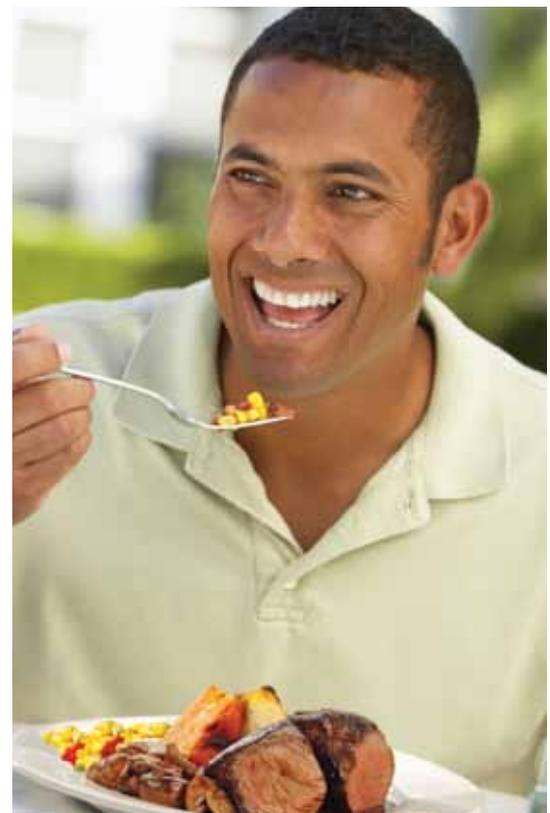




# 2011

*Relatório Anual*



# Grupo Marfrig

GRI 2.3 | 2.5 | 2.7 | 2.8

A Marfrig Alimentos S.A. é uma das maiores empresas do setor de alimentos com destacada atuação comercial no varejo e no *food service* (serviços alimentícios) e atividades de desenvolvimento, produção, industrialização, processamento, comercialização e distribuição de alimentos provenientes de proteínas animais – carnes bovina, suína, ovina e de aves –, pratos prontos, massas, pizzas, sobremesas e vegetais congelados, além do processamento e da comercialização de couros. Com amplo portfólio de produtos e marcas reconhecidas no Brasil e no exterior, o Grupo Marfrig está presente nas maiores redes de restaurantes e supermercados do mundo e nos lares de consumidores de mais de 160 países em cinco continentes. **GRI 2.1 | 2.6**

Com sede na cidade de São Paulo, a Marfrig opera por meio de 150 unidades produtivas, centros de distribuição e escritórios comerciais distribuídos em 22 países. Tem capacidade de produção de mais de 120 mil toneladas de alimentos processados e de valor agregado por mês e emprega aproximadamente 85 mil colaboradores diretos. Exporta seus produtos para mais de 160 nações da Europa, do Oriente Médio, da Ásia, da África, da Oceania e das Américas. **GRI 2.4**

Em 2011, o Grupo passou a contar com uma nova estrutura operacional, tendo dividido seus negócios em dois grandes segmentos: Marfrig Beef, que consolida as operações de carnes bovina e ovina e couro, e Seara Foods, responsável pelas operações com aves, suínos e alimentos processados e de valor agregado. Essa nova composição proporciona ao Grupo uma maior captura de sinergias entre as divisões, maior ganho em eficiência operacional e otimiza as bases produtiva, comercial e logística.

## Marfrig Alimentos S.A.

### Seara Foods



### Marfrig Beef



Brasil



Argentina



Uruguai



# 2011: Marfrig em Números

GRI 2.3 | 2.5 | 2.7 | 2.8



Presença em

## 22 países e em 5 continentes

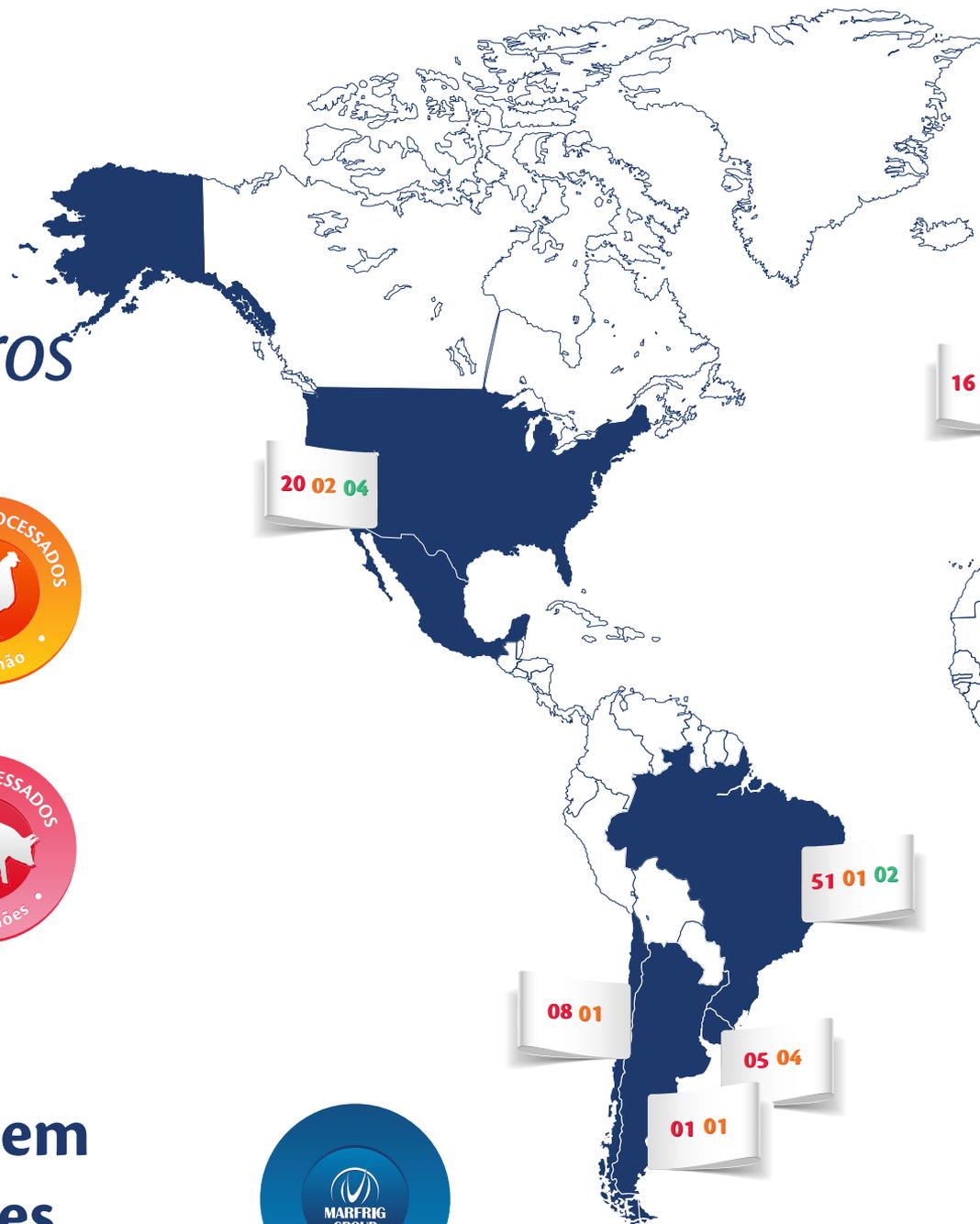
Marcas fortes e  
reconhecidas em mais de

## 160 países

Mais de

## 85 mil

colaboradores diretos

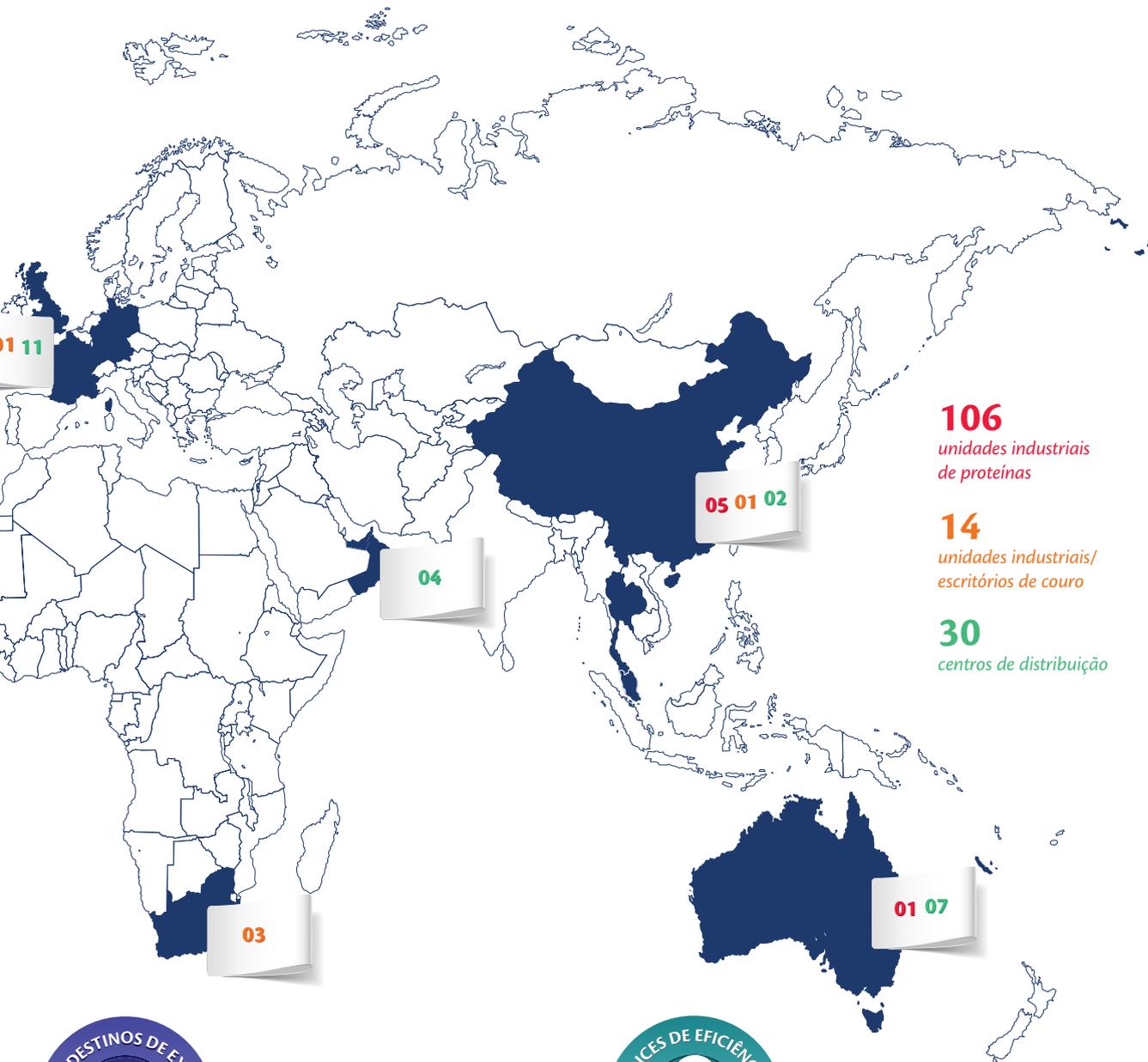


R\$ **21,88**  
bilhões de receita  
operacional líquida

R\$ **1,77**  
bilhão de EBITDA  
consolidado

R\$ **3,14**  
bilhões de lucro  
bruto e **14,4%** de  
margem bruta

**8,1%**  
margem EBITDA



Europa  
**40,6%**

Rússia  
**8,9%**

Ásia  
**19,3%**

América Central e América do Sul  
**7,6%**

Oriente Médio  
**16,7%**

Outros locais  
**6,9%**



**9,77** m<sup>3</sup> de água consumida

**21,36** kg de resíduos para aterro

**2,42** kg de Demanda Química de Oxigênio (DQO) de efluentes lançados

**3,94** GJ de energia consumida

**0,245** t de carbono equivalente nos escopos 1 e 2



## O Setor em Números\*

**6,6%**

do PIB nacional vem  
do setor de alimentos

As exportações crescerão

**87,2%**

até 2022

**R\$ 3,93 bilhões**

foi a contribuição no  
saldo positivo da balança  
comercial, que atingiu quase  
R\$ 30 bilhões em 2011

As exportações em  
2012 devem crescer

**11%**

com a abertura e a  
retomada dos mercados  
na Ásia e na África

Até

**2015**

o Brasil será o maior  
exportador mundial  
de carnes

Nos próximos 18 anos, o  
consumo mundial de proteínas  
animais saltará de 43,3 kg para

**54,6 kg**

por pessoa/ano

Aumento de

**13%**

no consumo interno  
de carnes até 2022

\* Em maio de 2012, o Valor Econômico divulgou um amplo estudo sobre o setor de Alimentos. Os dados, as projeções e o estudo completo podem ser acessados em <http://www.valor.com.br/especiais>.

# Sobre este Relatório

GRI 3.5 | 3.9

*Ao longo do relatório,  
você conhecerá  
hábitos alimentares  
de alguns países em  
que o Grupo Marfrig  
está presente*

O Relatório Anual 2011 da Marfrig foi elaborado pelo segundo ano consecutivo com base nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), versão G3, e tem o nível de aplicação B checado pela GRI. **GRI 3.2 | 3.3**

Este relatório abrange o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2011 das operações de todas as subsidiárias do Grupo nos 22 países em que operava no período mencionado, exceto quando indicado. Para facilitar a compreensão e permitir a comparação de dados, as informações econômico-financeiras, sociais e ambientais são apresentadas de forma consolidada e por segmentos de atuação. A Marfrig informa que não houve mudanças significativas em relação aos anos anteriores no que se refere a escopo, limites ou métodos de medição. **GRI 3.1 | 3.6 | 3.7 | 3.8 | 3.11**



A integração das operações da Marfrig em dois segmentos de negócio possibilita ao Grupo a obtenção de informações operacionais detalhadas sobre o uso/consumo de energia, água, emissões e outros indicadores. Assim, houve progressos na coleta, no armazenamento e no monitoramento dos dados sociais e ambientais, o que também permitiu a melhor compreensão, gestão e comunicação dessas informações. Neste relatório, esses dados não foram auditados externamente. **GRI 3.10 | 3.13**

Os dados econômico-financeiros, assim como no relatório anterior, estão adequados às Normas Internacionais de Relatório Financeiro (International Financial Reporting Standards – IFRS) e foram auditados pela KPMG Auditores Independentes. **GRI 3.13**

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

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

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

**Para mais esclarecimentos, acesse**  
**[www.marfrig.com.br/ri](http://www.marfrig.com.br/ri)**

**ou entre em contato com a área:**

**(11) 3792-8650 | [ri@marfrig.com.br](mailto:ri@marfrig.com.br). GRI 3.4**







06

**Entrevista com o Presidente**

10

**Uma Empresa Global de Alimentos**

Segmentos de Atuação 11

16

**Governança Corporativa**

Direcionadores Organizacionais 18  
Estrutura de Governança 18  
Estratégia e Investimentos 29  
Gestão de Riscos 31  
Ativos Intangíveis 32  
Prêmios e Reconhecimentos 34

39

**Desenvolvimento Sustentável**

Performance Econômico-Financeira 46  
Pensar no Amanhã | *Desempenho Ambiental* 59  
Construir o Hoje | *Engajamento* 67

76

**Demonstrações Contábeis**

83

**Índice Remissivo GRI**

**Informações Corporativas** 92  
**Créditos** 93

# Entrevista com o Presidente

GRI 1.1

Em 2011, a Marfrig consolidou-se como uma empresa global de alimentos focada na geração de resultados e na sustentabilidade dos negócios. Conheça essa estratégia de desenvolvimento e os próximos passos da Companhia nesta entrevista com Marcos Antonio Molina dos Santos, CEO & Chairman do Grupo Marfrig.

## Como o senhor avalia o ano de 2011 para a Marfrig?

**Marcos Molina** Foi um ano dedicado à consolidação da estratégia de construir uma plataforma global para a produção de alimentos de alta qualidade, seguros, fáceis de preparar, ambiental e socialmente corretos e, consequentemente, de alto valor agregado. Também foi um ano de muitos desafios, especialmente em razão do ambiente externo turbulento, onde nos deparamos com a crise econômica europeia, a lenta recuperação do mercado norte-americano, desastres naturais na Ásia e a alta nos preços dos principais insumos de produção, além da grande volatilidade cambial. No entanto, mesmo diante de tantos desafios, por meio da estratégia adotada de diversificação geográfica e de proteína como foco da atuação em produtos de valor agregado pela Marfrig, conseguimos avançar de forma decisiva na execução de nossa estratégia de longo prazo, consolidando-nos como uma empresa global de alimentos, focada na geração de resultados e na sustentabilidade dos nossos negócios.

## De que maneira ocorreu a consolidação dessa estratégia?

**Marcos Molina** A Marfrig adquiriu um conjunto de empresas nos últimos anos, o que gerou a necessidade de uma reorganização da sua estrutura de operação, com foco em dois principais segmentos de negócio. Assim, visando reduzir a complexidade e proporcionar a captura de sinergias entre as divisões, implementamos um projeto de reestruturação para melhorar a gestão dos negócios e trazer maior eficiência operacional. O projeto foi elaborado em parceria com a consultoria Bain & Company e foi trabalhado durante todo o ano de 2011. Como resultado, a Marfrig Beef passou a integrar de forma consolidada todas as operações do segmento de carne bovina e de couro, enquanto a Seara Foods ficou responsável pelas operações com proteínas à base de aves e suínos e alimentos de alto valor agregado, consolidando a Seara Brasil, a Moy Park e a Keystone Foods. Dessa maneira, demos sequência à nossa estratégia e estamos aumentando cada vez mais a participação de produtos de valor agregado em nossas vendas.

Outro ponto de destaque da integração é o fortalecimento da cultura do Grupo Marfrig, a ser disseminada para todos, respeitando a identidade de cada segmento e o país em que operamos.

## De que forma isso se refletiu no desempenho do Grupo?

**Marcos Molina** Com essa estratégia, a Marfrig já obteve resultados significativos em 2011, mas eles ainda são parciais e não refletem todos os ganhos possíveis. Nossa receita consolidada totalizou R\$ 21,88 bilhões, 37,8% superior a 2010. A opção por focar em produtos de valor agregado já começa a aparecer na participação desses produtos na receita total da Companhia, que atingiu 37,4% no ano, superior aos 28,0% de 2010.

Em 2012, após a integração dos ativos vindos da BRF, nossa expectativa é de que a participação dos produtos processados e de valor agregado cresça ainda mais, passando a responder por aproximadamente 50% do total das vendas da Companhia.

### Como a governança corporativa se insere na estratégia da Companhia?

**Marcos Molina** A governança corporativa é a base do processo de integração de todas as áreas da Marfrig e da nossa estratégia de crescimento sustentável. As ações da Marfrig (código: MRF3) estão listadas na BM&FBovespa no segmento do Novo Mercado, o qual possui o mais elevado padrão de governança corporativa da bolsa brasileira e implica regras rígidas no que diz respeito a direitos dos acionistas. Dessa forma, para nos adequarmos às exigências do Novo Regulamento do Novo Mercado, revisamos nosso Estatuto Social, determinando que até 2014 aconteça a separação dos cargos de CEO e presidente do Conselho de Administração.

Em 2011, muito nos orgulhou o reconhecimento de nossas boas práticas de governança corporativa, o qual veio com a conquista do Troféu Transparência em 2011, conferido pela Anefac, pela Fipecafi e pela Serasa Experian, e que, pela primeira vez na história, foi entregue a uma empresa de alimentos.

### De que maneira a sustentabilidade foi trabalhada no planejamento da Marfrig ao longo do ano?

**Marcos Molina** O Grupo Marfrig tem o compromisso de manter o equilíbrio econômico, social e ambiental em seus negócios, contribuindo com o desenvolvimento da sociedade e a preservação do planeta e trazendo retorno aos seus acionistas. Assim, a sustentabilidade foi alinhada em seis dimensões estratégicas, que se aplicam a todos os negócios da Companhia. Para a construção dessas estratégias, nossos executivos participaram de diversos eventos externos com os públicos de relacionamento da Marfrig e de workshops sobre o tema sustentabilidade, em que foi possível absorver o posicionamento de todos e chegar a um consenso sobre os pontos que seriam ideais para a definição das seis dimensões (Social, Cadeia de Suprimentos, Ambiental, Tecnológica, Econômica e de Produto).

