processadas que promovam a conservação das florestas tropicais
- melhorar o monitoramento do desmatamento em regiões tropicais e de degradação florestal, de forma a medir seu progresso



**InPACTO**

Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo

### **InPACTO**

A Marfrig Global Foods está associada, desde 2014, ao Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (InPACTO), formado por empresas, organizações da sociedade civil e organizações representativas dos trabalhadores com o objetivo de unir o setor privado e organizações da sociedade civil brasileira na prevenção e erradicação do trabalho escravo nas cadeias produtivas.

A Marfrig Global Foods está na vanguarda da luta contra o trabalho escravo no País. Já em 2005, a Companhia era signatária do Pacto de mesmo nome e que deu origem ao Instituto. O objetivo é fortalecer e ampliar a iniciativa. Os associados se comprometem a assumir dez compromissos para combater o trabalho escravo ou análogo ao escravo em seus negócios e na cadeia produtiva. A iniciativa também visa a fomentar ações de reinserção de trabalhadores resgatados ou vulneráveis no mercado de trabalho por meio de qualificação profissional.

A Keystone Foods envolve várias organizações da indústria para promover boas práticas e resultados sustentáveis. As organizações em que participamos incluem a International Poultry Welfare Alliance, US Roundtable for Sustainable Poultry and Eggs, American Association of Avian Pathologists, American Veterinary Medical Association, National Chicken Council, North American Meat Institute, US Poultry and Egg Association, Professional Animal Auditor Association.





### **Produção responsável de óleo de palma**

A Keystone Foods utiliza óleo de palma em quatro de suas plantas na região APMEA. Trata-se do óleo vegetal mais utilizado no mundo, pois está amplamente disponível e é relativamente barato. As plantações das palmeiras a partir das quais é obtido possibilitam ganhos sociais, em razão da melhoria das condições de vida de pequenos agricultores. Por outro lado, para atender à demanda global, florestas tropicais foram convertidas em plantações. Essa conversão levou à redução significativa dos habitats fundamentais para diversas espécies, muitas das quais estão em perigo. Há indícios de que a plantação de palma também contribuiu para perda de biodiversidade, erosão e poluição do solo e da água.

Para atender à crescente exigência de clientes e consumidores, a Keystone Foods se comprometeu a apoiar a produção sustentável de óleo de palma. Isso ajuda a garantir que práticas sustentáveis são seguidas e que a integridade de florestas e da vida animal é preservada. Em 2016, a Divisão obteve a certificação Green Palm Book and Claim para 100% do óleo de palma que utiliza. Esse certificado é concedido pela organização Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) e provê meios para monitorar a

produção responsável de óleo de palma. A RSPO desenvolveu um conjunto de critérios ambientais e sociais que as empresas devem adotar para receber o Certificado de Óleo de Palma Sustentável (CSPO, na sigla em inglês) e cuja aplicação minimiza o impacto negativo do cultivo da palmeira. A obtenção desse certificado comprova, aos usuários do óleo, a fabricação sustentável do produto.



# desempenho ambiental



## CONSUMO DE ENERGIA

G4 DMA - Energia | G4-EN3 | G4-EN6 | G4-EN27 |  
G4 DMA - Produtos e Serviços

O consumo total de energia na Marfrig Global Foods em 2016 foi de 6,5 milhões de gigajoules (GJ), 5% superior ao consumo registrado em 2015 (6,2 milhões de GJ). Foi verificada elevação principalmente no uso de energia elétrica, que totalizou 2,3 milhões de GJ frente a 1,9 milhão de GJ demandados no ano anterior, um crescimento de 18%.

A maior parte da energia utilizada pela Companhia é proveniente de fontes renováveis. Na Divisão Beef, esse tipo de fonte corresponde a 69% do consumo total de energia. São usados insumos como briquete (resíduos de madeira), bagaço de cana, casca de arroz e lenha renovável (de reflorestamento). Vale ressaltar que as matrizes energéticas brasileira e uruguaia são predominantemente hidrelétricas, um tipo de fonte renovável. O emprego desse tipo de energia equivale a 24% do consumo total da divisão (confira os dados por divisão na pág. 101).