### Essa estratégia de sustentabilidade é desdobrada em ações concretas? Quais os principais destaques sociais e ambientais da Marfrig no ano?

**Marcos Molina** A Marfrig é uma empresa que se destaca pelo posicionamento de sua estratégia de sustentabilidade (que engloba o equilíbrio econômico, social e ambiental), sendo pioneira e proativa no setor de Alimentos, contribuindo com o desenvolvimento da sociedade e a preservação do planeta e trazendo retorno aos seus acionistas. O Instituto Marfrig de Sustentabilidade conduz as ações sociais desenvolvidas em benefício das comunidades em que o Grupo está inserido. Em 2011, destaco a implementação do primeiro projeto próprio do Instituto, o Fazer e Ser Feliz, que beneficia crianças do município de Promissão (SP), oferecendo atividades recreativas e educacionais complementares à escola.

Já no aspecto ambiental, procuramos sempre monitorar os impactos de nossas atividades no meio ambiente, buscando alternativas tecnológicas para reutilizar, reciclar e reduzir a aplicação de recursos naturais, atendendo a nossas necessidades sem, no entanto, comprometer as gerações futuras. Em 2011, mapeamos globalmente as emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) em toda a nossa base produtiva, gerando o segundo relatório global de emissões do Grupo. Há muitas outras ações concretas importantes que implementamos com sucesso por toda a nossa cadeia produtiva e em conjunto com clientes, fornecedores, ONGs, universidades, mas para falar de todas elas com o devido tempo e acuidade é necessário um fórum específico. Elas podem ser conhecidas no nosso site dedicado ao tema [www.marfrig.com.br/sustentabilidade](http://www.marfrig.com.br/sustentabilidade).

### Quais são os objetivos do Grupo Marfrig para os próximos anos?

**Marcos Molina** Estamos seguros de que continuamos seguindo na direção correta, rumo ao nosso objetivo de construir uma companhia de alimentos modelo em sustentabilidade e criação de valor para as cadeias produtivas e para nossos acionistas. Continuaremos demonstrando de forma quantitativa e qualitativa nossa evolução sustentável em todos os países em que atuamos. Quanto aos negócios, estamos convictos de que fortaleceremos cada vez mais a marca Seara, aumentaremos ainda mais a participação de produtos de valor agregado e promoveremos sinergias no processo de integração, buscando a crescente austeridade financeira da Marfrig.





# O País do Sabor

*O Brasil apresenta uma ampla diversidade de regiões, e cada lugar possui hábitos alimentares próprios – como o acarajé, feito na Bahia, ou o churrasco do Sul do País. Em geral, a refeição consumida diariamente é a famosa combinação de arroz com feijão, carne e salada. Mas a paixão nacional e popular pelo mundo é a deliciosa feijoada, feita com feijão preto e carne suína.*

Entrevista com o Presidente

Uma Empresa Global de Alimentos

Governança Corporativa

Desenvolvimento Sustentável

Demonstrações Contábeis

Índice Remissivo GRI

# Uma Empresa Global de Alimentos

GRI 2.2 | 2.3 | 2.5 | 2.7 | 2.9

*A nova estrutura operacional do Grupo permitiu à Companhia ganhar maior eficiência operacional e oferecer mais qualidade aos seus clientes*

Em 2011, a Marfrig consolidou-se como uma empresa global de alimentos, focada na geração de resultados e na sustentabilidade dos seus negócios. Foi um ano de preparação em todas as unidades do Grupo, com a reestruturação operacional das unidades da Companhia atuando sob os segmentos Marfrig Beef e Seara Foods, além de foco no *core business*, na eficiência operacional e na captura de sinergias. Essa nova composição tem proporcionado ao Grupo a obtenção de importantes ganhos operacionais e melhora de eficiência, além de contribuir para a construção de um portfólio de produtos com alto valor agregado e marcas com forte relação de proximidade ao consumidor.

Todas essas realizações não seriam possíveis sem a dedicação e o comprometimento dos 85 mil colaboradores da Marfrig. O capital humano é um dos principais ativos intangíveis da Companhia e uma das prioridades para diferenciar-se no mercado e oferecer mais qualidade a seus clientes.

Para 2012, os esforços da Marfrig estão direcionados para o fortalecimento da marca Seara no mercado interno brasileiro, especialmente por meio da integração das novas unidades e marcas advindas da troca de ativos, firmada com a BRF em dezembro de 2011. A entrada desses novos ativos ao longo do ano proporcionará o incremento das vendas de produtos de maior valor agregado, contribuindo para o crescimento do *market share* da Seara no Brasil.

O mercado chinês também continuará sendo um dos focos de atuação da Companhia, pois é considerado pela Marfrig como um dos grandes *drivers* de crescimento da demanda mundial por proteínas nos próximos anos. O Grupo aumentará sua presença nesse mercado por meio da Keystone Foods, empresa que faz parte da Seara Foods, explorando as oportunidades crescentes por intermédio do atendimento das grandes cadeias mundiais de serviços rápidos de refeições (*quick service restaurant*).



## Segmentos de Atuação

### Marfrig Beef

Em 2011, a Marfrig unificou a estrutura organizacional das operações de bovinos no Brasil, na Argentina, no Uruguai e no Chile sob o segmento Marfrig Beef. Essa integração permitiu a criação de uma nova empresa, capaz de alavancar as vantagens competitivas de cada uma das operações integradas, sob o princípio de “ser simples, enxuta e ágil”.

Por causa das oscilações na demanda dos mercados interno e externo e na oferta de gado, a Marfrig Beef implementou uma série de ajustes operacionais ao longo do ano, visando otimizar a estrutura, diluindo custos, melhorando a *performance* de cada planta e obtendo sinergias por meio das unidades em operação, tendo decidido desativar temporariamente nove plantas (sete no Brasil, uma na Argentina e uma no Uruguai). Essa decisão permitiu que o segmento alcançasse um nível equilibrado de utilização de 66% da capacidade consolidada, ante os 65% obtidos no ano anterior.

Para o ano de 2012, a perspectiva de reabertura dessas unidades é bastante provável, especialmente no Brasil, onde, após alguns anos de recomposição do rebanho nacional e de retenção no abate de matrizes, o ciclo da pecuária nacional indica uma possível melhora na disponibilidade de gado.

Na Argentina, após a troca de ativos com a Brasil Foods S.A., a ser concluída em 2012, a Companhia manterá o foco em nichos específicos de mercado, como o atendimento ao *food service*, e nas exportações de cortes nobres, buscando explorar a vocação do país como maior detentor da Quota Hilon.

No Uruguai, onde a Marfrig é a maior empresa privada do país, continuaremos aproveitando nossa posição de liderança para alavancar as vendas externas. Por seu *status* sanitário, o país é autorizado a exportar carne bovina para todos os países do mundo.





## Seara Foods

Em 2011, a Companhia anunciou a reestruturação organizacional também do segmento de aves, suínos e alimentos processados e de valor agregado, com a integração da Seara Brasil, da Moy Park e da Keystone Foods sob o segmento Seara Foods.

Com o objetivo de aumentar a capacidade de produção de alimentos de valor agregado e fortalecer a posição da Seara no Brasil, a Marfrig firmou, em dezembro de 2011, um acordo vinculante com a Brasil Foods S.A. Pelo acordo, a Marfrig cedeu alguns ativos na Argentina em troca de dez unidades de produção de produtos de valor agregado, oito centros de distribuição e 12 marcas de alimentos, que proporcionarão aumento de *market share* da Seara no Brasil, especialmente para os produtos de alto valor agregado. A entrada desses novos ativos possibilitará à Marfrig um aumento estimado de aproximadamente 150% em sua capacidade de fabricação de produtos de alto valor agregado, além de 25% na capacidade produtiva de aves e de 50% em suínos.

Adicionalmente, a Marfrig estruturou em 2011 a Keystone Foods América Latina, dedicada à produção, comercialização e distribuição de

produtos para o *food service*, visando trazer para a Companhia ganhos operacionais e melhora de portfólio. São duas plantas de processamento, com aproximadamente 4 mil funcionários, que atendem a mais de 14 mil pontos de vendas.

Nas operações internacionais, a Keystone Foods estabeleceu no ano duas *joint ventures* na China – a COFCO Keystone Foods Supply Chain Investment Company, que prevê a construção de seis centros de distribuição, com a abertura do primeiro prevista para 2012, e a Keystone-Chinwhiz Poultry Vertical Integration, que iniciou o abate de frangos no segundo semestre do ano, com capacidade para 200 mil cabeças por dia.

A Moy Park mantém sua posição de liderança no Reino Unido, com forte presença nas principais redes varejistas e no segmento de *food service*. Em março de 2011, a divisão conquistou o título de maior empresa da Irlanda do Norte segundo o jornal norte-irlandês Belfast Telegraph. Para fortalecer a marca no Reino Unido e na Europa, a Seara Foods realizou campanhas de *marketing* locais e firmou contrato com o renomado *chef* Jamie Oliver para a produção e comercialização de uma linha premium de alimentos à base de frango a partir de 2012.

## Marfrig Beef



## Seara Foods







# Uma Culinária Equilibrada

*A alimentação equilibrada é a base da cultura chinesa, pois o princípio do yin e yang se aplica também à culinária local. Por isso, é importante balancear temperatura, sabor, aroma, cor e textura no preparo dos pratos e abusar das misturas doce e salgada, quente e fria e de maciez e crocância. Verduras, sopas, massas, aves, peixes e carnes cozidas são os alimentos mais consumidos.*

Entrevista com  
o Presidente

Uma Empresa  
Global de Alimentos

Governança  
Corporativa

Desenvolvimento  
Sustentável

Demonstrações  
Contábeis

Índice  
Remissivo GRI

# Governança Corporativa

*Compromisso com as melhores práticas de governança e o Código de Ética contribuem para fortalecer as relações com os stakeholders*

O Grupo Marfrig é conduzido por administradores experientes e comprometidos com o mais alto nível de governança corporativa, fazendo com que a Companhia seja transparente na divulgação das informações aos seus diversos públicos de interesse – acionistas, investidores, clientes, consumidores, fornecedores, colaboradores e sociedade –, com práticas que vão além das recomendações e obrigações legais.

Além disso, por ser uma companhia de capital aberto, a Marfrig segue as normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do Regulamento do Novo Mercado da BM&FBovespa, bem como as recomendações do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

A Marfrig adaptou seu Estatuto Social para se adequar às novas disposições do Regulamento do Novo Mercado da BM&FBovespa. A atuação fortemente pautada em compromissos éticos é guiada ainda pela missão, visão, valores e pelo Código de Ética, que devem ser amplamente disseminados a todos os envolvidos com o Grupo.

## **Principais Mudanças no Estatuto da Marfrig**

- Os cargos de presidente do Conselho de Administração e de diretor-presidente ou principal executivo da Companhia não poderão ser acumulados pela mesma pessoa a partir de 10 de maio de 2014. **GRI 4.2**
- Inclusão de novo inciso sobre a necessidade de manifestação do Conselho de Administração a respeito de qualquer oferta pública de aquisição de ações que tenha por objeto as ações de emissão da Companhia.
- Inclusão de inciso que prevê que o Conselho de Administração é responsável por definir lista tríplice de empresas especializadas em avaliação econômica de empresas para a elaboração de laudo de avaliação das ações da Companhia, nos casos de Oferta Pública de Aquisição para cancelamento de registro de companhia aberta ou para saída do Novo Mercado.
- Alteração de artigo para prever a obrigação de o adquirente, em uma oferta pública de aquisição de ações realizada em razão de contrato particular de compra de ações celebrado com o acionista controlador, pagar a diferença entre o preço da oferta e o valor pago por ação adquirida em bolsa nos seis meses anteriores.



- Alteração de artigo para prever que, no caso de saída da Companhia do Novo Mercado em decorrência de reorganização societária da qual a sociedade resultante não tenha seus valores mobiliários admitidos à negociação nesse segmento, o acionista controlador deverá efetivar oferta pública de aquisição de ações, caso tal admissão à negociação no Novo Mercado não ocorra no prazo de 120 dias contados da data da Assembleia Geral que aprovou a referida operação.

- Inclusão de artigo para disciplinar a definição dos acionistas que serão responsáveis pela realização de oferta pública de aquisição de ações de emissão da Companhia, no caso de cancelamento de registro de companhia aberta ou de saída do Novo Mercado em uma companhia de capital pulverizado em que não há acionistas controladores definidos, ou na hipótese de saída do Novo Mercado em razão de reorganização societária em que a companhia resultante não tenha seus valores mobiliários admitidos à negociação no Novo Mercado.
- Inclusão de artigo para disciplinar a obrigação de efetuar oferta pública de aquisição de ações, no caso de saída da Companhia do Novo Mercado em razão de descumprimento de obrigações constantes do regulamento.

## Direcionadores Organizacionais GRI 4.8

### Missão

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

### Visão

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

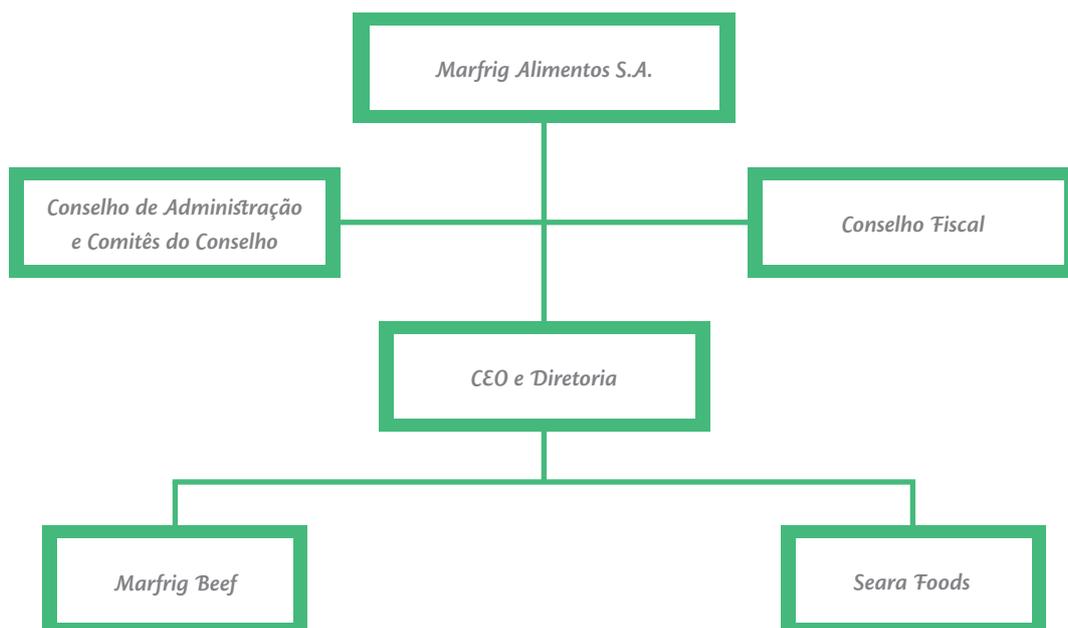
### Valores

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

### Código de Ética

O Código de Ética do Grupo Marfrig norteia os envolvidos com a Companhia em seus caminhos, atitudes, compromisso e objetivos, disseminando os melhores valores corporativos nas unidades industriais, comerciais e administrativas em todos os países onde a Marfrig está presente. Saiba mais sobre o Código de Ética no item Desenvolvimento Sustentável ou acesse o documento na íntegra em [www.marfrig.com.br](http://www.marfrig.com.br).

## Estrutura de Governança GRI 4.1







#### *Assembleias GRI 4.4*

As assembleias gerais da Marfrig são realizadas com o intuito de: avaliar as ações dos administradores; examinar, discutir e votar as demonstrações contábeis da Companhia; deliberar, de acordo com a proposta da administração, sobre a destinação do lucro do exercício e sua distribuição aos acionistas; eleger e destituir os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal; fixar a remuneração global dos membros desses conselhos e da Diretoria, entre outras competências. São solicitadas com 15 dias de antecedência em primeira convocação e oito dias em segunda, configurando-se em um espaço de interação onde os acionistas podem fazer recomendações ao mais alto órgão de governança.

Em 2011, foram realizadas três assembleias gerais na Marfrig, e os principais assuntos discutidos e aprovados foram: a incorporação de subsidiária da Companhia; a alteração de sede; o estabelecimento de limites de alçada pelo Conselho de Administração para a Diretoria; o estabelecimento do Conselho Fiscal como órgão de caráter permanente; aprovação das contas dos administradores e das demonstrações financeiras; eleição dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal; fixação da remuneração global dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal para o exercício de 2011.



## OS DIRECIONADORES DO GRUPO MARFRIG INTEGRAM PESSOAS, DIVISÕES E NEGÓCIOS AOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

Os documentos relativos à Assembleia encontram-se à disposição dos acionistas na sede da Companhia e também no *website* [www.marfrig.com.br/ri](http://www.marfrig.com.br/ri).

Para assegurar os mais altos níveis de governança corporativa nas discussões das assembleias gerais, existindo conflito de interesses entre um determinado acionista e o assunto a ser tratado, o acionista será vetado de proferir seu voto nos temas especificamente conflitantes, em acordo com o artigo 115 da Lei nº 6.404/76. **GRI 4.6**

### Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é um órgão independente da administração e da auditoria externa da Companhia. Tem como responsabilidade fiscalizar os atos dos administradores e analisar as demonstrações contábeis, relatando suas observações aos acionistas. Funciona em caráter permanente, de acordo com as disposições legais pertinentes.

É constituído por no mínimo três membros e suplentes e no máximo cinco em igual número, sendo todos residentes no Brasil, diplomados em curso universitário ou que tenham atuado como administradores ou conselheiros fiscal de outra empresa. A fim de evitar conflitos de interesse, seus integrantes não acumulam funções no Conselho de Administração, na Diretoria ou no quadro de colaboradores de uma controlada ou empresa do mesmo Grupo e não têm vínculo familiar de até terceiro grau com os administradores do Grupo. **GRI 4.6**

Em 2011, o Conselho Fiscal solicitou informações e analisou questões relacionadas às demonstrações contábeis, à auditoria interna, à auditoria independente, à gestão de riscos, à reestruturação administrativa e à sustentabilidade da Companhia.

### Composição do Conselho Fiscal (em 31 de dezembro de 2011)

Marcílio José da Silva	Conselheiro efetivo
Peter Vaz da Fonseca	Conselheiro efetivo
Roberto Lamb	Conselheiro efetivo
Carlos Roberto de Albuquerque Sá	Conselheiro suplente
Marcelo Silva	Conselheiro suplente

Em 21 de dezembro de 2011, Estefan George Haddad, membro efetivo do Conselho Fiscal da Companhia eleito em 30 de abril de 2011, renunciou ao seu cargo em favor de seu suplente, Peter Vaz da Fonseca, evitando conflitos de interesse em razão de ter assumido um cargo de diretoria na empresa de auditoria BDO RCS Auditores Independentes.

### Conselho de Administração

O Conselho de Administração é o órgão de deliberação colegiada responsável pela formulação e pelo monitoramento da implantação das políticas gerais de negócios, pela designação e supervisão da gestão dos diretores e pela contratação de auditores independentes. Os principais temas tratados por esse órgão em 2011 foram previamente analisados no âmbito de seus comitês de assessoramento.

Todas as suas decisões são tomadas pela maioria dos votos dos membros presentes em deliberações. Em conformidade com a Lei das Sociedades por Ações,

os membros do Conselho de Administração estão proibidos de atuar em qualquer operação ou negócio que represente conflito de interesses. **GRI 4.6**

É composto por no mínimo cinco integrantes e no máximo 11, eleitos em Assembleia Geral com mandato unificado de dois anos, podendo ser reeleitos e destituídos a qualquer momento pelos acionistas reunidos em Assembleia Geral. Esse órgão é composto por 37,5% de membros independentes e todos foram reeleitos na Assembleia Geral Ordinária realizada em 30 de abril de 2011, com mandato até 2013.