Na Keystone Foods, duas unidades vêm utilizando fontes renováveis de energia. A planta de Kentucky (EUA) possui um sistema de caldeira dedicado a capturar biogás, um subproduto do tratamento de resíduos biodegradáveis. O consumo dessa fonte foi somado ao total de energia consumido pela Companhia. Em 2016, o uso de biogás aumentou mais de 38%. Já a planta de Shandong (China),



instalou painéis para captar energia solar e usá-la para aquecer água. A Divisão, contudo, ainda não está mensurando o consumo desse tipo de energia. Esses projetos resultaram em redução das emissões de gases de efeito estufa, entre outros impactos ambientais benéficos em comparação com outras fontes de energia utilizadas nessas plantas.

Como parte do programa KEYSTAR (ver pág. 79), a divisão e suas plantas traçam metas anuais de redução de intensidade energética. Cada planta define ações, que incluem aprimoramento fabril, troca de equipamentos, refinamento de processos e mudanças comportamentais para atingi-las. A Keystone também está implantando, de forma piloto, o monitoramento do consumo de eletricidade em tempo real em algumas de suas fábricas. Apesar de o consumo total de energia ter crescido de 2015 para 2016, esse aumento foi atribuído ao uso de combustíveis de baixa emissão de gases causadores do efeito estufa, incluindo biogás e gás natural.

Consumo de energia (em GJ)	2016	2015	Varição
<b>Consumo total de energia proveniente de combustíveis não renováveis</b>	1.979.972,69	1.942.294,96	2%
<b>Consumo total de energia proveniente de combustíveis renováveis</b>	2.297.360,47	2.369.275,63	-3%
<b>Consumo de energia elétrica</b>	2.266.264,65	1.927.798,47	18%
<b>Consumo de vapor</b>	216,59	292,09	-26%
<b>Consumo total de energia na Marfrig Global Foods</b>	6.543.814,40	6.239.661,15	5%

**30%**

Consumo total de energia proveniente de combustíveis não renováveis

**35%**

Consumo total de energia proveniente de combustíveis renováveis

DISTRIBUIÇÃO DO CONSUMO DE ENERGIA NA MARFRIG GLOBAL FOODS EM 2016

**35%**

Consumo de energia elétrica

**0%**

Consumo de vapor

Nota: o vapor é pouco utilizado, na forma de aquecimento para higienizações e esterilizações.

## CONSUMO DE ÁGUA

G4 DMA - Água | G4-EN8 | G4-EN10 | G4-EN27 |

G4 DMA - Produtos e Serviços

A Marfrig Global Foods promove uma série de iniciativas com o propósito de reduzir o consumo de água. A Companhia estabeleceu o Sistema de Gestão Eficiente do Uso da Água em dez plantas da Divisão Beef Brasil. O objetivo do sistema é reduzir o consumo total dessas plantas em 2% e, conseqüentemente, minimizar o impacto das operações na comunidade e no meio ambiente. A iniciativa também visa a prevenir cenários de escassez hídrica, como a ocorrida no Estado de São Paulo nos últimos anos, assim como a melhoria da eficiência operacional. O resultado final é a redução dos custos com consumo de água nessas plantas.

Na Keystone Foods, a gestão da água também foi incluída entre as prioridades do programa KEYSTAR (veja na pág. 79). A divisão e suas plantas têm metas anuais de redução da intensidade do consumo de água e implementam ações de melhoria para alcançá-las. Isso inclui aperfeiçoamentos fabris, troca de equipamentos, aprimoramento de processos, entre outras iniciativas. Já foram feitas substituições de canos deteriorados, adicionados tanques de pré-resfriamento da água e instalados medidores adicionais. Muitas ações serão concluídas somente em 2017, como a implantação de mais sistemas de reuso, o aperfeiçoamento ou a troca de caldeiras

ineficientes e torres de resfriamento, e melhorias em processos. Também está em foco a mudança e o aumento do engajamento dos colaboradores. Adicionalmente, algumas unidades da Keystone já fazem reuso de água. Em 2016, a divisão reutilizou 1% do total consumido. Desde o início do programa, em 2008, até 2016, a intensidade da água, medida em função da produção, diminuiu 17%.