### Composição do Conselho de Administração (em 31 de dezembro de 2011) **GRI 4.3**

Marcos Antonio Molina dos Santos	Presidente
Alain Emilie Henry Martinet	Conselheiro
Antonio Maciel Neto	Conselheiro independente
Carlos Geraldo Langoni	Conselheiro independente
David G. McDonald	Conselheiro
Marcelo Maia de Azevedo Correa	Conselheiro independente
Márcia Aparecida Pascoal Marçal dos Santos	Conselheira
Rodrigo Marçal Filho	Conselheiro

Segue abaixo, uma breve descrição biográfica de cada membro do Conselho de Administração:

**Marcos Antonio Molina dos Santos:** presidente do Conselho de Administração da Companhia e o CEO Grupo Marfrig. Ele acumula longa experiência no setor em que a Marfrig atua, tendo iniciado sua atividade profissional aos 16 anos de idade, quando abriu seu primeiro negócio. Desde a constituição da Companhia, atuou como seu diretor-presidente. Além disso, é acionista e diretor-presidente da MMS Participações S.A., controladora da Companhia.

**Alain Emilie Henry Martinet:** membro do Conselho de Administração da Companhia. O Sr. Alain Martinet, franco-argentino, atua há mais de 30 anos no setor de carnes, tendo sido gerente da área internacional do departamento de Carnes da Louis Dreyfus Corporation USA (1978 a 1984). Foi gerente-geral (1985 a 1991) e diretor-comercial (1991 a 1992) do Frigorífico Rio – Platense. Atuou como diretor da SWIFT Argentina por cinco anos, desde 2001. Ingressou na Companhia em outubro de 2006, tendo já atuado como diretor responsável pelas operações na Argentina, das empresas Tradings e dos Estados Unidos da América do Grupo Marfrig.



**Antônio Maciel Neto:** membro independente do Conselho de Administração da Companhia. Foi presidente da Ford do Brasil e da América do Sul e também vice-presidente corporativo da Ford (1999 a maio de 2006). Atuou ainda na presidência do Grupo Itamarati (1997 a 1999) e da CECRISA – Revestimentos Cerâmicos (1993 a 1997). Entre 1990 e 1993, ocupou diversos cargos no Governo Federal, em Brasília, tendo exercido no Ministério da Economia as funções de diretor adjunto do departamento de Indústria e Comércio, e de secretário nacional de Economia Adjunto. Na criação do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, exerceu por oito meses a função de secretário-executivo (vice-ministro). Nesses três anos, Maciel foi o coordenador técnico do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP). Iniciou sua carreira profissional na Petrobras em 1980, onde trabalhou durante dez anos. Desde 2006, é presidente da Suzano Papel e Celulose; atualmente, também é membro do Conselho de Administração Global da Archer Daniels Midland Company e membro da Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade da Presidência da República desde maio de 2011. O Sr. Maciel Neto graduou-se em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) em 1979.

**Carlos Geraldo Langoni:** membro independente do Conselho de Administração da Companhia. Atualmente, também é membro do Conselho de Administração da Souza Cruz; membro do Conselho Consultivo da Guardian Industries; presidente da Projeta Consultoria Econômica Ltda.; consultor sênior da Companhia Vale do Rio Doce e membro da Alliance Shopping Centers S.A. Foi presidente do Banco Central entre 1980 e 1983. O Sr. Langoni graduou-se em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1968 e obteve o título de PhD em Economia pela Universidade de Chicago em 1970.

**David G. McDonald:** membro do Conselho de Administração da Companhia. Também é membro do Conselho de Administração do Grupo OSI. Ingressou no Conselho da Marfrig em 2008 após a Companhia ter adquirido as operações do Grupo OSI na Europa e no Brasil. O Sr. McDonald graduou-se em Ciências Animais na Universidade do Estado de Iowa em 1987, quando ingressou nas indústrias do Grupo OSI, uma companhia multinacional de processamento de alimentos com mais de 70 instalações em 38 países ([www.osigroup.com](http://www.osigroup.com)), como gerente de projetos, hoje exercendo o cargo de presidente e diretor de operações.

**Marcelo Maia Azevedo Correa:** membro independente do Conselho de Administração da Companhia. Atualmente, é diretor-presidente do Grupo Neoenergia S.A. e integra o Conselho de Administração das seguintes companhias: ONS – Operador Nacional do Sistema Elétrico, Coelba, Cosern, Celpe, Itapebi, Termopernambuco, PCH I, Afluente, Goiás Sul e Baguari I. Exerceu o cargo de diretor-presidente da VBC Energia S.A. (1997 a 2004) e foi presidente do Conselho Administrativo da CPFL – Piratininga (2001 a 2002). Foi membro do Conselho Fiscal da RGE – Rio Grande Energia (1997 a 1999) e da CPFL – Paulista (2000). O Sr. Correa graduou-se em Engenharia Civil pela PUC-RJ em 1982 e detém MBA em Finanças pelo IBMEC, obtido em 1992.

**Márcia Aparecida Pascoal Marçal dos Santos:** membro do Conselho de Administração da Companhia. Ela acumula longa experiência na Marfrig, foi responsável pela área Financeira de 2000 a 2006 e pela equipe de auditoria interna de 2000 a 2006.

**Rodrigo Marçal Filho:** membro do Conselho de Administração da Companhia. Teve vida profissional vinculada ao ramo de Agronegócios e atuou como administrador de fazendas até seu ingresso na Companhia, em maio de 2000, onde foi responsável pela compra de gado até se tornar diretor de obras.

### **Metas estabelecidas para 2014 em governança e sustentabilidade**

**GRI 4.5 | 4.7 | 4.9 | 4.10 (parcialmente atendidos)**

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

### *Comitês de Assessoramento*

A estrutura de governança corporativa do Grupo inclui comitês específicos de assessoramento ao Conselho de Administração, compostos por membros do próprio Conselho e por integrantes independentes.

**Comitê de Auditoria:** coordenado por Marcelo Maia de Azevedo Correa, membro independente do Conselho de Administração do Grupo, esse Comitê tem como finalidade auxiliar na operacionalização dos processos de auditorias interna e externa e em questões envolvendo contabilidade e divulgação de informações financeiras, além de avaliar a eficácia dos controles financeiros internos e de observância legal.

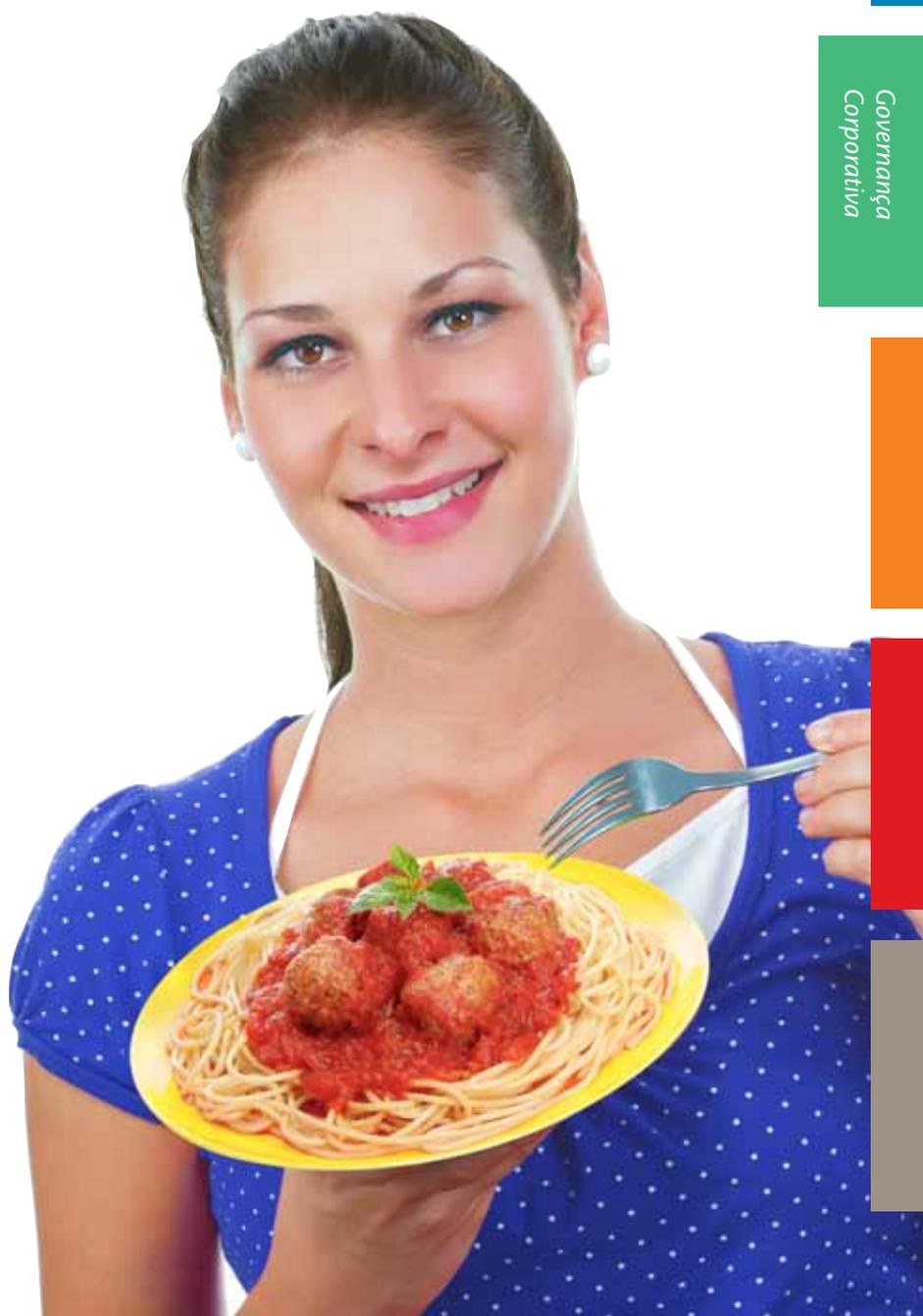
**Comitê de Remuneração, Recursos Humanos e Governança Corporativa:** coordenado por Antonio Maciel Neto, membro independente do Conselho de Administração, esse Comitê tem como atribuição subsidiar a tomada das decisões relativas às estratégias, políticas e normas internas em recursos humanos, incluindo a fixação da remuneração e dos benefícios oferecidos aos administradores, colaboradores e prestadores de serviços. Apoia também a operacionalização de processos e o controle e desenvolvimento das práticas de governança corporativa.

**Comitê Financeiro:** coordenado por Carlos Geraldo Langoni, membro independente do Conselho de Administração, esse Comitê é responsável por examinar periodicamente os planos de investimento e financiamento e seus impactos sobre a estrutura de capital da Companhia e por monitorar a manutenção das estruturas de liquidez e capital predeterminadas. Cabe a esse Comitê analisar e aprovar operações financeiras com valores entre 5% e 10% do patrimônio líquido da Companhia, considerando as últimas demonstrações contábeis publicadas.

### *Diretoria*

Os diretores estatutários da Marfrig são os representantes legais do Grupo, responsáveis por sua administração e pela implantação das políticas e diretrizes gerais estabelecidas pelo Conselho de Administração.

Seus membros devem ser residentes no Brasil, sendo acionistas ou não. No máximo, um terço dos membros do Conselho de Administração poderá ocupar cargo na Diretoria. Os diretores são eleitos e destituídos pelo Conselho de Administração e têm mandato de três anos, com direito à reeleição.



**Composição da Diretoria Estatutária** (em 31 de dezembro de 2011) **GRI 4.2**

Marcos Antonio Molina dos Santos	Diretor-Presidente
Ricardo Florence dos Santos	Diretor de Relações com Investidores
James David Ramsay Cruden	Diretor Operacional
Alexandre José Mazzuco	Diretor-Administrativo e Financeiro

Segue abaixo, uma breve descrição biográfica de cada membro da Diretoria Estatutária, exceto Sr. Marcos Molina, que é também presidente do Conselho de Administração:

**Ricardo Florence dos Santos:** diretor de Finanças e Relações com Investidores do Grupo Marfrig. Atuou no Grupo Pão de Açúcar por 16 anos (desde 1984) como diretor de Planejamento Financeiro e diretor estatutário de Relações com Investidores. Trabalhou por dois anos (entre 2000 e 2001) no UOL Inc. (Grupo Folha de São Paulo) no cargo de diretor estatutário de Relações com Investidores. Foi diretor adjunto de RI da Brasil Telecom (2006 a 2007). Participou dos Conselhos de Administração do Grupo Pão de Açúcar (1995 a 1999); UOL – Grupo Folha (2001); IBRI – Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (1998 a 2001) e do Conselho Consultivo da Dentalcorp S.A. (2002 a 2006). Atualmente, é diretor-presidente do IBRI – Instituto Brasileiro de Relações com Investidores.

**James David Ramsay Cruden:** CEO e COO da divisão Marfrig Beef. Trabalha na indústria de carne bovina desde 1970. Iniciou sua carreira na Angliss Co. da Austrália (1970 a 1973), uma empresa pertencente ao Grupo Vestey Ltd., ou Vestey Group, uma empresa alimentícia britânica tradicional. Em 1974, mudou-se para o Brasil para trabalhar na Anglo Alimentos S.A., um abatedouro pertencente ao Grupo Vestey, atuando nessa companhia até 1979. De 1980 a 1982, trabalhou como gerente-geral do Grupo Vestey na Holanda. A partir de 1982, o Sr. Cruden foi transferido para a filial brasileira do Grupo Vestey, tendo sido, até 1986, sucessivamente, vice-presidente, diretor-comercial e diretor-superintendente. De 1986 até 1989, ocupou diversas posições no Frigorífico Bordon. Entre 1989 e

1992, foi diretor-presidente da Pampeano. De 1993 a 1996, foi diretor da Anglo Alimentos. Entre 1996 até 1998, o Sr. Cruden gerenciou o seu próprio negócio de criação de gado. Em 1998, ele retornou ao Anglo Alimentos S.A. e, em 2000, tornou-se presidente da BF Produtos Alimentícios Ltda., uma das maiores empresas de carne bovina brasileira para a produção de carne bovina cozida processada. Permaneceu nesse cargo até 2004, quando ingressou na Companhia como diretor de Operações, tendo responsabilidade por seus processos industriais e atividades de atacado e exportação.

**Alexandre José Mazzuco:** CFO da divisão Marfrig Beef. Trabalha na área de Finanças desde 1985, tendo acumulado experiência em controladoria e relações com o mercado em empresas que experimentaram grandes *turnarounds* (recuperações), incluindo reestruturação operacional e modificações na estrutura de capital. Iniciou sua carreira na Companhia Paulista de Fertilizantes em 1985, onde trabalhou por 12 anos. Após esse período, o Sr. Mazzuco trabalhou como controlador para a Fábrica Nacional de Vidros de Segurança Ltda., ou FANAVID, entre 1999 e 2002. Liderou as negociações para aquisição de participação na FANAVID pelo Grupo Asahi Glass (um dos maiores grupos do mundo desse setor). Liderou também o processo de certificação ISO 9000 e a implantação do *software* ERP dessa Companhia. O Sr. Mazzuco ingressou na Companhia em 2002.

A administração da Marfrig é composta pela Diretoria Executiva, segregada em divisões e composta por profissionais experientes em cada área. Os diretores podem permanecer nos respectivos cargos por tempo indeterminado ou serem substituídos a qualquer momento.

### Composição da Diretoria Executiva (em 31 de dezembro de 2011)

James David Ramsay Cruden	CEO e COO Marfrig Beef
José Mayr Bonassi	CEO Seara Alimentos
Martin Carignani	CEO Argentina
Martin Secco Arias	CEO Uruguai
Nigel Wallace Boyd Dunlop	CEO Moy Park
Larry S. McWilliams	CEO Keystone

Segue uma breve descrição biográfica de cada membro da Diretoria Operacional de cada divisão, exceto daqueles que também fazem parte da Diretoria Estatutária:

**José Mayr Bonassi:** trabalhou no setor de Agronegócios durante toda a sua carreira. Já gerenciou departamentos de Frango, Suínos, Ração, Moagem de Soja e Processos Industriais. Trabalhou durante 20 anos na Sadia, onde ocupou cargos do comitê executivo nas áreas Operacional, Comercial e Administrativa. Foi ainda sócio-fundador da Buona Itália, em parceria com uma grande empresa italiana do ramo alimentício. Em 2001, foi um dos sócios-fundadores da Mabella, empresa na qual foi presidente até o final de 2007. É formado em Administração de Empresas pela Universidade do Oeste de Santa Catarina e tem pós-graduação em contabilidade pela mesma universidade, além de ter obtido diploma de especialização nos seguintes cursos internacionais: Gestão Total de Qualidade, em Juse (Japão); Programa de Gestão Avançada, em Insead (França); e Estratégia de Gestão pela Kellogg School da Northwestern University (EUA). Participou ainda do curso para conselheiros de administração, promovido pelo IBGC, no Brasil.

**Martin Carignani:** é o CEO das operações na Argentina. Possui mais de 15 anos de experiência no setor de bovinos. Em 1994, juntou-se ao departamento de Produção do Frigorífico CEPA S.A., tornando-se responsável pela área de Gestão e Custos de Produção, em 1995, e gerente de planejamento em 1996. Entrou na Empresa em 2000 como gerente de planejamento da Quickfood e tornou-se gerente-geral na mesma empresa em 2011. O Sr. Martin é formado em Engenharia Agrônoma pela Universidad Católica de Córdoba, tem pós-graduação em Administração pela Universidad del ESADE y UCC, MBA em Agronegócios pela Universidad del CEMA e diploma do curso de Finanças Corporativas pelo IAE.

**Martin Secco Arias:** é o CEO das operações da Empresa no Uruguai. Entre 1987 e 1992, foi diretor-executivo do Frigorífico Brincofor S.A. no Uruguai. Entre 1992 e 2007, trabalhou na Tacuarembó como diretor-executivo industrial e comercial. Juntou-se ao Grupo em 2006. O Sr. Martin é formado em Administração de Empresas pela Universidad Católica de Uruguay e tem pós-graduação em Gestão pela Universidad de Montevideo.

**Nigel Wallace Boyd Dunlop:** é o CEO das operações na Europa. Iniciou sua carreira como *trainee* no Gallagher Group plc na década de 1980, chegando a diretor-executivo em 2002, ajudando a transformar o grupo em uma das maiores empresas do setor de Tabaco. Juntou-se à Moy Park em setembro de 2007 como diretor-geral. Após a aquisição do grupo Moy Park, o Sr. Nigel foi indicado como chefe das operações na Europa. Educado na Royal Military Academy Sandhurst, no Reino Unido, onde se formou em 1977, seguiu a carreira militar por três anos, chegando a ser capitão em 1980. No mesmo ano, iniciou sua carreira como executivo.

**Larry S. McWilliams:** é o CEO da divisão Keystone. Juntou-se ao grupo em 2011, após dez anos trabalhando na Campbell Soup, empresa na qual foi vice-presidente sênior e diretor-executivo de Clientes, presidente da North America Soup, vice-presidente sênior e presidente na Campbell USA, vice-presidente sênior na Campbell Soup Company e presidente da divisão Campbell International. Antes de trabalhar na Campbell, ocupou diversos cargos na Coca-Cola, entre 1995 e 2001, e na Pillsbury Company entre 1993 e 1995. O Sr. Larry é formado pela Texas A&M University. É ainda membro do Conselho Diretor de Marketing de Alimentos da St. Joseph's University, além de ter sido membro do Conselho para Assuntos Industriais da Associação de Fabricantes de Alimentos (Grocery Manufacturers' Association).



Para mais informações sobre os membros do Conselho de Administração, dos Comitês e da Diretoria, inclusive suas experiências relativas às questões sociais e ambientais, acesse o formulário de referência disponível em [www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br) ou no *site* da Companhia em [www.marfrig.com.br/ri](http://www.marfrig.com.br/ri).

### Estratégia e Investimentos

A estratégia de longo prazo da Marfrig consiste em investir na construção de relacionamentos consistentes com seus públicos de forma que garanta a reputação e o reconhecimento de suas marcas e sua consolidação como uma empresa global de alimentos, focada na geração de resultados e na sustentabilidade dos negócios. Dessa forma, há o comprometimento de toda a gestão em desenvolver e implementar ações eficientes na cadeia produtiva, que tragam retorno e garantam a competitividade da Companhia.

Em 2011, o Grupo passou por um processo de reestruturação operacional, consolidando seus negócios em dois segmentos de atuação: Marfrig Beef e Seara Foods. As operações de carnes bovina e ovina e de couros foram consolidadas sob um único segmento de negócios, a Marfrig Beef. Já a Seara Foods concentra atividades relacionadas a aves, suínos e alimentos processados e de valor agregado. Os dois segmentos estão sujeitos às diretrizes do Grupo, tendo, porém, autonomia para realizar projetos e ações conforme as necessidades de cada operação e das regiões onde estão localizadas.

Esse novo desenho organizacional teve como princípios:

- o foco na gestão dos negócios e no *core business*;
- a redução de custos e geração de fluxo de caixa;
- o favorecimento da captura de sinergias da plataforma global do Grupo;

- a minimização da complexidade da estrutura organizacional e o complemento do processo de unificação da cultura entre as operações, garantindo que ambas adotem a identidade corporativa da Marfrig.

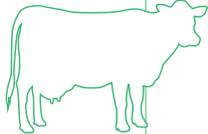
Outro destaque no ano – e que será um dos principais focos da Companhia em 2012 – é o fortalecimento da marca Seara, que permanece estrategicamente como marca global da Marfrig com produtos de qualidade a preços competitivos nos mercados domésticos e internacionais. A participação no Brasil foi ampliada com a comercialização de lasanhas e pratos prontos, pizzas, fatiados e sanduíches, além de cortes especiais. O segmento lançou ainda linhas de produtos voltadas para o mercado externo, incluindo hambúrgueres, empanados e pratos prontos, que atendem a América do Sul, a Europa, a Ásia e o Oriente Médio.

A estratégia de aumentar a participação dos produtos de valor agregado na receita de vendas da Companhia foi reforçada pela troca de ativos firmada com a Brasil Foods em dezembro de 2011. O ingresso desses novos ativos ao longo do ano aumentará significativamente a capacidade instalada no Brasil de fabricação de produtos de valor agregado, proporcionando um incremento das vendas desses produtos e o aumento do número de clientes e de pontos de venda, contribuindo para o crescimento do *market share* da Seara no Brasil.

Em sua estratégia para os próximos anos, a Marfrig continuará buscando aumentar sua participação nas vendas de produtos de valor agregado e obter melhorias operacionais para, assim, conquistar margens sustentáveis no longo prazo.

Ainda em 2011, buscando fortalecer-se para acompanhar o crescimento do mercado chinês, considerado pelo Grupo como um dos grandes *drivers* de crescimento da demanda mundial por proteínas nos próximos anos, a Companhia estabeleceu duas *joint ventures* naquele país. A primeira delas, a COFCO Keystone Foods Supply Chain Investment Company,

prevê a construção de seis centros de distribuição, com a abertura do primeiro prevista para 2012, e a segunda, a Keystone-Chinwhiz Poultry Vertical Integration, possibilitará a verticalização da produção de frangos, trazendo uma capacidade diária de processamento de 200 mil cabeças, operando em 100% de funcionamento já no primeiro trimestre de 2012.

	CRESCIMENTO		DIVERSIFICAÇÃO		OTIMIZAÇÃO		
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>ETAPAS DA ESTRATÉGIA</b>	Aumento de capacidade Diversificação regional		Diversificação de proteínas Foco em processados		Consolidação da plataforma global com distribuição internacional		Marca e produtos de valor agregado
<b>AQUISIÇÕES</b>	 52 anos	 52 anos	 69 anos	 56 anos	 80 anos	 42 anos	Ativos Brasil Foods (TCD – CADE)
<b>DIVERSIFICAÇÃO</b>							
<b>FUNDING</b>	Emissão de <i>bonds</i>	IPO BOVESPA	Aumento de capital para acionistas atuais	Aumento de capital	Emissão de <i>bonds</i> e debêntures mandatoriamente conversíveis	Debêntures não conversíveis e emissão de <i>bonds</i>	Swap de ativos

## Gestão de Riscos GRI 1.2

O Grupo Marfrig gerencia os riscos a que está exposto a fim de minimizar seus efeitos sobre a Companhia, atuando no planejamento, na organização, na direção e no controle de recursos da organização. A estratégia do Grupo de diversificação geográfica e de proteínas está alinhada ao gerenciamento de riscos, pois permite a continuidade das atividades em caso de imposição de barreira sanitária por algum mercado consumidor e minimiza a exposição contábil às variações de taxas de câmbio, juros e preços de *commodities* e aos riscos de crédito. As principais categorias de riscos gerenciadas pela Companhia são apresentadas a seguir.

### Risco de Liquidez

Significa o risco de a Companhia encontrar dificuldade em cumprir suas obrigações financeiras que estão por vencer. Para mitigar esse risco, a Marfrig administra seu capital tendo como base parâmetros de otimização de estrutura de capital, com foco nas métricas de liquidez e alavancagem que possibilitem um retorno aos acionistas adequado aos riscos assumidos na operação.

### Risco de Taxas de Juros

Refere-se ao risco de a Companhia vir a sofrer perdas econômicas em razão das alterações adversas nas taxas de juros. Essa exposição se trata, principalmente, da mudança nessas taxas de mercado que afetam passivos e ativos da Companhia indexados pela Taxa de Juros de Longo Prazo, pela London Interbank Offered Rate e pela Taxa de Juros dos Certificados de Depósitos Interbancários. Para minimizar os custos de serviço da dívida, o Grupo monitora continuamente essas variáveis de mercado, avaliando a eventual necessidade de contratação de operações de derivativos para se proteger contra o risco de volatilidade dessas taxas.

### Risco de Preços de Commodities GRI EC2

A Companhia realiza em suas atividades a compra de certas *commodities*, como gado, grãos e energia, maiores componentes individuais do custo de produção e sujeitas a determinadas variáveis. O preço do gado adquirido de terceiros está diretamente relacionado às condições de mercado, sofrendo

influência da disponibilidade interna e dos níveis de demanda no mercado internacional; grãos, como milho, trigo e farelo de soja, estão sujeitos à volatilidade gerada pelas condições climáticas, pelo rendimento de safra, pelos custos com transportes e armazenagem, pela política agrícola, pelas taxas de câmbio, cotação internacional e outras, estando fora do controle da Administração. Em energia, como no caso dos combustíveis diesel e gasolina, existem variações de preço decorrentes também de fatores externos à Administração. Para diminuir o impacto das *commodities*, a Companhia administra os níveis de estoque, mantém confinamento de gado e negocia instrumentos financeiros derivativos de mercado futuro, entre outras operações.

### Risco de Crédito

Trata-se de prejuízos financeiros do Grupo caso um cliente ou um instrumento financeiro falhem em cumprir com suas obrigações contratuais. A Companhia limita sua exposição por meio de análise de crédito e gestão da carteira de clientes para minimizar a exposição econômica a um cliente ou mercado que possa ocasionar perdas relevantes. As avaliações são baseadas nos fluxos de informação e no monitoramento do volume de compras no mercado, e os controles internos englobam a atribuição de limites de crédito. A exposição máxima ao risco de crédito são os valores a receber de clientes.

### Risco Cambial

Está relacionado ao risco de que alterações nas taxas de câmbio de moedas estrangeiras possam fazer com que a Companhia incorra em prejuízos, levando a uma redução dos valores dos ativos ou a um aumento dos valores das obrigações. A principal exposição à qual a Companhia está sujeita se refere à flutuação do dólar norte-americano em relação ao real. Como aproximadamente 74% das receitas da Marfrig foram geradas em outras moedas que não o real, a Empresa possui um *hedge* natural para fazer frente aos vencimentos de suas futuras obrigações em moeda estrangeira.

### **Risco de Mudanças Climáticas GRI EC2**

As atividades da Companhia são baseadas em uma cadeia de fornecimento de natureza agrícola e pecuária, cuja produtividade depende dos regimes climáticos nas diferentes regiões em que atua. Mudanças nos regimes climáticos podem afetar negativa ou positivamente a disponibilidade e os custos dos insumos utilizados pelo Grupo, além de outros reflexos operacionais.

A Marfrig opera com ampla diversidade geográfica e também de produtos, o que mitiga substancialmente esses riscos. Além disso, a Companhia está atenta à evolução do fenômeno e toma medidas específicas complementares, quando adequado, inclusive para o aproveitamento de eventuais oportunidades. A análise de riscos climáticos é relatada anualmente na plataforma de informações de mudanças climáticas (CDP Project) [www.cdproject.net](http://www.cdproject.net).

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

### **Ativos Intangíveis**

Os ativos intangíveis adquiridos de terceiros e os gerados internamente pela Companhia são de grande importância para a geração de valor sustentável no longo prazo e são geridos com disciplina pelo Grupo. Os principais ativos intangíveis da Marfrig são descritos a seguir.

### **Marca**

O portfólio de marcas atreladas a produtos de alto valor agregado da Marfrig é mundialmente reconhecido por sua alta qualidade, segurança, diversificação e inovação.

A Companhia oferece aos consumidores uma gama completa de alimentos nos diversos segmentos de mercado, tanto por meio de sua marca global Seara quanto por intermédio de suas marcas regionais/locais: Bassi, Mabela, Pena Branca, Da Granja, Aberdeen Angus, La Morocha, entre outras. A Companhia atua ainda por meio de marcas licenciadas, como Pemican

(US), Jamie Oliver (Europa) e Montana (Brasil), além de oferecer uma ampla variedade de “produtos de marca própria” (*private label*) para as grandes cadeias internacionais de varejo e supermercados.

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

A Marfrig investe no fortalecimento da Seara como marca global por meio de campanhas e ações de *marketing*, como o patrocínio à Seleção Brasileira de futebol e da Copa do Mundo Fifa 2014. Para conhecer todas as marcas comercializadas pelo Grupo Marfrig no mundo, acesse a seção Nossas Marcas em [www.marfrig.com.br](http://www.marfrig.com.br).

### **Recursos Humanos**

A união de novas empresas ao Grupo fortaleceu o capital humano, fazendo com que em 2011 a Marfrig contasse com aproximadamente 85 mil colaboradores. Além de um time altamente capacitado e comprometido, a Companhia vem investindo na disseminação de uma cultura corporativa, baseada em sua missão, visão, valores e seu Código de Conduta. A nova vice-presidência de Recursos Humanos tem a responsabilidade de unificar as práticas e políticas de gestão de pessoas, focando na consolidação desses aspectos em todo o Grupo.

### **Relacionamento com os Clientes**

A Empresa tem o compromisso de oferecer aos clientes de todo o mundo produtos e serviços de qualidade e com inovação, atendendo às suas expectativas e construindo relacionamentos duradouros e fundamentados em confiança e geração de valor. Por meio da área de Pesquisa e Desenvolvimento, estuda, desenvolve e testa seus produtos para que eles se adequem às exigências dos consumidores. Além disso, a proximidade no relacionamento com os clientes está presente em toda a Companhia, envolvendo, inclusive, seus administradores.

**AS MARCAS SÃO RECONHECIDAS EM TODO O MUNDO PELA QUALIDADE E INOVAÇÃO QUE OFERECEM AOS CLIENTES E CONSUMIDORES**



### **Know-How na Cadeia de Suprimentos**

Para aprimorar a gestão da sua cadeia de suprimentos, o Grupo monitora as melhores práticas de seus fornecedores de produtos e serviços. Com isso, promove a melhoria de desempenho operacional e ambiental ao longo da cadeia de suprimentos. A Empresa constituiu uma Diretoria responsável por esse relacionamento com o objetivo de melhorar a gestão das atividades industriais, comerciais e de serviços do Grupo, além de gerir o contato com fornecedores.

### **Diversificação**

A diversidade do portfólio de produtos e regiões de atuação constitui mais um diferencial da Marfrig. Ao fim de 2011, a Companhia possuía 150 unidades distribuídas em 22 países e cinco continentes, com exportação para 160 países. Essa característica reduz o risco de a Companhia incorrer em perdas por condições econômicas ou barreiras ao comércio exterior que afetem determinadas regiões.

### **Crescimento Sustentado**

O crescimento sustentado é um valor que abrange todas as dimensões do Grupo. O rápido desenvolvimento nos negócios e a expansão das atividades são alinhados à integração de processos para reduzir custos e maximizar os resultados. O amplo movimento para integrar as operações adquiridas nos anos anteriores e a reestruturação da Companhia em seus dois segmentos, ocorrida em 2011, contribuem para a sustentabilidade dos negócios.

### **Pesquisa e Desenvolvimento**

O Grupo Marfrig dispõe de uma estrutura específica para pesquisa e desenvolvimento com o intuito de inovar e oferecer aos consumidores produtos diferenciados e de qualidade, adequando-os de acordo com as exigências dos consumidores. Para tanto, conta com profissionais especializados e plantas piloto nos Estados Unidos, na Europa e no Brasil para o desenvolvimento de novos produtos. Além disso, a Companhia investe em novas tecnologias para aperfeiçoamento de aspectos como inovação, rendimento, alimentos seguros (*food safety*) e produtividade. Em 2011, foram lançados 77 novos produtos da marca Seara, incluindo pratos prontos, pizzas, lasanhas, fatiados, sanduíches e linhas de cortes especiais de aves, suínos e bovinos.

### Prêmios e Reconhecimentos GRI 2.10

Em 2011, o Grupo Marfrig e suas divisões receberam prêmios e reconhecimentos que endossam sua atuação baseada nas melhores práticas corporativas, de gestão e de sustentabilidade.

- O Grupo recebeu, em setembro, o Troféu Transparência 2011, conferido pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac), pela Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi) e pela Serasa Experian. Foi a primeira vez na história do prêmio que uma representante da indústria de alimentos entrou no rol das 15 empresas de capital aberto mais transparentes do mercado.
- Pelo segundo ano consecutivo, a Marfrig foi eleita a Melhor Indústria de Carnes pelo prêmio Melhores do Agronegócio 2011, organizado pela revista *Globo Rural*, da Editora Globo, em parceria com a Serasa Experian. O levantamento destaca as 500 maiores empresas do agronegócio e premia a melhor empresa em cada um dos 30 segmentos analisados.
- A Marfrig foi considerada a quinta empresa brasileira mais internacionalizada no *ranking* das Transnacionais Brasileiras 2011, estudo promovido e divulgado pela Fundação Dom Cabral.
- Pelo segundo ano consecutivo, foi eleita a Melhor Empresa de Carne Bovina do Brasil na edição especial Maiores e Melhores de 2011 da revista *Exame*, publicada pela editora Abril. A Marfrig foi listada no anuário como uma das vencedoras da divisão Os Setores do Agronegócio.
- O Grupo recebeu, em novembro, da Câmara de Comércio Brasil-França, o Prêmio Comércio Exterior (Prix Villegainon), dedicado às empresas de grande porte que se destacaram na França em 2011 por iniciativas que primam pelo desenvolvimento de negócios sustentáveis, pela estratégia no enfrentamento dos desafios, pelo volume de investimentos e pela inovação no processo de internacionalização da Companhia.



## Seara Foods



- Diploma Verde 2011 para a Unidade Brasão Produtos de Carne, conferido pela Prefeitura Municipal de Osasco (SP)
- Certificado de Excelência para a Unidade Veríssimo (MG), conferido pelo Carrefour
- Selo Social, concedido pela Prefeitura de Itajaí (SC), pelas ações da Companhia no Município
- Prêmio Fornecedor de Qualidade e Prêmio Quality Supplier 2011, atribuídos na Conferência Supply Chain McDonald's UK 2011
- Prêmio 2011 Sustainability Award, do McDonald's
- Prêmio 2011 People First Award, do McDonald's

## Marfrig Beef



Argentina



Brasil



Uruguai

- 3º e 4º Prêmio Ternera Menor RP 08376 e RP 3927, Campeão Ternera Menor RP 08358 e Campeão Macho RP 08993 pela produção pecuária, recebido na Exposição Nacional Braford
- Certificado Amigo da AMAS, da Associação Metodista de Ação Social, para a Unidade de Bataguassu (MS)
- Troféu Nelore Fest 2011
- Prêmio Revista Produz, na categoria relacionamento com fornecedores, por meio do programa Marfrig Club
- Prêmio Maior Cliente Exportador da BROU, para o Frigorífico Tacuarembó
- Reconhecimento do McDonald's ao Frigorífico Tacuarembó pelo empenho e pela dedicação





# Comidas Práticas e Rápidas

*Cardápio variado é a única regra na alimentação típica dos norte-americanos. É comum que no café da manhã consumam ovos, bacon, salsicha, panquecas, cereais, pasta de amendoim, café e suco de laranja. O almoço costuma ser breve, aí entram as famosas redes de fast foods. Já no jantar, principal refeição do dia, sobram à mesa saladas, massas, carnes e sobremesas, acompanhadas de um copo de leite.*

Entrevista com  
o Presidente

Uma Empresa  
Global de Alimentos

Governança  
Corporativa

Desenvolvimento  
Sustentável

Demonstrações  
Contábeis

Índice  
Remissivo GRI

# Desenvolvimento Sustentável

GRI 4.15 | 4.16 | 4.17

*A Marfrig preocupa-se em integrar aspectos sociais, ambientais e econômicos, tendo como base as dimensões estratégicas de sustentabilidade*

O Grupo Marfrig tem o compromisso de manter o equilíbrio econômico, social e ambiental em seus negócios, contribuindo com o desenvolvimento da sociedade e a preservação do planeta e trazendo retorno aos seus acionistas. Trabalha para se tornar referência de sustentabilidade em seus segmentos de atuação, respeitando aspectos culturais e práticas de negócios locais. Para tanto, segue uma estratégia de aperfeiçoamento contínuo, pioneirismo e inovação tecnológica, aliado à transparência de suas ações e práticas de governança corporativa.

A busca pela sustentabilidade dos negócios é um dos pilares da estratégia do Grupo Marfrig e se reflete na expansão de suas atividades, alicerçadas no conceito de *triple bottom line*, traduzido pelos pilares social, ambiental e econômico – genericamente pessoas, planeta e resultados.

A estratégia corporativa de sustentabilidade permeia todas as divisões do Grupo, sendo composta por seis dimensões – Social, Cadeia de Suprimentos, Ambiental, Tecnológica, Econômica e Produto – as quais contemplam todos os públicos da Companhia: fornecedores, parceiros, clientes, colaboradores, acionistas e sociedade (saiba mais no quadro). Elas foram criadas de maneira que fossem sinérgicas para gerar valor e trazer melhores resultados ao Grupo. **GRI 4.14**

O processo de construção dessas dimensões foi iniciado em fevereiro de 2011 e envolveu a consulta aos públicos de relacionamento da Companhia, assim como as necessidades de cada segmento. A Companhia também participou de eventos de sustentabilidade para absorver o posicionamento de fornecedores e concorrentes.

Com todas as análises reunidas, inicialmente foram definidos 11 pilares de sustentação dos negócios do Grupo. Em seguida, esses temas foram ajustados quanto ao seu potencial de impacto nos negócios da Marfrig com o apoio de ferramentas como o Suplemento Setorial de Alimentos da GRI. No fim desse processo, a Companhia definiu as seis dimensões da sustentabilidade.



Desenvolvimento Sustentável

Com base nessas seis dimensões, o Conselho de Administração definiu metas para 2020 ligadas a indicadores sociais e ambientais. Entre elas, destacam-se:

- não ter fatalidade decorrente de acidentes de trabalho e reduzir o índice de segurança e doenças ocupacionais para menos de 1,5;
- aumentar em 40% o número de mulheres em cargos de liderança;
- implantar casas do projeto Fazer e Ser Feliz em 100% das unidades onde estamos inseridos;
- promover, por meio de programas estruturados, o acesso a alimentos saudáveis a preço reduzido para comunidades carentes;
- reduzir, de forma relativa, em 30% as emissões de CO<sub>2</sub>, em 10% o consumo de água e energia e destinar para aterro no máximo 5% de todos os resíduos gerados na Companhia;
- fortalecer o incentivo à participação no CDP Supply Chain, chegando a 500 fornecedores convidados para a iniciativa.

### Políticas

A Marfrig possui práticas, formalizadas por meio de políticas, que são adotadas de maneira uniforme em todo o Grupo. Na área Econômico-Financeira, a Companhia possui métodos para informar a posição de suas operações, bem como diretrizes e normas baseadas em critérios para a contratação de instrumentos financeiros, estabelecendo limites para a tomada de decisão da Diretoria.

**Política de Negociação:** estabelece regras e procedimentos a serem adotados pela Companhia e pelas pessoas a ela vinculadas para a negociação de valores mobiliários por ela emitidos, assegurando a todos os públicos interessados uma conduta ética daqueles que possuem informações relevantes. Também tem a finalidade de coibir e punir o uso indevido de informação privilegiada por parte de quem a detém.