Outros projetos da divisão estão sendo desenvolvidos de acordo com análise conduzida globalmente dos riscos relacionados à disponibilidade e à escassez de água nas regiões em que as suas plantas estão instaladas.

Embora o efeito dessas iniciativas ainda não esteja mensurado, o consumo de água pela Marfrig Global Foods diminuiu em 2016, totalizando 18,7 milhões de metros cúbicos (m<sup>3</sup>), 7% a menos que os 20,1 milhões de m<sup>3</sup> registrados em 2015. Essa redução inclui o reflexo da descontinuação de plantas na Argentina e no Brasil, vendidas entre 2015 e 2016, com impacto no consumo total da Divisão Beef. O fato de ainda assim o total de água utilizado em 2016 ter sido menor pode ser um indicativo de que as ações de mitigação da Companhia estão se provando bem-sucedidas. O consumo registrado pela Keystone, por exemplo, foi de 8,4 milhões de m<sup>3</sup> em 2016, frente a 8,9 milhões de m<sup>3</sup> em 2015. No Brasil, também houve redução (7,3 milhões de m<sup>3</sup> em 2016 e 8,4 milhões de m<sup>3</sup> em 2015).

	Divisão Beef	Keystone	Total Marfrig Global Foods
<b>Água de superfície</b>	6.052.279,34	24.157,00	6.076.436,34
<b>Água subterrânea</b>	3.959.136,50	-	3.959.136,50
<b>Água da chuva coletada diretamente e armazenada pela organização</b>	60.225,00	-	60.225,00
<b>Abastecimento de água por rede pública</b>	139.454,00	8.460.456,56	8.599.910,56
<b>Total</b>	10.211.094,84	8.484.613,56	18.695.708,40



## NOVA UTE

Foi finalizada e colocada em funcionamento uma nova Unidade de Tratamento de Efluentes (UTE) na planta uruguaia de San José, resultado de um investimento de US\$2 milhões. Essa planta é considerada referência em melhores práticas no país, por ser, agora, capaz de eliminar os resíduos de nitrogênio e fósforo da água. A planta também conta com laboratório próprio para controles de rotina.



## MUDANÇAS CLIMÁTICAS E EMISSÕES

G4 DMA - Emissões | G4-EC2 |  
G4-EN15 | G4-EN16 | G4-EN17

O efeito estufa é um fenômeno natural do planeta em que determinados gases na atmosfera impedem que parte do calor absorvido do sol seja dissipado de volta para o universo. Contudo, a evolução das atividades humanas pós- Revolução Industrial, principalmente as relacionadas ao uso de combustíveis fósseis e à destruição das florestas, levou a uma intensificação desse fenômeno e, conseqüentemente, a um maior aquecimento da Terra. É esse aquecimento que tem levado às mudanças climáticas, incluindo alterações nos regimes de chuva, nas características das estações, entre numerosos outros fatores. Essas mudanças têm impacto direto sobre a agricultura e a disponibilidade da água, o que, por sua vez, interfere diretamente no andamento das

atividades humanas. Elas são, portanto, prioridade entre os temas relacionados à preservação do planeta e de seus recursos.

A Marfrig Global Foods possui uma política exclusiva para tratar dessa questão: a Política de Mudanças Climáticas e Recursos Naturais, que estabelece níveis operacionais para as atividades industriais, comerciais e de serviços em direção à economia de baixo carbono. A Companhia foi premiada duas vezes com o selo Ouro do Programa Brasileiro GHG Protocol (ferramenta de mensuração de emissão de gases de efeito estufa), e executa, desde 2010, inventários anuais de Gases do Efeito Estufa (GEE), importante ferramenta para o direcionamento de ações alinhadas às estratégias de meio ambiente.