**AS POLÍTICAS DA MARFRIG SÃO ADOTADAS EM TODO O GRUPO COMO IMPORTANTES INSTRUMENTOS PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS RELACIONADOS AO NEGÓCIO E À GESTÃO**

**Política de Dividendos:** a Lei das Sociedades por Ações e o Estatuto Social da Marfrig exigem a realização de Assembleia Geral Ordinária de acionistas no primeiro quadrimestre de cada ano para a deliberação da distribuição dos dividendos anuais. Todos os acionistas, na data de declaração dos dividendos, têm direito ao recebimento do dividendo, que é obrigatoriamente na Marfrig de, no mínimo, 25% do lucro líquido ajustado, na forma da Lei das Sociedades por Ações e do Estatuto Social, apurado nas demonstrações financeiras não consolidadas.

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

**Política de Mudanças Climáticas e Recursos Naturais:** tem como um de seus principais objetivos preparar suas atividades industriais, comerciais e de serviços para uma economia de baixo carbono. Para tanto, adota práticas que promovam o uso racional dos recursos e promove uma cultura de desenvolvimento sustentável em todas as unidades do Grupo, com a utilização de instrumentos para avaliar riscos e oportunidades associados à adoção dessas práticas. **GRI EC2**

### Política de Saúde e Segurança Ocupacional:

define diretrizes de saúde e segurança ocupacional, garantindo: higiene das edificações; melhores instalações; equipamentos e ferramentas adequados; e cumprimento a requisitos legais, normas internas e legislações para o desenvolvimento das atividades. Determina também que todas as pessoas relacionadas ao Grupo tenham conduta exemplar, educativa e preventiva em questões ligadas ao tema, seja no ambiente de trabalho ou fora dele.

### Sistemas de Gestão

Cada divisão do Grupo Marfrig segue um modelo que mais se adequa às necessidades de seus clientes e mercados. O Sistema de Gestão Integrado (SGI) da divisão Bovinos Brasil gerencia demandas ligadas à saúde e segurança, ao meio ambiente, à responsabilidade social e ao alimento seguro, garantindo o cumprimento de legislações, requisitos de clientes e normas estatutárias e regulamentares e monitorando as práticas de sustentabilidade.

Na divisão Keystone Foods, destaca-se o Keystar, que reflete o compromisso dessa divisão com a responsabilidade social empresarial e fornece ao negócio objetivos claros e o caminho para alcançá-los.

A ferramenta Credit 360, que é Gold Partner do Carbon Disclosure Project (CDP), ainda em fase de implementação, permitirá a gestão de indicadores alinhados às diretrizes da Global Reporting Initiative e do CDP, aprimorando ainda mais a coleta e análise desses dados. Outro destaque foi a obtenção, em 2012, da chancela do Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora) e da Rainforest Alliance (RCA), uma das organizações mundiais pioneiras na elaboração de protocolos para proteção florestal. Com isso, a Marfrig tornou-se a primeira indústria de alimentos do setor de Proteína Animal no mundo a rastrear o ciclo produtivo completo de produção de carne bovina.



### Certificações das Unidades

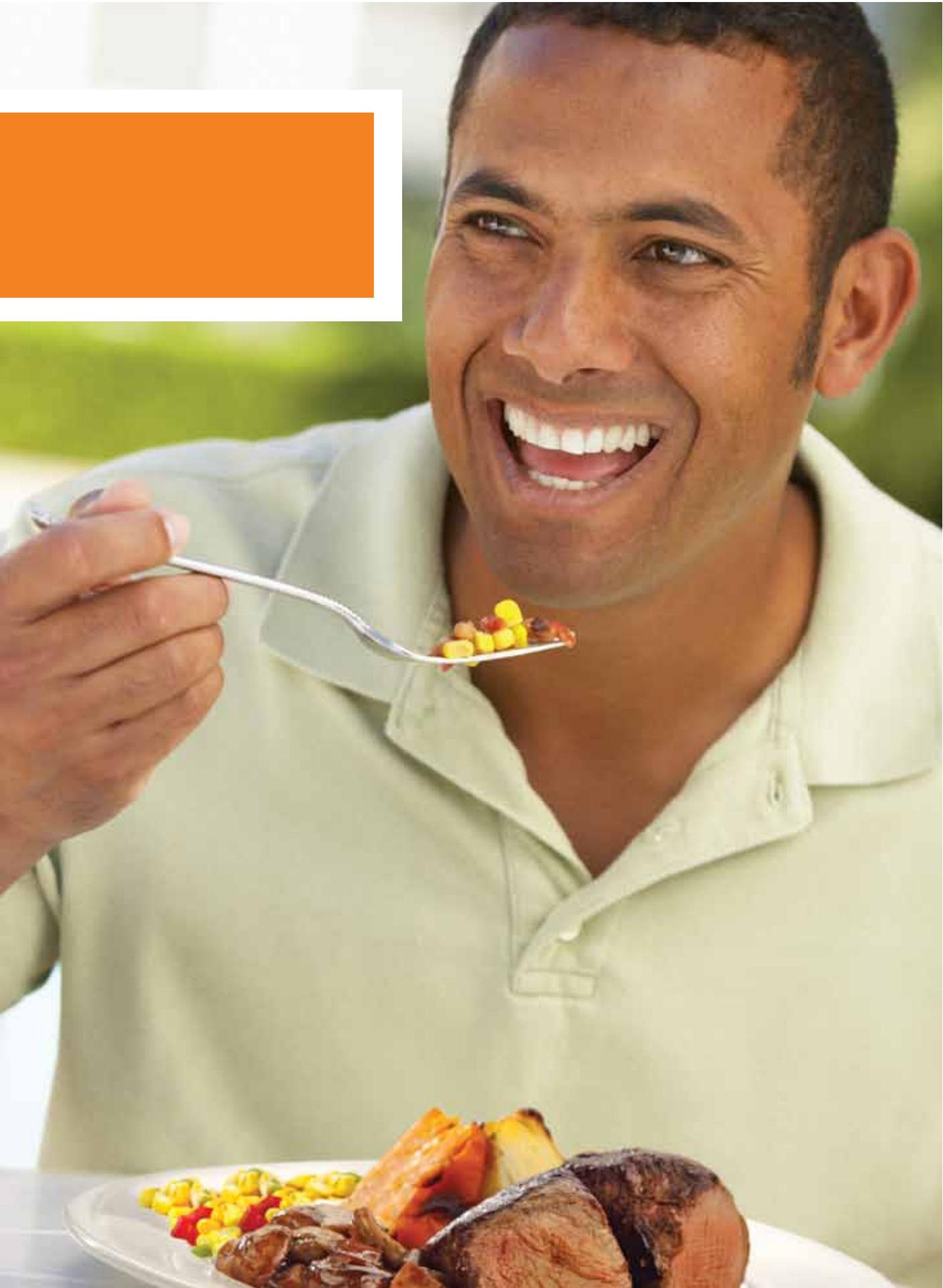
<b>Seara Foods</b>	<b>Marfrig Beef</b>
ISO 14001 <i>Gestão ambiental</i> <b>24</b>	ISO 14001 <i>Gestão ambiental</i> <b>10</b>
ISO 22000 <i>Segurança de alimentos</i> <b>8</b>	ISO 22000 <i>Segurança de alimentos</i> <b>19</b>
ISO 9001 <i>Qualidade</i> <b>19</b>	ISO 9001 <i>Qualidade</i> <b>7</b>
OSHAS 18001 <i>Gestão de saúde e segurança</i> <b>1</b>	OSHAS 18001 <i>Gestão de saúde e segurança</i> <b>10</b>
BRC <i>British Retail Consortium</i> <b>26</b>	BRC <i>British Retail Consortium</i> <b>18</b>
ISO 17025 <i>Qualidade do laboratório</i> <b>3</b>	ISO/TS 16949 <i>Qualidade para indústria automotiva</i> <b>7</b>
	SA 8000 <i>Responsabilidade social</i> <b>9</b>
	AS 9100 <i>Qualidade na indústria aeroespacial</i> <b>1</b>

### **Compromissos Assumidos e Participação em Entidades e Associações** GRI 4.12 | 4.13

Em 2011, a Marfrig participou do Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável que tem como objetivo debater e formular padrões e práticas comuns que contribuam para o desenvolvimento de uma produção sustentável no País. Além disso, a Companhia é signatária dos seguintes pactos e compromissos:

- Leather Working Group, grupo que tem o objetivo de desenvolver um protocolo de desempenho ambiental para produtores de gado e promover as melhores práticas de sustentabilidade na indústria do couro.
- Critérios para Operações com Gado e Produtos Bovinos em Escala Industrial no Bioma Amazônia, em parceria com o Greenpeace, programa que inclui o cadastramento de fazendas, o monitoramento da mata nativa e a exclusão de fornecedores envolvidos em desmatamentos, invasão de terras indígenas e áreas de preservação, trabalho escravo, grilagem e violência no campo.
- Pacto Empresarial Conexões Sustentáveis, pelo financiamento, pela produção, pelo uso, pela distribuição, pela comercialização e pelo consumo sustentáveis de produtos da pecuária bovina oriundos da Amazônia.
- Pacto pela Sustentabilidade, do Walmart Brasil, para estabelecer compromissos com seus fornecedores quanto ao desenvolvimento sustentável na Amazônia, à redução de embalagens e ao desenvolvimento de cadeias produtivas sustentáveis.
- Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo no Brasil, iniciativa do Instituto Ethos, do Instituto Observatório Social, da ONG Repórter Brasil e da Organização Internacional do Trabalho que visa implementar ferramentas para que o setor empresarial e a sociedade não comercializem produtos de fornecedores envolvidos com trabalho escravo.
- Integrated Pollution Prevention and Control, conjunto de normas e obrigações que as empresas estabelecidas na União Europeia devem respeitar a fim de evitar e reduzir a poluição da atmosfera, da água e do solo.
- Roundtable on Sustainable Palm Oil, organização internacional com sede na Suíça, que tem o objetivo de promover o desenvolvimento e a utilização sustentável do óleo de palma por meio de padrões globais críveis e do engajamento de todos os *stakeholders* da cadeia de produção.
- Courtauld Commitment Phase 2, acordo internacional que reúne redes varejistas e a indústria da alimentação, visando à utilização sustentável dos recursos ao longo da cadeia de fornecimento, reduzindo, assim, as emissões de carbono.
- Business in the Community, rede internacional de empresas responsáveis e comprometidas com a construção de um futuro sustentável.
- Climate Change Levy, sistema de compensações de impostos e taxas que visa incentivar as empresas estabelecidas no Reino Unido a aumentarem a eficiência energética e reduzirem as emissões de carbono.

**A MARFRIG PARTICIPA DE DIVERSOS FÓRUMS QUE CONTRIBUEM PARA O APROFUNDAMENTO DE TEMAS LIGADOS À INDÚSTRIA**



## Entidades e Associações

### Seara Foods



- União Brasileira de Avicultura e de Exportação de Carne de Frango (Ubabef)
- Associação Brasileira da Indústria de Produção e Exportação de Carne Suína (Abipecs)
- Sindicato da Indústria de Carnes (Sindicarnes)



- Federation House Commitment (FHC)
- Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)
- Business in the Community (BiTC)
- British Poultry Council
- Northern Ireland Poultry Association
- National Turkey Federation
- Food Allergy Research and Resource Program – University of Nebraska
- Global Food Safety Initiative (GFSI)
- Grocery Manufacturers Association



- USA Poultry and Egg Export Council

### Marfrig Beef



Brasil

- Associação das Indústrias Brasileiras Exportadoras de Carne (Abiec)
- Associação Brasileira dos Frigoríficos (Abrafrigo)
- Abipla (Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Limpeza e afins)



Argentina

- Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA)
- Cámara de Frigoríficos de la Provincia de Santa Fe
- International Meat Secretariat (IMS)



Uruguai

- Cámara de Autopartes del Uruguay
- Asociación de la Industria Frigorífica (ADIFU)
- Programa Ganadería Tres Millones – Cámaras Bilaterales Alemana, Rusa, Israeli, Africana

## Princípios de Relacionamento

Uma conduta profissional adequada e prática adotada por todos os funcionários do Grupo Marfrig nos países onde a Companhia opera. Esse comportamento é orientado pelo Código de Ética, que norteia os caminhos, as atitudes e o compromisso de todos os envolvidos com o Grupo pela busca da adequada condução dos negócios e do fortalecimento das relações internas e externas.

Os públicos de relacionamento da Marfrig têm fácil acesso e conhecimento sobre o Código, e sua aplicação é de responsabilidade de todos, independentemente do nível hierárquico. Ações de treinamento e orientações sobre seu uso são realizadas periodicamente na Companhia, e a publicação encontra-se disponível na íntegra no *site* institucional da Marfrig: [www.marfrig.com.br](http://www.marfrig.com.br).

Além disso, a Companhia desenvolve e implementa diversas ações de responsabilidade social e ambiental empresarial em sua cadeia produtiva, com o objetivo de garantir a sustentabilidade dos seus negócios. Para tanto, promove o Marfrig Club, programa que bonifica pecuaristas conscientes do impacto ambiental das suas atividades, orientando-os a alcançar modernas certificações de propriedade voltadas à produção de alimentos. Conta ainda com o Instituto Marfrig de Sustentabilidade, criado em 2010, para promover assistência social, cultural, educacional, saúde, alimento seguro e prática desportiva para as comunidades onde está inserido, por meio de projetos sociais significativos, como Fazer e Ser Feliz, Minha Casa, Projeto Parque Dom Bosco e apoio ao tratamento de câncer no Hospital de Barretos, patrocínio às ações do Instituto Ronald McDonald's, entre outros.

A atuação fortemente pautada em princípios éticos, a gestão de aspectos de sustentabilidade com disciplina, o envolvimento em iniciativas setoriais e o fortalecimento do diálogo com públicos de interesse são a base para a geração de valor sustentável no longo prazo, concretizando o objetivo da Marfrig de se tornar uma empresa global de alimentos.

Graças a esse arcabouço de valores, princípios e normas comuns, a integração de negócios que a Companhia vem desenvolvendo não se restringe ao nível operacional. Muito além disso, os segmentos de negócios vêm ajudando a construir essa cultura corporativa.

Em 2011, o Grupo promoveu seu primeiro *workshop* mundial de sustentabilidade, que alinhou estrategicamente as divisões quanto aos compromissos, planos estratégicos do Grupo e compartilhamento de experiências. Além disso, reuniões trimestrais compartilharam a análise de indicadores-chave de desempenho (KPIs) entre as equipes. Encontros como esses permitiram a troca de experiências e o alinhamento de práticas entre as unidades.

Essa união de esforços também fica evidente no alcance de importantes conquistas para a transparência do Grupo com seus públicos, como a publicação do primeiro inventário de gases de efeito estufa global da Companhia, a adesão pioneira em seu setor ao CDP Supply Chain, do Carbon Disclosure Project, o lançamento do portal interno de sustentabilidade, que auxilia na gestão de informações e projetos, e o novo *website* do Grupo ([www.marfrig.com.br/sustentabilidade](http://www.marfrig.com.br/sustentabilidade)). A opinião dos *stakeholders* sobre todos os processos é fundamental para que a Marfrig avalie a adequação e compreensão de suas práticas de sustentabilidade.

O desafio à frente está na continuidade desse movimento de integração, promovendo a diversidade e a inclusão de culturas regionais de forma harmoniosa no dia a dia da Companhia.



## Performance

### Econômico-Financeira

A receita líquida em 2011 foi de R\$ 21,9 bilhões, 37,8% superior em relação aos R\$ 15,9 bilhões registrados em 2010. O crescimento orgânico da receita líquida (comparando-se com a base *pro forma* de 2010, que incluiu as empresas adquiridas neste ano) atingiu 12,1%.

A Marfrig seguiu avançando na estratégia de aumentar a participação nas vendas dos produtos de valor agregado; em 2011, essa participação atingiu 37,4% contra 28,0% em 2010. A meta de médio e longo prazos estabelecida pela Marfrig é atingir 50% da receita líquida advinda das vendas de produtos de valor agregado.

Ainda entre os destaques nos resultados econômico-financeiros estão a captura de R\$ 201,4 milhões em sinergias na operação da Seara Brasil e a geração de R\$ 1,8 bilhão de EBITDA, superior em 18,1% em relação a 2010.

Adicionalmente, a Companhia implementou um rígido controle em seus investimentos e nas contas de capital de giro, além de diversas ações com vistas à obtenção de melhorias operacionais, como a reestruturação organizacional, a otimização do parque fabril com diluição de custos fixos nas fábricas e as melhorias na compra de matérias-primas.

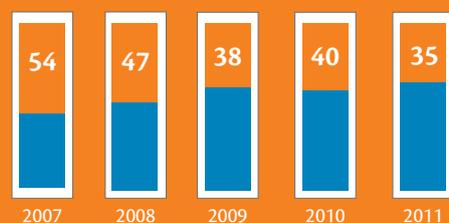
#### Análise Consolidada

##### Receita Operacional Líquida

Em 2011, a receita líquida do Grupo Marfrig atingiu R\$ 21,9 bilhões, o que representa um aumento de 37,8% em relação aos R\$ 15,9 bilhões registrados em 2010. Contribuíram para esse incremento da receita:

- a maior participação de produtos de valor agregado no *mix* da Companhia;
- o crescimento da Seara no mercado interno brasileiro;

#### Receita Líquida por Mercado (%)



■ Mercados externos  
■ Mercados internos

#### Receita Líquida por Segmento (%)



■ Processados  
■ In natura  
■ Outros



- o bom desempenho das operações internacionais da Seara Foods (Moy Park e Keystone);
- o aumento de preços de carne bovina no mercado doméstico brasileiro;
- o bom desempenho do canal de *food service*.

O crescimento orgânico da receita atingiu 12,1%, comparando com a base *pro forma* de 2010, que incluiu as empresas adquiridas neste ano.

Em 2011, a participação das vendas nos mercados internos onde a Marfrig tem operações representou 65% da receita consolidada, comparada a 60% em 2010, indicando que as condições se mantiveram favoráveis nos mercados internos. A participação das exportações reduziu, em detrimento das melhores condições nos mercados internos e como consequência do real apreciado até setembro de 2011, para 35,3%, contra 40,2% em 2010.

O principal destino das exportações do Grupo continuou sendo a Europa, seguido pela Ásia e pelo Oriente Médio, mantendo foco nas exportações para regiões mais rentáveis.

### Principais Destinos de Exportação

2011



**40,6** Europa

**19,3** Ásia

**16,7** Oriente Médio

**8,9** Rússia

**7,6** América Central/Sul

**6,9** Outros

2010



**41,0** Europa

**16,9** Ásia

**18,8** Oriente Médio

**7,5** Rússia

**8,0** América Central/Sul

**7,8** Outros

### Custo dos Produtos Vendidos (CPV)

O CPV cresceu 41,2%, passando de R\$ 13,3 bilhões em 2010 para R\$ 18,7 bilhões em 2011, em linha com o aumento de receita da Companhia e explicado pelos patamares mais elevados de preços das principais matérias-primas, como gado e grãos, além do crescimento orgânico do segmento Seara Foods.

As matérias-primas, incluindo a compra de animais e insumos para ração (grãos), foram os principais componentes do CPV, representando 66,7% dos custos em 2011, em linha com 2010.

A Marfrig Beef respondeu por 32% do total do CPV, e a aquisição de gado e de carcaças representou aproximadamente 82% do CPV desse segmento. A Seara Foods representou 68% do total do CPV, enquanto a aquisição de grão e insumos para ração teve uma proporção aproximada de 65% no CPV desse segmento.

### CPV (R\$ milhões)

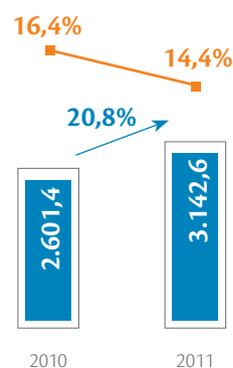
	2011	Part. %	2010	Part. %	Var. % 2011 x 2010
Matéria-prima	(12.492,1)	66,7	(8.752,7)	65,9	42,7
Embalagens	(721,2)	3,8	(549,9)	4,1	31,2
Energia elétrica	(142,8)	0,8	(157,5)	1,2	(9,4)
Despesas diretas e mão de obra direta	(4.536,6)	24,2	(2.973,9)	22,4	52,5
Despesas indiretas e mão de obra indireta	(848,5)	4,5	(670,6)	5,1	26,5
Ajustes IFRS	(1,1)	0,0	(172,3)	1,3	N/A
<b>Total</b>	<b>(18.742,3)</b>	<b>100,0</b>	<b>(13.276,9)</b>	<b>100,0%</b>	<b>41,2</b>

### Lucro Bruto e Margem Bruta

Em 2011, o lucro bruto atingiu R\$ 3,1 bilhões, apresentando uma elevação de 20,8% se comparado aos R\$ 2,6 bilhões registrados em 2010. Esse aumento é reflexo do crescimento orgânico da receita de vendas e da melhoria do mix de produtos vendidos, com maior participação de produtos de valor agregado.

A margem bruta foi de 14,4%, inferior aos 16,4% de 2010, especialmente por causa dos patamares mais altos de custos de matérias-primas, do real mais apreciado até meados de setembro e das pressões inflacionárias em alguns dos países em que a Companhia atua.

### Lucro Bruto e Margem Bruta (%)



■ Margem bruta (%)  
■ Lucro bruto (R\$ milhões)

### Despesas Operacionais

Em 2011, o SG&A (despesas com vendas, gerais e administrativas, sem considerar outras despesas e receitas operacionais) foi de R\$ 2,3 bilhões – contra R\$ 1,9 bilhão em 2010 –, 15,9% maior em razão do crescimento orgânico da Companhia e do investimento em propaganda e *marketing* associado ao desenvolvimento das marcas do Grupo. O SG&A representou 10,4% da receita líquida em 2011, inferior aos 12,4% de 2010, fruto do controle rígido das despesas e da captura de importantes sinergias advindas da integração das estruturas das unidades.

### EBITDA e Margem EBITDA

Em 2011, o EBITDA consolidado da Marfrig atingiu R\$ 1,8 bilhão, 18,1% superior em relação aos R\$ 1,5 bilhão registrados em 2010. A evolução no EBITDA e nas margens é explicada pela melhoria operacional tanto em Seara Foods como em Marfrig Beef, reflexo das ações implementadas ao longo do ano já mencionadas anteriormente e do aumento da participação de produtos processados de maior valor agregado no *mix* de vendas.

### Reconciliação EBITDA (R\$ milhões)

	2011	2010
<b>Lucro (prejuízo) líquido</b>	<b>(746,0)</b>	<b>146,1</b>
(-) Provisão de imposto de renda e contribuição social	530,0	411,6
(-) Encargos financeiros líquidos	(1.528,2)	(1.042,2)
(-) Variação cambial líquida	(780,7)	(105,0)
(+) Depreciação/amortização	741,5	626,7
(-) Participação de acionistas não controladores	0,7	6,0
<b>EBITDA</b>	<b>1.773,7</b>	<b>1.502,5</b>

A margem EBITDA foi de 8,1%, diante dos 9,5% em 2010. A redução explica-se pela apreciação do real, com impacto negativo nas exportações, pelo custo de grãos e gado em patamares mais elevados e pelas pressões inflacionárias em alguns dos países onde a Marfrig opera.

### Resultado Financeiro

Em 2011, a Marfrig obteve um resultado financeiro negativo de R\$ 2,3 bilhões, contra R\$ 1,1 bilhão em 2010.

No ano, a Companhia gerou uma variação cambial líquida negativa (efeito não caixa) de R\$ 780,7 milhões, comparados aos R\$ 105,0 milhões registrados em 2010 em razão da valorização média de 12,6% do real ante o

dólar. As despesas com juros aumentaram em 71,1%, efeito do aumento do endividamento líquido gerado pelos investimentos em capital de giro, ocasionado pela elevação dos custos de matérias-primas e captações realizadas no ano.

A Marfrig não pratica operações alavancadas de derivativos ou instrumentos similares. As operações realizadas objetivam proteção mínima de sua exposição a outras moedas, obedecendo à política de não assumir operações que possam comprometer a saúde financeira. A perda líquida com operações de mercado está explicada pelos instrumentos de proteção, conforme descritos na nota 31 das demonstrações contábeis que fazem parte desta publicação.



# 37,4%

### Resultado Financeiro (R\$ milhões)

	2011	2010	Var. % 2011 x 2010
<b>Receita financeira</b>	<b>398.837</b>	<b>253.585</b>	<b>57,3</b>
Resultado financeiro com derivativos	122.218	50.299	143,0
Juros recebidos, rendimento de aplicação financeira	248.744	190.035	30,9
Descontos obtidos, outros	27.875	13.251	110,4
<b>Variação cambial ativa</b>	<b>564.983</b>	<b>282.714</b>	<b>99,8</b>
<b>Total de receita financeira</b>	<b>963.820</b>	<b>536.298</b>	<b>79,7</b>
<b>Despesa financeira</b>	<b>(1.927.054)</b>	<b>(1.295.787)</b>	<b>48,7</b>
Juros provisionados	(965.264)	(656.402)	47,1
Juros sobre debêntures	(401.864)	(132.000)	204,4
Juros sobre arrendamento	(26.520)	(25.886)	2,5
Derivativos	(379.625)	(300.490)	26,3
Despesas bancárias, comissões, tarifas	(116.455)	(102.080)	14,1
Outros	(37.326)	(78.929)	(52,7)
<b>Variação cambial passiva</b>	<b>(1.345.692)</b>	<b>(387.754)</b>	<b>247,0</b>
<b>Total de despesa financeira</b>	<b>(3.272.746)</b>	<b>(1.683.541)</b>	<b>94,4</b>
<b>Resultado financeiro líquido</b>	<b>(2.308.926)</b>	<b>(1.147.242)</b>	<b>101,3</b>

## EM 2011, A MARFRIG AVANÇOU NA ESTRATÉGIA DE AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS DOS PRODUTOS DE VALOR AGREGADO

### *Lucro Líquido e Margem Líquida*

Em 2011, a Companhia apresentou prejuízo líquido de R\$ 746,1 milhões, já em 2010 registrou lucro líquido de R\$ 146,1 milhões. O resultado é explicado pela apreciação da variação cambial sobre o saldo da dívida em dólar (não caixa, de R\$ 780,7 milhões). A estratégia estabelecida pela Marfrig de diversificação geográfica e de proteínas, de plataforma globalizada de produção e de foco em produtos de valor agregado considera condições de lucratividade sustentável no médio e longo prazos.

### *Fluxo de Caixa*

A melhoria no fluxo de caixa das atividades operacionais ao longo do ano ocorreu em razão dos contínuos ajustes na gestão das contas de capital de giro somados à contenção dos investimentos (CAPEX) e ao melhor aproveitamento do saldo de impostos a recuperar, advindo do aumento da participação de produtos de valor agregado na receita de vendas no Brasil.

### *Estrutura de Capital*

A estratégia de gestão de estrutura de capital de longo prazo da Marfrig tem como diretrizes o alongamento do perfil do endividamento e a redução do custo médio ponderado das operações, além da desalavancagem. Dessa forma, a Companhia mantém um perfil conservador de caixa e o controle rígido da necessidade de capital de giro, buscando o equilíbrio entre o fluxo de caixa e a estrutura financeira.

O forte crescimento do Grupo nos últimos anos tem sido amparado por um alto índice de alavancagem, o qual se manteve ao longo dos últimos seis anos em uma média de 3,40 vezes (dívida líquida/EBITDA LTM). Ao final de 2011, o índice de alavancagem encerrou em 4,45 vezes, com um endividamento total consolidado de R\$ 11,4 bilhões, sendo 21,6% dos vencimentos a ocorrer no curto prazo e um custo médio ponderado da dívida de 8,01% a.a.

O total disponível de caixa e aplicações financeiras no fim do período era de R\$ 3,5 bilhões, posição confortável e suficiente para cobrir 1,5 vezes o endividamento circulante.

A composição por moeda do endividamento bruto foi de 24,3% em reais e 75,7% em outras moedas, em linha com os 74,3% das receitas do Grupo geradas em outras moedas que não o real em 2011.

No ano, a Marfrig concluiu a subscrição e a integralização da terceira Emissão de Debêntures Não Conversíveis em Ações da Companhia. Foram subscritas 598.200 debêntures, com valor nominal unitário de R\$ 1.000,00. Ainda, em 2011, a Marfrig concluiu uma oferta no exterior de *bonds*, com prazo de vencimento de sete anos, no valor total de US\$ 750 milhões, com cupom de 8,375% ao ano.

A manutenção do *rating* de risco da Companhia e de seus títulos de dívida confirmou a confiança do mercado na solidez financeira da Marfrig. Em 2011, a agência Fitch Ratings reafirmou seu *rating* em B+, com perspectiva estável para moeda estrangeira e moeda local. Já as agências de risco Moody's e Standard & Poor's reafirmaram seus *ratings* em B1 e B+, respectivamente, revisando, porém, para negativa a perspectiva de longo prazo, em um ano marcado por um cenário desafiador, com alta de preços de *commodities* e demanda internacional impactada pela crise econômica mundial.

**Capex**

Em relação aos investimentos realizados em 2011, houve uma maior concentração destes no primeiro semestre por causa de projetos que já haviam sido iniciados no ano anterior. Foram R\$ 946,5 mil investidos prioritariamente em modernização e automatização das linhas de produção de processados e elaborados, manutenção e investimento em renovação do plantel de matrizes.

**Demonstração do Valor Adicionado GRI EC1**

Em 2011, a Marfrig gerou R\$ 5,7 bilhões de valor adicionado, montante 24,9% maior que os R\$ 4,5 bilhões do ano anterior.

A remuneração de capital de terceiros foi o principal destino do valor adicionado distribuído no ano, respondendo por 55,5% do total, contra 44,3% no ano anterior. O crescimento é explicado pelo aumento das despesas com juros no exercício e pelo efeito do maior endividamento líquido.

Já a participação dos funcionários na distribuição total aumentou de 41,5% em 2010 para 46,0% em 2011, fruto do crescimento no número de funcionários em comparação com o exercício anterior. Os impostos, as taxas e as contribuições responderam por 11,6% no período, contra 11,0% em 2010. Por fim, a remuneração de capitais próprios, que havia respondido por 3,2% em 2010, contribuiu de forma negativa em 13,1% em função do prejuízo líquido registrado no período.

**Distribuição do valor adicionado (R\$ milhões)**

	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Distribuição do valor adicionado	5.710.686	4.572.797
Pessoal	2.627.079	1.896.791
Impostos, taxas e contribuições	662.084	504.677
Remuneração de capitais de terceiros	3.168.206	2.025.235
Remuneração de capitais próprios	(746.683)	146.094



### Seara Foods

O ano de 2011 marcou a integração das operações da Keystone Foods e O'Kane Poultry – adquiridas no fim de 2010 – nas operações internacionais da Seara Foods, consolidando a estratégia de se tornar uma empresa global de alimentos, aumentar a participação dos produtos de valor agregado na *mix* de vendas e focar na excelência operacional e no atendimento ao cliente.

No mercado interno brasileiro, foram implementados ao longo do ano esforços para a otimização de processos produtivos e de gestão, com aumento das linhas de produtos de valor agregado, além de

investimentos em *marketing*, na marca Seara e na operação logística, aumentando a disponibilidade dos produtos e aproximando a marca do consumidor.

A receita operacional líquida consolidada da Seara Foods totalizou R\$ 14,2 bilhões em 2011, com variação de 58% em comparação com o ano anterior. O segmento respondeu por 65,1% do total de receitas da Companhia.

Os ganhos de sinergias obtidos nas operações da Seara Brasil atingiram R\$ 201,1 milhões no ano, 0,5% acima do previsto.

### DRE – Seara Foods (R\$ milhões)

	2011	2010	Var. % 2011 x 2010
<b>Receita operacional líquida</b>	<b>14.237,4</b>	<b>9.013,5</b>	<b>58,0</b>
Custo dos produtos vendidos	(12.428,4)	(7.572,2)	64,1
<b>Lucro bruto</b>	<b>1.809,0</b>	<b>1.441,3</b>	<b>25,5</b>
Percentual sobre margem bruta	12,7	16,0	(328 p.b.)
Despesas com Vendas, Gerais e Administrativas (DVGA)	(1.504,9)	(1.276,5)	17,9
Percentual sobre a receita líquida	(10,6)	(14,2)	360 p.b.
<b>Receitas (despesas) operacionais</b>	<b>(1.338,8)</b>	<b>(909,8)</b>	<b>47,1</b>
Comerciais	(975,8)	(966,3)	1,0
Administrativas e gerais	(529,1)	(310,2)	70,6
Outras receitas (despesas) operacionais	166,1	366,7	(54,7)
<b>EBITDA</b>	<b>1.086,5</b>	<b>998,4</b>	<b>8,8</b>
Margem EBITDA	7,6%	11,1%	(380 p.b.)

Ao longo do ano, foram lançados 77 novos produtos da Seara, que, além de aumentar sua participação no mercado brasileiro, contribuíram para ampliar sua presença internacional na América do Sul, na Europa, na Ásia e no Oriente Médio.

As exportações da Seara Brasil apresentaram um bom desempenho, especialmente a partir do terceiro trimestre de 2011, impulsionadas pela depreciação do real em relação ao dólar. O *market share* da Marfrig nas exportações brasileiras de frangos atingiu 22,2% no ano, contra 20,5% em 2010. Já em suínos, a participação foi de 15,0%, contra 12,9% em 2010.

No ano, a Companhia processou 643,3 milhões de frangos no Brasil, volume praticamente estável em relação a 2010, garantindo participação de 12,5% no abate total de frangos no País. Com relação a suínos, a Companhia respondeu por 8,9% do abate total no Brasil, com 2,7 milhões de suínos processados no ano. Nas operações internacionais, o processamento de frangos cresceu 56,8%, explicado pelo efeito das operações da Keystone Foods, além do crescimento orgânico. As operações nos Estados Unidos responderam por 175,9 milhões de cabeças de frango processadas, 286,9% a mais que o ano anterior, enquanto na Europa foram 179,3 milhões e, na APMEA (sigla em inglês para Ásia, Pacífico, Oriente Médio e África), 13,0 milhões, com início das operações de abate na China.

Em relação a perus, as operações no Brasil e na Europa processaram, conjuntamente, 6,2 milhões de cabeças, crescimento de 2,9% em comparação aos 6,0 milhões de 2010.

**Produção – Seara Foods (mil cabeças)**

	2011	2010	Var. % 2011 x 2010
Frangos – Brasil	643.305,4	649.277,9	(0,9)
Frangos – Europa	179.275,9	189.206,4	(5,2)
Frangos – EUA	175.946,9	45.477,7	286,9
Frangos – APMEA	13.032,7	-	N/A
Total de frangos	1.011.560,8	883.961,9	14,4
Total de suínos	2.753,5	2.624,9	4,9
Total de perus	6.164,1	5.991,0	2,9



Com o intuito de aumentar a capacidade de produção de alimentos elaborados e processados e de fortalecer a posição da Seara no Brasil, a Marfrig firmou, em 8 de dezembro de 2011, um acordo vinculante com a Brasil Foods S.A., estabelecendo a troca dos ativos discriminados no TCD. Os ativos oriundos da transação – dez unidades produtivas e oito centros de distribuição – representam para a Seara um aumento de aproximadamente 150% em sua capacidade instalada de produção de alimentos de valor agregado, além de 50% de aumento na capacidade de processamento em suínos e de 24% em frangos.

Adicionalmente, o acordo traz um grande potencial de crescimento de *market share* para a Seara, aumento do número de clientes e pontos de venda nos quais os produtos estarão disponíveis e um incremento do alcance e da capilaridade da distribuição.

Em relação às operações internacionais, a Keystone Foods estabeleceu em 2011 duas *joint ventures* na China, com empresas locais:

- COFCO Keystone Foods Supply Chain Investment Company (45% Keystone – 55% COFCO), que prevê a construção de seis centros de distribuição em cidades estratégicas da China a partir de 2012;

- Keystone-Chinwhiz Poultry Vertical Integration (60% Keystone – 40% Chinwhiz), que visa à constituição de uma cadeia verticalmente integrada de aves, com capacidade produção de cerca de 200 mil aves/dia.

Por fim, em linha com a estratégia de foco em seu *core business*, a Companhia aceitou, ainda em 2011, uma proposta para venda do negócio de serviços de logística especializada da Keystone Foods nos EUA, na Europa, no Oriente Médio, na Oceania e na Ásia para The Martin-Brower Company, pelo valor total de US\$ 400 milhões, o qual foi recebido em maio de 2012 quando foi concluída a operação. A Marfrig acredita, com esse movimento, que focar seus recursos no negócio de proteínas possa adicionar mais valor para seus clientes no mercado de serviço de alimentação rápida.

### Marfrig Beef

A operação de bovinos enfrentou em 2011 os efeitos da lenta recuperação dos rebanhos tanto no Brasil como nas operações internacionais, com menor disponibilidade de gado para abate e pressão nos custos de matéria-prima, além do câmbio, que também se apresentou menos favorável às exportações entre janeiro e setembro. Nesse cenário, adequando a produção às variações de demanda dos

mercados e buscando sempre a melhor rentabilidade de suas operações, a Companhia implementou diversos ajustes operacionais, por meio dos quais atingiu um nível de utilização de capacidade consolidada de 66%, contra aproximadamente 65% na comparação anual.

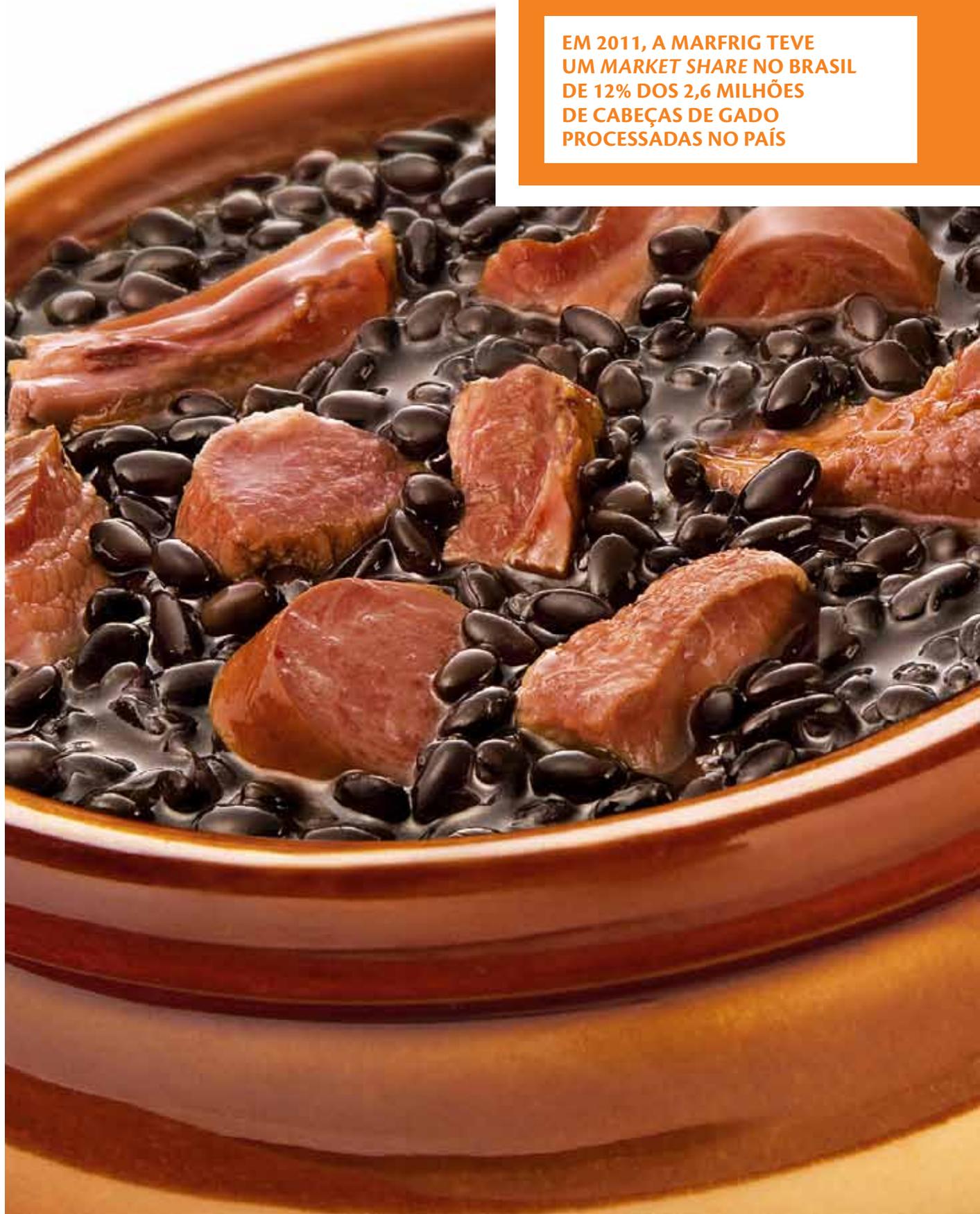
No fim do ano, nove plantas encontravam-se temporariamente paradas, sendo sete no Brasil, uma na Argentina e uma no Uruguai. A produção foi transferida para outras unidades industriais, otimizando-se, assim, o parque fabril na América do Sul, diluindo custos e melhorando a *performance* dessa estrutura.