Em 2016, as emissões totais da Companhia somaram 14,7 milhões de toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente (tCO<sub>2</sub>e), 13% a menos que as 17 milhões tCO<sub>2</sub>e verificadas em 2015. Foram obtidas reduções tanto nas emissões de Escopo 2 (emissões indiretas, relativas ao consumo de energia elétrica) quanto nas emissões de Escopo 3 (emissões indiretas relacionadas às atividades da Companhia, mas sobre as quais esta não tem gestão direta). Além das iniciativas da Companhia visando à redução, também impactaram no resultado final a venda, entre 2015 e 2016, de unidades na Argentina e Brasil além de o encerramento de atividades de algumas unidades no Brasil. O desempenho da Marfrig no inventário de emissões referente ao ano de 2016 está demonstrado na tabela a seguir:

### Emissões de gases de efeito estufa da Marfrig Global Foods

	2016	2015	Varição
<b>Escopo 1</b>	352.284,31	316.901,90	11%
<b>Escopo 2</b>	260.675,63	277.428,52	-6%
<b>Escopo 3</b>	14.131.099,34	16.358.139,13	-14%
<b>Total</b>	14.744.059,28	16.952.469,56	-13%

Esse inventário foi elaborado de acordo com o GHG Protocol, programa de mensuração das emissões empresariais capitaneado, no Brasil, pela GVCes, centro de estudos em sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas. A Companhia utiliza essa ferramenta desde 2014, pois esta é referência mundial para empresas e governos. O processo é compatível com os requisitos da norma ISO 14064-1:2006 e com os métodos de quantificação do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC, da sigla em inglês), bem como com as diretrizes do Defra Voluntary Reporting Guidelines, orientações do governo britânico, e da ASHRAE Standard 34, organização dos Estados Unidos voltada a promover a sustentabilidade na indústria.

Nota: As emissões de Escopo 1 são as que são geradas diretamente pelas atividades da Companhia. As emissões de Escopo 2 congregam as emissões indiretas relativas ao uso de energia elétrica. As emissões de Escopo 3 são referentes a outras emissões indiretas, decorrentes das atividades da Companhia, porém sobre as quais esta não tem controle direto.

### **Primeiro abate de gado neutro em emissão de metano**

A Marfrig realizou, no dia 25 de janeiro de 2016, o primeiro abate de gado com um índice neutro em emissão de metano, em sua planta de Promissão (SP). Um lote com dezoito animais foi criado de acordo com os critérios estabelecidos pelo Projeto Pecuária Neutra para a Fazenda Triqueda, situada no município de Coronel Pacheco (MG). Posteriormente, o projeto foi adotado por outras seis propriedades, incluindo a Ecofarms, localizada no município de Prata (MG).

O primeiro lote, com 18 animais abatidos, teve pegada de carbono (medição da quantidade de dióxido de carbono produzida) de aproximadamente 73,43 toneladas de CO<sub>2</sub> e as emissões foram compensadas pelo plantio de árvores seguindo o sistema de integração pecuária e floresta, e a integração de árvores com pastagens, entre outras premissas.

## **MATERIAIS, EFLUENTES E RESÍDUOS**

O volume total de resíduos gerado pela Companhia caiu 50% entre 2008 e 2016, o equivalente a uma redução anual de 214 mil toneladas métricas. Durante esse mesmo período, os descartes feitos em aterro sofreram uma queda de 28%, o que significa que foram recicladas e reutilizadas aproximadamente 11 mil toneladas métricas por ano. Projetos visando à redução na geração de resíduos incluem a identificação daqueles que poderiam ser reciclados e de processos de produção ineficientes, além de treinamento de colaboradores.

A Companhia também apoia o uso de embalagem recicláveis. Um dos mais importantes clientes da Marfrig exige que as caixas de transporte de produtos contenham pelo menos 25% de material reciclado pós-consumo (feito



a partir de resíduos da fabricação de novos produtos) e 40% de material totalmente reciclado.