Adicionalmente, unificamos a estrutura organizacional das unidades de bovinos no Brasil, na Argentina, no Chile e no Uruguai sob a divisão Marfrig Beef, visando aos ganhos de eficiência e à redução de custos comerciais, industriais, logísticos e administrativos.

A receita operacional líquida consolidada da Marfrig Beef totalizou R\$ 7,6 bilhões em 2011, com variação de 11,4% em comparação com o ano anterior. O segmento respondeu por 34,9% do total de receitas da Companhia.

### DRE – Marfrig Beef (R\$ milhões)

	2011	2010	Var. % 2011 x 2010
<b>Receita operacional líquida</b>	<b>7.647,5</b>	<b>6.865,0</b>	<b>11,4</b>
Custos dos produtos vendidos	(6.313,6)	(5.704,8)	10,7
<b>Lucro bruto</b>	<b>1.333,6</b>	<b>1.160,2</b>	<b>14,9</b>
Percentual sobre margem bruta	17,4	16,9	50 p.b.
Despesas com Vendas, Gerais e Administrativas (DVGA)	(779,2)	(693,7)	12,3
Percentual sobre a receita líquida	(10,2)	(10,1)	(10 p.b.)
<b>Receitas (despesas) operacionais</b>	<b>(771,6)</b>	<b>(815,9)</b>	<b>(5,4)</b>
Comerciais	(511,6)	(441,2)	16,0
Administrativas e gerais	(267,7)	(252,5)	6,0
Outras receitas (despesas) operacionais	7,7	(122,2)	(106,3)
<b>EBITDA</b>	<b>687,3</b>	<b>504,1</b>	<b>36,3</b>
Margem EBITDA	9,0%	7,3%	170 p.b.



**EM 2011, A MARFRIG TEVE  
UM MARKET SHARE NO BRASIL  
DE 12% DOS 2,6 MILHÕES  
DE CABEÇAS DE GADO  
PROCESSADAS NO PAÍS**

# 12%

O *market share* médio das exportações de carne bovina da Marfrig (em US\$) foi de 19,0% em 2011, comparado a 18,1% no ano anterior, tendo atingido o pico de 25,8% no mês de abril. Por causa da demanda aquecida no mercado brasileiro, parte do volume exportado durante o ano foi redirecionado ao mercado interno, especialmente entre o terceiro e o quarto trimestres.

Em 2011, foram processadas 2,6 milhões de cabeças de gado no Brasil, resultando em numa redução

de 2,7% em relação a 2010, praticamente em linha com a redução de 1,8% no abate total realizado no Brasil. A Marfrig teve 12% de *market share* total do País – somente gado inspecionado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento –, praticamente estável em comparação com os 12,1% no ano anterior.

Na Argentina e no Uruguai, o processamento foi reduzido em 3,6% e 10,9%, respectivamente, em razão das condições de mercado nesses locais e do aumento nos preços de gado gordo.

### Produção – Marfrig Beef<sup>1</sup> (mil cabeças)

	2011	2010	Var. % 2011 x 2010
Bovinos – Brasil	2.582,1	2.652,7	(2,7)
Bovinos – Argentina	549,2	569,6	(3,6)
Bovinos – Uruguai	448,2	503,2	(10,9)
Total de bovinos	3.579,50	3.725,5	(3,9)
Ovinos – Uruguai	54,1	98,3	(45,0)
Ovinos – Chile	161,1	163,3	(1,3)
Ovinos – Brasil	118,5	64,4	84,0
Total de ovinos	338,7	326,0	2,4

<sup>1</sup> Considera-se apenas o número de cabeças de gado abatidas, não incluindo as compras de carcaças.

### Mercado de Capitais

Em 31 de dezembro de 2011, o capital social da Marfrig era de R\$ 4 bilhões, representado por uma única classe de 346.983.954 ações ordinárias.

As ações da Marfrig são negociadas sob o código MRF3 no Novo Mercado da BM&FBovespa e integraram, em 2011, as seguintes carteiras:



Ao longo dos últimos anos, as ações da Marfrig vêm aumentando consideravelmente sua liquidez e seu volume de negociação. Desde seu IPO, a quantidade média de ações negociadas por pregão cresceu mais de sete vezes, saltando de 419 mil ações em 2007 para 3,4 milhões de ações em 2011.

O volume financeiro médio diário das ações da Marfrig em 2011 foi de R\$ 32,1 milhões. As ações da Marfrig encerraram o ano cotadas a R\$ 8,54, com desvalorização de 44,7% em relação a 2010.

Sob o ponto de vista de acessibilidade dos investidores, a Marfrig possui desde setembro de 2010 um programa de American Depositary Receipts (ADRs) – Nível 1 (Código: MRRTY), o qual facilita o acesso de investidores estrangeiros às ações da Companhia.

No que se refere ao relacionamento com investidores, a Marfrig esteve presente em diversas conferências, organizadas no Brasil e no exterior, além de realizar reuniões públicas e teleconferências com analistas e investidores, promovendo ampla divulgação da mensagem da administração da Companhia e contribuindo para a melhor compreensão do mercado a respeito de seus negócios.

Dessa forma, a área de Relações com Investidores (RI) exerce importante função na comunicação eficaz com o mercado, fornecendo informações que atendam às expectativas de seus públicos de relacionamento e fortalecendo cada vez mais sua relação com o mercado de capitais.

A equipe utiliza uma ferramenta de gerenciamento de relacionamentos – Customer Relationship Management (CRM), integrando dados de posição acionária e interações com os públicos de interesse. Além disso, por meio do *site* [www.marfrig.com.br/ri](http://www.marfrig.com.br/ri), acionistas, analistas de investimentos, a comunidade financeira e o mercado em geral têm acesso a todas as informações relevantes sobre a Marfrig de forma rápida e simples.

Em 2011, a Marfrig realizou consulta com diversos agentes do mercado com o objetivo de identificar pontos a serem aprimorados no que diz respeito às informações divulgadas ao mercado. Com base nesse trabalho, foram implementadas melhorias nas demonstrações contábeis, incluindo, entre outros, maior *disclosure* das receitas e despesas financeiras e informações detalhadas sobre cada segmento de negócio.

As demonstrações contábeis consolidadas anuais da Companhia e suas subsidiárias foram preparadas de acordo com os IFRS, como exigidos pelo IASB. No que diz respeito aos impactos da adoção dos IFRS, não houve mudanças significativas nas práticas contábeis no ano de 2011.

## Pensar no Amanhã (Desempenho Ambiental)

O Grupo Marfrig considera princípios ambientais na gestão de suas atividades e cria oportunidades associadas à produção com práticas sustentáveis em todas as áreas Industriais, Comerciais e de Serviços a fim de se tornar referência em sustentabilidade no segmento em que atua.

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

Em 2011, o Grupo, por meio da Marfrig Beef e da Seara Foods, investiu R\$ 58,9 milhões em programas e ações focados no meio ambiente. A tabela mostra o tipo de ação e o montante investido por cada segmento de negócio em prevenção, manutenção e compensação ambiental.



**Distribuição dos Investimentos em Meio Ambiente (R\$ milhões) GRI EN28 | EN30**

	Marfrig Beef	Seara Foods	Consolidado
Total dos investimentos em ações de prevenção ambiental	9,3	18,9	28,2
Total dos investimentos em ações de manutenção ambiental	1,6	27,8	29,4
Total dos investimentos em ações de compensação ambiental	1,3	-	1,3
<b>Total</b>	<b>12,2</b>	<b>46,7</b>	<b>58,9</b>



# 19%

### Sistema de Biodigestores

Na divisão Seara, duas unidades possuem células de biodigestores para produção de biogás. A unidade de Diamantino (MT) conta com um sistema para tratamento de dejetos suínos, um dos maiores do Brasil, com produção de 12.000 m<sup>3</sup>/dia, que gera 300 kW/h de energia a partir da queima do gás gerado. Essa energia abastece todo o complexo, compondo a granja de ciclo completo e a fábrica de rações, com potencial de aumentar a geração de energia. A unidade de Frederico Westphalen (RS) conta com a capacidade de produção de 240 m<sup>3</sup>/dia de biogás.

Na divisão Bovinos Brasil, cinco unidades possuem células de biodigestores para produção de biogás, com capacidades como: 2.400 m<sup>3</sup>/dia biogás em Bataguassu; 2.400 m<sup>3</sup>/dia biogás em Tangará da Serra; 800 m<sup>3</sup>/dia biogás em Porto Murtinho; 1.600 m<sup>3</sup>/dia biogás em Promissão I; e 800 m<sup>3</sup>/dia biogás em Promissão II.

Com esses projetos, o Grupo confirma avanços na sua estratégia, que além de tratar os efluentes, gera energia, obtendo o resultado em 2011 de que 19% dos efluentes gerados pelo grupo já passam por sistemas de biodigestores.

A unidade Promissão II realiza o processo de purificação de biogás, que consiste em isolar o metano (CH<sub>4</sub>) dos restantes constituintes do biogás (CO<sub>2</sub> e H<sub>2</sub>S). Dessa maneira, há a redução de emissões de CO<sub>2</sub> na atmosfera e, ao mesmo tempo, um aumento do seu potencial energético. Assim, a unidade consome em torno de 400 m<sup>3</sup>/dia de CH<sub>4</sub>, utilizados como combustível da caldeira.

### Tratamento de Efluentes GRI EN21

Todas as unidades industriais do Grupo Marfrig possuem sistemas de tratamento de efluentes, que asseguram o reuso ou a devolução da água em condições adequadas para o meio ambiente. Em 2011, o Grupo Marfrig descartou 38.430.975,96 metros cúbicos de efluente tratado, sempre mantendo uma eficiência superior a 90% na remoção de poluentes.

### Efluentes

	2011	
	Volume (m <sup>3</sup> )	Demanda química de oxigênio (kg)
Marfrig Beef	11.141.293,92	5.575.047,77
Seara Foods	27.289.682,04	6.007.363,67
<b>Consolidado</b>	<b>38.430.975,96</b>	<b>11.582.411,43</b>

**A MAIORIA DAS EMISSÕES DA MARFRIG VEM DA CADEIA DE FORNECIMENTO. PENSANDO NISSO, O GRUPO ESTABELECEU MAIOR APROXIMAÇÃO COM SEUS FORNECEDORES**

**Emissões GRI EN16 | EN17**

O Grupo Marfrig destaca-se por ser pioneiro no setor de Alimentos à Base de Proteínas Animais no mundo no cálculo e na divulgação das emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) de toda a sua cadeia produtiva. A Companhia reconhece a questão das mudanças globais do clima como um de seus principais vetores de atuação no campo da sustentabilidade.

Por isso, adota um posicionamento consistente e responsável em relação ao tema, razão pela qual participa regularmente das iniciativas globais Carbon Disclosure Project (CDP) e Forest Footprint Disclosure Project (FFD), plataformas do mais elevado nível de reconhecimento internacional sobre o assunto. No Brasil, participa do Programa Brasileiro do GHG Protocol – a Marfrig é reconhecida como a empresa do setor de Alimentos que mais evoluiu na gestão dos riscos florestais em 2011 pelo FFD.

O Inventário de Emissões de GEE já vinha sendo elaborado em âmbito global para os escopos 1 e 2, conforme divulgado nas plataformas CDP e no Programa Brasileiro GHG Protocol ([www.registropublicodeemissoes.com.br](http://www.registropublicodeemissoes.com.br)). Para esses escopos, o Grupo tem a meta de até 2020 reduzir em 30% suas emissões sobre o que foi emitido em 2010 na intensidade de GEE em relação à produção por peso.

Em 2011, o inventário foi marcado pela expansão do escopo 3 para seu limite integral, a fim de englobar as emissões da produção dos principais serviços e matérias-primas. Essas emissões incluem componentes da ração animal, como milho e soja, passando pelas emissões entéricas, de bovinos e ovinos, chegando à logística de materiais e produtos envolvidos na cadeia.

O resultado do Inventário de 2011 mostrou que mais de 95% das emissões totais provêm do escopo 3, ou seja, da cadeia de fornecimento de produtos e serviços. Por essa razão, o Grupo Marfrig já iniciou um processo de aproximação com seus principais fornecedores por meio de mais uma plataforma global, o Carbon Disclosure Project – Supply Chain, envolvendo mais de 50 empresas entre indústrias, produtores rurais e operadores logísticos.

O Inventário de 2011, em seu novo alcance, foi verificado pela certificadora internacional SGS. Além de servir de base para a política de redução de emissões da Companhia e dos produtos que fabrica, esse inventário representa, pelo seu pioneirismo, grande contribuição para a indústria mundial de alimentos e a sociedade em geral.

**Principais números do Inventário de GEE**

O Grupo Marfrig obteve como resultado 798.606 tCO<sub>2</sub>e de emissões diretas e 370.872 tCO<sub>2</sub>e de emissões indiretas da energia, totalizando 1.169.477 tCO<sub>2</sub>e nos escopos 1 e 2. O escopo 3 totalizou 22.562.336 tCO<sub>2</sub>e.

Além dessas emissões, o Grupo apresentou, em 2011, 709.639 tCO<sub>2</sub>e de emissões de origem renovável nos escopos 1 e 2, resultado dos esforços acumulados até o ano para reduzir o impacto ambiental de suas operações. Cerca de 38% das emissões de gases de efeito estufa são evitadas nesses escopos.

Adicionalmente, no ano foi adquirida energia elétrica em contratos diretos com fontes renováveis de geração equivalentes a 18.613 tCO<sub>2</sub>e de emissões evitadas. Finalmente, as atividades florestais do Grupo removeram 29.065 tCO<sub>2</sub>e da atmosfera.

**tCO<sub>2</sub>e**

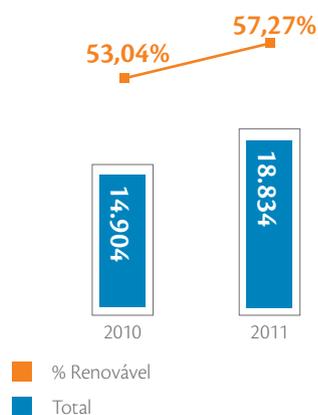
	<b>Escopo 1</b>	<b>Escopo 2</b>
2010	894.956	474.134
2011	798.606	370.872
Evolução	(96.350)	(103.262)

A evolução das emissões dos escopos 1 e 2 de 2011, com relação a 2010, levando em consideração o aumento do volume de produção do Grupo de cerca de 2,8% em toneladas, mostra uma redução de 15,32%<sup>1</sup>. **GRI EN18**

A Marfrig realiza também avaliações para medir suas emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio (CFC). Nas unidades industriais do Grupo, esse gás é usado nos sistemas de refrigeração industrial de alguns equipamentos e nos sistemas de ar condicionado. Em 2011, a Companhia emitiu 871,46 kg de substâncias de CFC em suas operações. **GRI EN19**

**Emissões de Substâncias Destruidoras da Camada de ozônio (kg CFC-11e)**

Marfrig Beef	110,34
Seara Foods	761,12
Consolidado	871,46

**Consumo de Energia Consolidado (Gj)**

Nota: O aumento do consumo de energia está relacionado à incorporação de novas unidades no Grupo.

**Consumo de Energia GRI EN3 | EN4 | EN7**

Em 2011, o Grupo consumiu 12.594.104,34 GJ de energia direta e 6.240.182,21 GJ de indireta, totalizando 18.834.286,55 GJ de energia consumida. Em energia direta, as fontes renováveis responderam por 54,27% do consumo, distribuindo-se da seguinte forma: 7.344.603,04 GJ de origem florestal, 759.190,68 GJ de bagaço de cana, 5.532,95 GJ de etanol, 141.700,27 GJ de biodiesel, 167.520,86 GJ de casca de arroz, 207.991,06 GJ de sebo e 67.617,08 GJ de gás CH<sub>4</sub> de biodigestores. Os demais 31,4% provenientes de fontes não renováveis referem-se a 1.620.857,19 GJ a partir de diesel puro, 955.354,37 GJ de gás natural, 549.476,53 GJ de GLP, 494.741,36 GJ de BPF, 234.234,18 GJ de óleo de xisto e 45.284,77 GJ consumidos por outros meios.

Em 2011, o Grupo Marfrig realizou diversas iniciativas em suas divisões para reduzir o consumo de energia. Na Marfrig Beef, uma caldeira de biomassa foi instalada na Unidade Promissão (SP), e a operação no Uruguai passou a utilizar automóveis próprios para a entrega de mercadorias, otimizando os deslocamentos.

Já na Seara Foods, a Keystone Foods instalou condensadores e sistemas automatizados, reduzindo em 1,3% seu consumo de energia indireta. A Moy Park passou a utilizar uma frota de carros ecológica, que contribuiu em 16,6% para a minimização do consumo de energia indireta.

Além disso, a Marfrig recebeu em 2011 o aval da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) para operar com sua própria comercializadora de energia, denominada MGF Energia. O objetivo com a iniciativa é reduzir custos operacionais e aumentar a eficiência energética da Companhia.

<sup>1</sup> As reduções nas emissões de GEE tiveram como principais componentes: 2,67% de redução em projetos de troca de combustíveis fósseis por renováveis em caldeiras, aprimoramento no tratamento de efluentes e aumento de eficiência em várias áreas; 1% com a implementação de diretrizes gerais de redução de emissões de carbono; 5,33% em virtude das melhorias na precisão do inventário; e 6,32% graças a oscilações combinadas das quantidades de energia elétrica consumidas nos vários países, com seus respectivos fatores de emissão.



### Consumo de Água GRI EN8 | EN10

A água é um recurso natural estratégico para as operações do Grupo Marfrig. Por isso, a Companhia utiliza o recurso de forma racional e otimiza o seu uso nas operações industriais, além de possuir sistemas de tratamento de efluentes que o devolvem ao meio ambiente em condições melhores ou iguais às captadas da natureza.

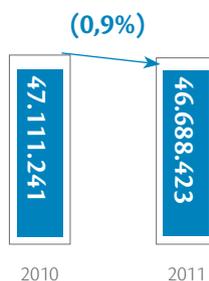
A Companhia prioriza projetos de reuso de água em suas unidades. Em Frederico Westphalen (RS), o sistema de tratamento é composto por processo físico-químico, biológico e terciário com Estação de Tratamento de Água (ETA), resultando em 70% de reuso do volume total da planta. Já em Nuporanga (SP), o sistema de tratamento dos efluentes é composto por físico-químico, biológico e terciário com a ETA, resultando em 20% de reuso do volume total da planta.

Em 2011, o Grupo consumiu 46.688.423 m<sup>3</sup> de água, permanecendo estável em relação aos 47.111.241 m<sup>3</sup> consumidos em 2010. Do total, 19.420.066 m<sup>3</sup> foram de água de superfície, 14.779.605 m<sup>3</sup> de água subterrânea e 11.541.075 m<sup>3</sup> de fontes de terceiros. O índice de recirculação de água foi de 2%, equivalente a 947.677 m<sup>3</sup> reutilizados.

### Consumo de Água (m<sup>3</sup>)

	2011	2010
Marfrig Beef	15.676.799	15.945.173
Seara Foods	31.011.624	31.166.067

### Consumo de Água Consolidado (m<sup>3</sup>)



### Pegada Hídrica

O Grupo Marfrig iniciou o mapeamento de sua “Pegada Hídrica”, pautado na metodologia Water Footprint Network, com o intuito de avançar na gestão de recursos hídricos e tornar-se ainda mais eficaz no uso sustentável de água. Com essa metodologia, a Marfrig consegue direcionar ações e investimentos avaliando todo o ciclo de uso da água, inclusive na cadeia produtiva, que inclui a produção de matéria-prima para ração animal, por exemplo.

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

Com isso, a Marfrig destaca-se por ser a primeira do setor a realizar um projeto de gestão de recursos hídricos com amplo detalhamento.