O descarte de resíduos e efluentes gerados e não reutilizados nas atividades da operação ocorre em todas as unidades operacionais da Marfrig Global Foods, conforme os requisitos legais aplicáveis e demais exigências dos órgãos ambientais de cada país.

A Marfrig também monitora e realiza estudos de impacto ambiental nas diversas fases de desenvolvimento e licenciamento de novos projetos, o que lhe permite conhecer a biodiversidade do local estudado. Com essas informações em mãos, a Companhia pode identificar as características dos resíduos que serão gerados e, assim, as tecnologias necessárias para seu tratamento e lançamento nos corpos hídricos receptores de cada região ou formas de descarte de resíduos sólidos mais adequadas.

No caso de produtos considerados perigosos, a Marfrig estabelece rígidos procedimentos a serem seguidos em termos de armazenamento, transporte e descarte, a partir da identificação dos riscos envolvidos e da definição de ações de mitigação e prevenção necessárias. As políticas de procedimentos com produtos perigosos incluem o monitoramento ambiental e a manutenção de planos de contingência específicos para cada tipo de ocorrência e de substância em caso de acidente. Eventuais ocorrências são registradas e submetidas a extensivo processo de avaliação de causas visando a estabelecer os ajustes necessários aos procedimentos vigentes.

A Keystone, por meio do programa KEYSTAR (ver pág 79), vem trabalhando para reduzir constantemente resíduos sólidos e de embalagem. A Divisão está buscando cumprir o objetivo de eliminar os resíduos dispostos em aterro. Desde 2008, a Keystone reduziu em 54% tanto o volume total de resíduos quanto o volume direcionado a aterro. O volume total gerado pela Divisão apresentou uma redução de mais de 187 mil toneladas desde 2008.



A photograph of fresh green lettuce leaves and a bowl of red sauce on a wooden surface. The lettuce is on the left, and the bowl is on the right. The text 'sumário GRI' is overlaid in the center-right.

# sumário GRI



**G4-32**

Indicador	Descrição	Pacto Global (Princípios)	Página do relatório/Resposta
<b>ESTRATÉGIA E ANÁLISE</b>			
G4-1	Mensagem da alta administração		18 a 21
G4-2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades.		18 a 21
<b>PERFIL ORGANIZACIONAL</b>			
G4-3	Nome da organização		12
G4-4	Principais marcas, produtos e/ou serviços		12
G4-5	Localização da sede da organização		12 a 15
G4-6	Países em que a organização opera e onde suas principais operações estão localizadas		12 a 15
G4-7	Tipo e natureza jurídica da propriedade		12
G4-8	Mercados de atuação		12 a 15
G4-9	Porte da organização		12 a 15
G4-10	Número total de empregados	6	63
G4-11	Percentual do total de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva	3	63
G4-12	Descreva a cadeia de fornecedores da organização		73
G4-13	Principais mudanças referentes a porte, estrutura ou participação acionária		27 e 32
G4-14	Princípio da precaução		54 e 60
G4-15	Cartas, princípios ou outras iniciativas externas, assinadas ou endossadas		73 e 82
G4-16	Participação em associações ou organismos		82
<b>ASPECTOS MATERIAIS E LIMITES</b>			
G4-17	Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas ou documentos equivalentes da organização.		100
G4-18	Processo para definição do conteúdo do relatório e limite do relatório		7 a 9
G4-19	Liste todos os aspectos materiais identificados no processo de definição do conteúdo do relatório.		7 a 9
G4-20	Limite do aspecto dentro da organização		7 a 9
G4-21	Limite do aspecto fora da organização		7 a 9
G4-22	Efeitos de reformulações anteriores de informações fornecidas em relatórios anteriores e as razões para essas reformulações		7 a 9
G4-23	Alterações significativas em relação a períodos cobertos por relatórios anteriores em escopo e limites de aspecto		7 a 9
<b>ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS</b>			
G4-24	Relação de grupos de stakeholders engajados pela organização		7 a 9
G4-25	Base para a identificação e seleção de stakeholders para engajamento		7 a 9
G4-26	Abordagem adotada pela organização para envolver os stakeholders, inclusive a frequência do seu engajamento discriminada por tipo e por grupo, com uma indicação de que algum engajamento foi especificamente promovido como parte do processo de preparação do relatório		79, 8

Indicador	Descrição	Pacto Global (Princípios)	Página do relatório/Resposta
G4-27	Principais tópicos e preocupações levantados durante o engajamento dos stakeholders e medidas adotadas para abordar esses tópicos e preocupações, inclusive no processo de relatá-los. Relato dos grupos de stakeholders que levantam cada uma das questões e preocupações mencionadas		7 a 9, 81
<b>PERFIL DO RELATÓRIO</b>			
G4-28	Período coberto pelo relatório		7 a 9
G4-29	Data do relatório anterior mais recente		O relatório anterior a este foi publicado em 2016, referente ao ano de 2015.
G4-30	Ciclo de emissão de relatórios		O ciclo de emissão dos Relatórios de Sustentabilidade da Marfrig Global Foods é anual.
G4-31	Dados para contato		7 a 9, 96
G4-32	Tabela que identifica a localização das informações no relatório		9
G4-33	Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório		7 a 9
<b>GOVERNANÇA</b>			
G4-34	Estrutura de governança		54 (Em 2016, o Comitê de Gestão foi extinto e o Comitê de Ética foi substituído pelo Departamento de Compliance.)
<b>ÉTICA E INTEGRIDADE</b>			
G4-56	Declarações de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos relevantes para o desempenho econômico, ambiental e social, assim como o estágio de sua implementação	10	17, 54
<b>DESEMPENHO ECONÔMICO</b>			
G4-DMA	Abordagem de gestão		32, 42
G4-EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos		50
G4-DMA	Práticas de compra		68
G4-EC9	Proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes		68
FP1	Percentual de volume comprado de fornecedores em conformidade com a política de práticas de compra da empresa		68, 73
<b>DESEMPENHO AMBIENTAL</b>			
G4-DMA	Energia		88
G4-EN3	Consumo de energia dentro da organização	7, 8	88
G4-EN6	Redução do consumo de energia	8, 9	88
G4-DMA	Água		89
G4-EN8	Total de retirada de água por fonte	7, 8, 9	89
G4-EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	7, 8, 9	89
G4-DMA	Biodiversidade		82
G4-EN12	Descrição de impactos significativos de atividades, produtos e serviços sobre a biodiversidade em áreas protegidas e áreas de alto índice de biodiversidade situadas fora de áreas protegidas	7	82
G4-DMA	Emissões		82

Indicador	Descrição	Pacto Global (Princípios)	Página do relatório/Resposta
G4-EN15	Emissões diretas de gases de efeito estufa (Escopo 1)	7	91
G4-EN16	Emissões indiretas de gases de efeito estufa provenientes da aquisição de energia (Escopo 2)	7	91
G4-EN17	Outras emissões diretas de gases de efeito estufa.	7	91
G4-DMA	Produtos e serviços		88, 89
G4-EN27	Grau de mitigação dos impactos ambientais dos produtos e serviços.	7,8,9	82, 88, 89
G4-DMA	Geral		81
G4-EN31	Total de investimentos e gastos com proteção ambiental, discriminado por tipo	7	81
G4-DMA	Avaliação ambiental de fornecedores		73, 82
G4-EN32	Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	7	73
G4-EN33	Impactos ambientais negativos significativos reais e potenciais na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito	7,8	73, 82
<b>SOCIAL</b>			
G4-DMA	Saúde e segurança no trabalho		64
G4-LA5	Percentual da força de trabalho representada em comitês formais de saúde e segurança, compostos por empregados de diferentes níveis hierárquicos, que ajudam a monitorar e orientar programas de saúde e segurança no trabalho		64
G4-LA6	Tipo e taxa de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, faltas e número de vítimas mortais relacionadas ao trabalho por região e sexo.		64
G4-DMA	Avaliação de Fornecedores em Práticas Trabalhistas		73
G4-LA14	Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a práticas trabalhistas		73
G4-LA15	Impactos negativos significativos reais e potenciais para as práticas trabalhistas na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito		82
<b>DIREITOS HUMANOS</b>			
G4-DMA	Investimentos		
G4-HR1	Número total e percentual de acordos e contratos de investimentos significativos que incluem cláusulas de direitos humanos ou que foram submetidos à avaliação referente a direitos humanos	1,2	Durante 2016 não houve qualquer investimento que levasse a Companhia a uma participação acionária majoritária em outra entidade ou qualquer projeto de investimento de capital com impacto relevante nas demonstrações financeiras.
G4-DMA	Trabalho infantil		73
G4-HR5	Operações e fornecedores identificados como de risco para a ocorrência de casos de trabalho infantil e medidas tomadas para contribuir para a efetiva erradicação do trabalho infantil	1,2	73
G4-DMA	Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo		82
G4-HR6	Operações e fornecedores identificados como de risco significativo para a ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e medidas tomadas para contribuir para a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou análogo ao escravo	1,2	73, 82
G4-DMA	Avaliação		73
G4-HR9	Número total e percentual de operações submetidas a análises ou avaliações de direitos humanos de impactos relacionados a direitos humanos	1,2	73

Indicador	Descrição	Pacto Global (Princípios)	Página do relatório/Resposta
G4-DMA	Avaliação de Fornecedores em Direitos Humanos		82
G4-HR10	Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relacionados a direitos humanos	1,2	73
G4-HR11	Impactos reais e potenciais em relação a direitos humanos na cadeia de suprimentos, e as medidas tomadas. Avaliações de direitos humanos podem incluir: trabalho infantil, discriminação, trabalho forçado ou obrigatório, liberdade de associação e negociação coletiva, direitos indígenas, práticas de segurança	1,2	73,82
<b>DESEMPENHO SOCIAL - SOCIEDADE</b>			
G4-DMA	Combate à corrupção		54
G4-SO4	Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção	10	54
G4-DMA	Políticas públicas		Não Houve
G4-SO6	Valor total de contribuições para partidos políticos e políticos, discriminado por país e destinatário/beneficiário	10	Não foram registradas contribuições para partidos políticos feitas pela Marfrig Global Foods em 2016. A Keystone possui política que proíbe a prática.
G4-DMA	Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade		73,82
G4-SO9	Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a impactos na sociedade	10	73
G4-SO10	Impactos negativos significativos reais e potenciais da cadeia de fornecedores na sociedade e medidas tomadas a	10	82
<b>RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO</b>			
G4-DMA	Saúde e Segurança do Cliente		
G4-PR1	Percentual de categorias de produtos e serviços significativos cujos impactos em matéria de saúde e segurança foram avaliados.		100% dos produtos da Companhia são processados em conformidade com as Normas Nacionais e Internacionais de Segurança de Alimentos, atendendo aos padrões sanitários e de qualidade estabelecidos pelos países para os quais são destinadas as exportações.
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"		74,80
FP6	"Percentual do volume total de vendas de produtos ao consumidor, discriminado por categoria de produto, que contém baixo teor de gorduras saturadas e trans, sódio e açúcares adicionados."		80
FP7	"Percentual do volume total de vendas de produtos ao consumidor, discriminado por categoria de produto, que contém um maior teor de ingredientes nutritivos como fibras, vitaminas, minerais, fitoquímicos e adição de alimentos funcionais."		80
<b>SUPLEMENTO SETORIAL – REFERENTES AO BEM-ESTAR ANIMAL</b>			
FP9	Percentual e total de animais criados e/ou processados, por espécie e tipo de criação		23,68
FP12	Políticas e práticas para antibióticos, anti-inflamatórios, hormônios e/ou tratamentos com promotores de crescimento, por espécie e tipo de criação.		68

# Anexos

## G4-I7 – Entidades incluídas as demonstrações financeiras consolidadas e cobertas ou não por este relatório

<b>Entidades e/ou subsidiárias</b>	<b>São cobertas pelo relatório?</b>
MFB Marfrig Frigoríficos do Brasil S.A.	Sim
Marfrig Chile S.A.	Sim
Inaler S.A	Sim
Frigorífico Tacuarembó S.A	Sim
Masplen Ltd	Não
Prestcott International S.A	Não
Establecimientos Colonia S.A	Não
MF Foods USA, Inc.	Não
Marfrig Overseas Ltd	Não
Marfrig Argentina S.A.	Sim
MFG Comercializadora de Energia Ltda	Não
Marfrig Holdings (Europe) BV	Não
Marfrig Peru S.A.C.	Não
Keystone Foods (UK) Limited	Sim
Keystone Foods International Limited	Sim

#### G4-EN3 - Consumo de energia dentro da organização

	2016	2015	2016	2015
	Divisão Beef		Keystone	
<b>Consumo de energia proveniente de combustíveis não renováveis</b>				
Acetileno			5,78	7,23
BPF (óleo combustível pesado)	152.860,20	158.148,15		
Diesel	58.028,74	64.852,10	342.005,91	317.427,01
Gasolina			15.500,38	17.353,63
GLP	15.633,91	39.176,29	83.033,06	107.259,64
Gás natural			1.312.904,71	1.238.070,91
<b>Total</b>	<b>226.522,85</b>	<b>262.176,54</b>	<b>1.753.449,84</b>	<b>1.680.118,42</b>
<b>Consumo de energia proveniente de combustíveis renováveis</b>				
Bagaço de Cana	216.734,72	130.554,20	-	-
Briquete	296,88	12.391,29	-	-
Casca de Arroz	115.556,25	100.252,92	-	-
Cavacos de Madeira	289.358,41	320.128,27	-	-
Lenha renovável	1.272.809,23	1.318.354,01	-	-
Sebo		10.620,99	-	-
Sebo Ácido	326.717,92	261.364,34	-	-
Serragem	50.443,71	197.215,04	-	-
Biogás			25.443,35	18.394,57
<b>Total</b>	<b>2.271.917,12</b>	<b>2.350.881,06</b>	<b>25.443,35</b>	<b>18.394,57</b>
<b>Consumo de energia elétrica</b>	<b>795.395,68</b>	<b>448.078,14</b>	<b>1.470.868,97</b>	<b>1.479.720,33</b>
<b>Consumo de vapor</b>			<b>216,59</b>	<b>292,09</b>
<b>Consumo total de energia</b>	<b>3.293.835,65</b>	<b>3.061.135,74</b>	<b>3.249.978,75</b>	<b>3.178.525,41</b>

# créditos

## **MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.**

Av. Queiroz Filho, 1560 - Bloco 5 (Torre Sabiá) 3º andar, Sala 301  
Vila Hamburguesa – CEP 05319-000 – São Paulo – SP  
Tel: + 55 11 3792-8600

### **Diretoria de Relações com Investidores**

E-mail: [ri@marfrig.com.br](mailto:ri@marfrig.com.br) – Tel.: +55 11 3792-8907

## **MERCADOS DE NEGOCIAÇÃO**

### **Ações**

#### **BM&FBOVESPA (Novo Mercado)**

Código de negociação: MFRG3

Banco custodiante: Itaú Unibanco S.A.

#### **ADRS (American Depositary Receipts) - Nível I**

#### **OTC (mercado de balcão norte-americano)**

Código de Negociação: MRRTY

Banco depositário: Deutsche Bank Trust Company Americas

Banco custodiante: Itaú Unibanco S.A.

## **CRÉDITOS**

### **Sustentabilidade**

José Antonio Silveira Ferreira

Leonel Augusto Martins Almeida

### **Relações com Investidores e Planejamento Estratégico**

Roberta Varella

Tatiana Teixeira Meggiolaro

Barbara Maria Tanure Gonçalves Mansano

### **Conteúdo técnico GRI, redação e tradução**

Visão Sustentável - [www.visaosustentavel.com.br](http://www.visaosustentavel.com.br)

José Pascowitch, Rafael Morales, Olívia Andreolli

### **Projeto Gráfico e Web**

S+G Comunicação



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