### Resíduos e Reciclagem GRI EN22

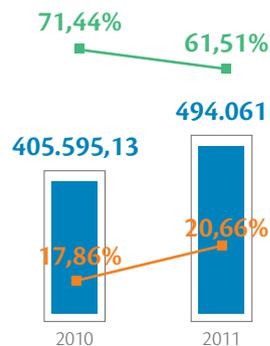
Em 2011, o Grupo Marfrig gerou 494.061 toneladas de resíduos, destinados da seguinte maneira: 76.311 toneladas para compostagem, 5.207 toneladas para incineração, 303.911 toneladas para reciclagem, 102.061 toneladas para aterro e 6.570 toneladas de outros tipos de resíduos. Dos resíduos para aterro, 42.741,98 toneladas foram de resíduo comum, 55.298,39 toneladas de lodo e 4.020,56 toneladas de resíduos perigosos. A venda de resíduos gerou receita de R\$ 4,1 milhões para a Companhia.

### Resíduos

	2011			2010		
	Total (tonelada)	Percentual de aterro	Percentual de reciclagem	Total (tonelada)	Percentual de aterro	Percentual de reciclagem
Marfrig Beef	70.911	45,60	40,45	50.271,63	61,30	27,07
Seara Foods	423.149	16,48	65,04	317.799,86	13,10	86,90

Alterações nos critérios de coleta dos dados de um ano para outro impedem a comparação consistente e satisfatória das informações de 2011 diante as de 2010.

### Resíduos Consolidado



- Aterro
- Total (tonelada)
- Reciclagem

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

Além disso, vem participando das discussões que abrangem a Nova Política Nacional de Resíduos Sólidos, alinhando seus procedimentos e suas metas internas para atender aos princípios estabelecidos.

## Biodiversidade GRI EN14

### Bioma Amazônia

Implantado em 2010, o Sistema de Monitoramento Socioambiental no Bioma Amazônia monitora a região amazônica via satélite para combater o desmatamento, o trabalho escravo com os fornecedores de gado locais e a invasão de terras indígenas e de unidades de preservação e conservação.

Além disso, contatos com a Fundação Nacional do Índio (Funai), com o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e com o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) são sempre realizados pela Marfrig com o intuito de obter informações atualizadas sobre eventuais conflitos entre índios e produtores rurais, situação legal, localização das unidades de conservação, eventuais problemas relacionados à pecuária e à regularização fundiária na região.

Consultas aos Ministérios Públicos Federais (MPF) dos Estados de Mato Grosso e Rondônia também são feitas. Nesse processo, a Marfrig solicita informações sobre qualquer tipo de condenação referente à grilagem, à violência agrária, à aquisição ilegal de terra, aos conflitos com povos indígenas, ao trabalho escravo, entre outras, cujo objeto ponha *sub judice* às áreas destinadas à pecuária.

O processo de monitoramento como um todo é validado pela Det Norske Veritas (DNV), uma fundação que tem como objetivo salvaguardar a vida, a propriedade e o meio ambiente. Desde a implementação do sistema, a Marfrig já realizou o bloqueio de 1.354 propriedades em razão de inconformidades relacionadas à sobreposição com terras indígenas, unidades de conservação ou alguma irregularidade com o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama).

Entre outras medidas da Companhia para promover boas práticas ambientais entre seus fornecedores na Amazônia Legal, merece destaque o apoio ao pecuarista para obtenção do Cadastro Ambiental Rural, da Licença Ambiental Única ou do Licenciamento Ambiental em Propriedade Rural. Com essa iniciativa, 1.283 propriedades no Estado do Mato Grosso estão licenciadas ou em processo de licenciamento, assim como 122 fazendas em Rondônia.

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

### *Reflorestamento e Preservação*

A Empresa incentiva a produção de madeira legal por meio de projetos de reflorestamento, estabelecendo parcerias com produtores rurais para a produção de lenha. Como resultado, cria-se a geração de renda para o produtor e a garantia de fornecimento para as unidades industriais. No Brasil, a Seara Foods já entregou 9 milhões de mudas de eucaliptos para mais de 800 produtores rurais.

A Marfrig também mantém florestas em áreas próprias e arrendadas, e toda a lenha consumida nas operações industriais é procedente de árvores produzidas ou manejadas de forma legal e de acordo com os padrões de produção sustentável. A Companhia ainda promove, em sua área de preservação permanente com 1.270 hectares, na cidade de Vargem Bonita (SC), pesquisas sobre biodiversidade e espécies da fauna brasileira.

### *Produção Orgânica GRI 4.11*

A parceria da Marfrig com produtores agropecuários comprometidos com o bem-estar animal incentiva o uso de alimentos ecologicamente corretos que não contenham fertilizantes sintéticos, anabólicos, hormônios e estimulantes de crescimento. Assim, os animais criados a céu aberto e em grandes extensões de terra garantem menor conteúdo de gordura intramuscular e menores teores de colesterol, resultando em uma carne mais leve e saudável para consumo.

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

No Brasil, a linha de cortes Seara Natural oferece aos consumidores carne proveniente de animais criados em sistema de pastagem, integrantes do Programa Qualidade Nelore Natural (PQNN). Esse animais são criados em padrões que obedecem condições de bem-estar animal, responsabilidades social e ambiental, o que torna os produtos mais saudáveis.

### *Bem-Estar Animal*

O bem-estar animal é uma prioridade da Marfrig. Por esse motivo, a Companhia intensifica constantemente os trabalhos ligados a esse assunto por entender que os animais devem ser tratados de forma digna durante todo o ciclo de sua vida.

Assim, as unidades do Grupo contam com modernos equipamentos de contenção e insensibilização dos animais, seguindo o conceito de manejo racional. Todas contam com o trabalho de zootecnista, engenheiro agrônomo, veterinário, entre outros profissionais que garantem o tratamento adequado dos animais. Além disso, a equipe voltada ao bem-estar animal da Marfrig está à disposição dos produtores para orientar e treinar tratadores de gado em relação ao manejo racional.

Cientes da responsabilidade que têm de minimizar o sofrimento dos animais, os colaboradores recebem treinamentos regulares sobre esse tema, como complemento das ações promovidas pelo Grupo.



## Construir o Hoje (Engajamento)

O Grupo Marfrig desenvolve e implementa diversas ações de responsabilidade social em sua cadeia produtiva com o objetivo de garantir a sustentabilidade dos seus negócios e fortalecer seu compromisso com a sociedade.

Projetos culturais, educacionais, de saúde, de alimento seguro (Food Safety) e de prática esportiva são disponibilizados aos seus públicos de relacionamento – fornecedores, parceiros, clientes, consumidores, funcionários e sociedade. Respeito, estímulo ao diálogo e à construção de relações de confiança com cada público fazem parte dos valores da Companhia.

### **Fornecedores** GRI HR6 | HR7

Respeito, bom relacionamento e pontualidade nos pagamentos são características da relação da Marfrig com seus fornecedores. Ética, qualidade, segurança dos alimentos e preservação ao meio ambiente são posturas exigidas de todos os que trabalham com a Companhia.

Um rigoroso sistema de controle seleciona os fornecedores que integram o quadro do Grupo. Entre as exigências estão a apresentação de documentação que comprove a qualidade de suas atividades e a constante avaliação para garantir que os produtos fornecidos sejam seguros. Desde dezembro de 2007 a Marfrig utiliza o Código de Ética para estabelecer parâmetros em suas relações com os fornecedores. As normas contidas no Código são apresentadas em encontros com esse público.

Além disso, a Marfrig monitora todos os seus fornecedores na Amazônia em relação às áreas confiscadas pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), ao respeito aos povos indígenas, ao uso de trabalho escravo, às unidades de preservação e aos desmatamentos. Para isso, uma auditoria semestral é realizada com base em critérios como identificação, avaliação e exposição ao risco.





### Marfrig Club

O Marfrig Club é um projeto de cunho social realizado pela Companhia para os seus fornecedores. O programa bonifica produtores conscientes, orientando-os a alcançar as mais modernas certificações de propriedade voltadas à produção de alimentos e premiando os animais de fazendas com boas práticas agropecuárias e de gestão.

Com essa iniciativa, a Marfrig visa promover as boas práticas de criação na pecuária brasileira, trabalhando com um seletivo grupo de fornecedores que tenham estrutura e processos avançados para atender às mais rígidas exigências do mercado.

São mais de 300 propriedades em todo o País que recebem visitas periódicas de técnicos da Marfrig para a análise das propriedades baseada em três principais critérios: bem-estar animal (manejo, alimentação, biossegurança, rastreabilidade, origem e idade), responsabilidade social (normas trabalhistas, moradia, escola e incentivos) e responsabilidade ambiental (vegetação, resíduos, solo e água).

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

Os fornecedores que recebem os certificados do Marfrig Club passam a usufruir de um pacote de benefícios com diversas vantagens, como:

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

### Parceiros

A Seara possui um programa de integração com cerca de cinco mil proprietários rurais produtores de aves e suínos. Com isso, a Marfrig transfere aos produtores integrados um sistema de criação de animais responsável por instalações e manejo, melhores tecnologias, assistência técnica e insumos necessários para a criação, visando à eficiência, à produtividade e à sustentabilidade da cadeia. A integração proporciona uma renda mensal, que é indispensável às famílias rurais.

Esses parceiros do Grupo são premiados pelos resultados que apresentam ao atenderem a uma série de requisitos que incluem itens de meio ambiente e atendimento legal. Assim, a Marfrig acredita que é importante cada vez mais aperfeiçoar sua relação com os parceiros, por meio de estudos e análises técnicas, sempre com um diálogo aberto.



### Cientes e Consumidores GRI 4.11 | PR9

A Marfrig dedica-se à plena satisfação de seus clientes e consumidores, mantendo uma gestão competente, responsável e leal às suas necessidades, e investe na construção de relacionamentos de longo prazo. O modelo de negócio do Grupo contempla uma vasta rede de distribuição, que permite oferecer aos clientes um portfólio completo de marcas e produtos de alta qualidade, satisfazendo consumidores de todo o mundo. Como complemento, o Grupo oferece aos clientes e consumidores canais de contato para esclarecimentos de dúvidas, sugestões e reclamações sobre produtos e serviços.



O Grupo gerencia padrões de saúde e segurança de seus produtos. Por isso, utiliza uma metodologia específica de pesquisa e desenvolvimento, que analisa aspectos como: utilização de ingredientes e aditivos para fins alimentícios autorizados por órgãos competentes; utilização de matérias-primas de origem própria ou de terceiros qualificados, com certificado sanitário emitido por órgãos de fiscalização; uso de laboratórios especiais para validar os produtos antes de serem encaminhados para comercialização; realização de análises sensoriais periódicas para qualificar os produtos quanto à aparência, à textura, ao aroma e ao sabor. Além disso, todos os produtos são testados antes da comercialização, e suas embalagens contêm orientações sobre a melhor forma de armazenagem e preparo.

Em 2011, por meio de suas divisões, foram registrados oito casos de não conformidade relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança. **GRI PR2**

Para avaliar a opinião dos clientes e consumidores em relação aos serviços prestados e aos produtos oferecidos e manter sua posição de reconhecimento, o Grupo realiza, por meio de suas divisões, avaliações e auditorias internas, entre outras práticas. Além disso, mantém o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), destinado a receber sugestões, críticas, reclamações e fornecer informações. Ele pode ser acessado pelo telefone 0800-473031 ou pelo e-mail [seara.atende@seara.com.br](mailto:seara.atende@seara.com.br).

Casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários	Número total de casos de não conformidade	Número de casos de não conformidade com regulamentos que resultaram em multas ou penalidade	Valor monetário – R\$	Número de casos de não conformidade com regulamentos que resultaram em advertência	Número de casos de não conformidade com códigos voluntários
Marfrig Beef	0	0	0	0	0
Seara Foods	5	3	98.403	0	0
<b>Consolidado</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>98.403</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Funcionários

O Grupo Marfrig considera o capital humano essencial para manter os negócios da Companhia e, por isso, investe no constante aprimoramento e desenvolvimento de seus funcionários. Oferece cursos específicos sem restrição para inscrição e promove MBAs *in company* em conjunto com renomadas instituições de ensino.

Realiza também, em parceria com Secretarias Municipais de Educação e com o Sesi, cursos de Educação para Jovens e Adultos voltados para funcionários e seus familiares. Por meio de projetos de apoio ao primeiro emprego, como programas de estágio e de *trainees*, a Companhia facilita a inserção de jovens recém-formados no mercado de trabalho.

As relações do Grupo com seus funcionários e com os órgãos responsáveis pela normatização e pela fiscalização das leis trabalhistas são norteadas pelo Código de Ética, aplicado em todas as unidades da Empresa. Até 31 de dezembro de 2011, 100% dos funcionários do Grupo foram abrangidos em acordos de negociação coletiva. **GRI LA4**

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

O Código de Ética também determina o tipo de comportamento exigido dos colaboradores a fim de manter as relações humanas internas e externas, assegurando a manutenção da reputação da Companhia na condução dos negócios e processos. O documento é disponibilizado a todos os funcionários quando entram na Marfrig e está disponível para consulta em [www.marfrig.com.br](http://www.marfrig.com.br).

A Marfrig não tolera atos de exploração de mão de obra, abuso de poder ou qualquer tipo de desrespeito à dignidade dos funcionários. Além disso, disponibiliza canais de comunicação para que o funcionário que se sentir lesado por atos relacionados à Companhia possa denunciar sob condição de anonimato. **GRI 4.4**

### Compromissos da Marfrig com seus funcionários

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

### Representatividade GRI LA1 | LA2 (parcialmente atendidos)

O Grupo Marfrig encerrou 2011 com aproximadamente 85 mil funcionários em suas unidades mundiais, apresentando uma redução de 6,7% em relação a 2010, explicada pelos ajustes operacionais realizados no Brasil (desativação temporária de plantas e redução de turnos de trabalho para otimizar a capacidade produtiva).

Do total de funcionários, 59% são homens e 41%, mulheres. Em relação à faixa etária, 57% têm até 35 anos, e 43%, mais de 35 anos. O *turnover* médio mensal da Companhia é de 3,64. Todos estão resguardados pelas legislações vigentes em seus países, e, no Brasil, 100% dos colaboradores trabalham em período integral e por prazo indeterminado.

### Diversidade

A Marfrig não aceita práticas discriminatórias no ambiente de trabalho, promove oportunidades profissionais iguais para todos e respeita a diversidade étnica e cultural e as características dos locais onde está presente, declarando esse compromisso e definindo as práticas de promoção da diversidade em seu Código de Ética. A Companhia também desenvolve programas de recrutamento, integração e contratação de indígenas e de pessoas com necessidades especiais para exercer funções em diversas áreas.

Em 2011, a Moy Park, do segmento Seara Foods, registrou três casos de discriminação. Um plano de reparação foi implementado e todos os casos foram apurados e resolvidos. Nas demais divisões, não houve registros de discriminação. O Grupo não registrou casos de violação dos direitos de povos indígenas. **GRI HR4 | HR9**

### Saúde e Segurança GRI LA9

Saúde e segurança são temas trabalhados diariamente na Marfrig com o intuito de conservar a integridade física e mental dos funcionários e o patrimônio da Empresa, bem como de garantir a continuidade dos processos produtivos e o atendimento às legislações vigentes.

Por isso, a Companhia é rigorosa no cumprimento de normas de saúde e segurança e na apuração das causas de acidentes. Realiza, como prioridade, ações que promovam a saúde e a qualidade de vida, como campanhas de vacinação, doação de sangue, prevenção de doenças e epidemias e palestras educativas. Promove também periodicamente campanhas para a prevenção de acidentes no trabalho. Os sistemas de produção estão sempre em processo de melhoria, e o Grupo fornece aos funcionários todos os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) necessários para suas funções.

Em 2011, o Grupo Marfrig, em todas as suas operações mundiais, registrou 15,97 no índice de acidentes com afastamento, uma queda de 28% quando comparado com 2009 e de 17% quando comparado com 2010, demonstrando que as ações do Grupo vêm trazendo resultados e que os objetivos e as metas determinados serão alcançados.

### Números de Acidentes Registrados GRI LA7

	Consolidado		
	2011	2010	2009
Acidentes fatais <sup>1</sup>	4	0	0
Índice de acidentes com afastamento <sup>2</sup>	15,97	19,31	22,15
Índice de doenças ocupacionais com afastamento <sup>3</sup>	5,03	-	-
Dias perdidos com acidentes	50.284	44.613	46.086
Dias perdidos com doenças <sup>3</sup>	32.073	-	-

(1) Dois acidentes em trânsito e dois acidentes operacionais. Em todos os casos, a Marfrig identificou os motivos e implementou planos de ação. Entre as iniciativas estão a inspeção e a implementação de procedimentos para cada atividade e o treinamento dos funcionários envolvidos em atividades de manutenção e transporte.

(2) As taxas de frequência de afastamento referem-se a cada 1 milhão de horas/homem trabalhadas.

(3) Passaram a ser monitorados a partir de 2011.

No Brasil, o Grupo Marfrig conta com mais de 400 profissionais de saúde e segurança ocupacional, como ergonomistas, médicos, enfermeiros, engenheiros, técnicos de segurança, fisioterapeutas e fonoaudiólogos.

A Política de Segurança e Saúde Ocupacional é aplicada em todas as unidades industriais com auditorias regulares, onde 11 unidades são certificadas pela norma OSHA 18001, sobre saúde e segurança ocupacional, e todas as demais estão enquadradas nesse padrão.

O Grupo Marfrig conta ainda com um Comitê de Segurança e Saúde Ocupacional e um Comitê Executivo, que avaliam os resultados do Grupo relativos ao tema saúde e segurança. A Marfrig participa, juntamente com governo, de sindicatos e indústrias e de grupos de trabalho que visam ao aprimoramento dos quesitos de segurança e saúde ocupacional nas atividades industriais. Em 2011, 100% dos funcionários foram representados nesses comitês, e os investimentos do Grupo nessa área no Brasil foram de R\$ 25 milhões. **GRI LA6**

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

#### **Sociedade GRI EC1 | EC8**

A Marfrig preocupa-se em potencializar as diversas ações que contribuem com o desenvolvimento das comunidades onde está presente. Assim, realiza diversas ações em parceria com instituições e entidades e, com apoio de seus colaboradores, desenvolve diversos projetos de cunho social. O Instituto Marfrig de Sustentabilidade é o principal meio para efetivar essas realizações.

#### **Instituto Marfrig de Sustentabilidade**

O Instituto Marfrig de Sustentabilidade foi criado no fim de 2010 para beneficiar algumas comunidades onde o Grupo está inserido. Com o incentivo e o auxílio da Companhia, funcionários voluntários realizam as ações por meio de projetos educacionais, culturais e esportivos, entre outros.

O Instituto conta com um Comitê Executivo, que se reúne mensalmente para avaliar o andamento dos projetos e promove periodicamente iniciativas para a arrecadação de recursos para os projetos. Em 2011, a Empresa investiu R\$ 2,7 milhões em projetos e ações sociais nas comunidades por meio do Instituto.

O Fazer e Ser Feliz é um dos projetos de destaque.

A primeira unidade do Fazer e Ser Feliz foi inaugurada em 2011 em



Promissão (SP), beneficiando mais de 30 crianças do município, com idade entre 6 e 11 anos, por meio de atividades recreativas e educacionais complementares à escola.

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

Com o apoio da Marfrig, o Instituto Ronald McDonald (IRM) desenvolve diversas ações de voluntariado e patrocínio de projetos em prol do combate ao câncer infantil. Igualmente, a Marfrig apoia o Hospital do Câncer de Barretos doando aproximadamente 15 toneladas de carne bovina por mês à entidade, o equivalente a 6 mil refeições.

A Seara Foods, por meio do Instituto, apoia desde 2005 o Projeto Parque Dom Bosco, que oferece atividades culturais, educacionais e profissionalizantes a mais de mil crianças e jovens do município de Itajaí (SC).

Essas atividades têm os mais diversos objetivos, como geração de renda, aprendizado em música, recreação, brinquedoteca e doação de uniformes. Acesse [www.parquedombosco.org](http://www.parquedombosco.org) e conheça melhor o projeto.

Confira todos os projetos sociais do Grupo Marfrig e de seu Instituto no *site* [www.marfrig.com.br/sustentabilidade](http://www.marfrig.com.br/sustentabilidade).

### Outras Iniciativas Apoiadas pelo Instituto Marfrig de Sustentabilidade

Projeto	Finalidade	Resultado
	Apoio ao tratamento do câncer infanto-juvenil em diversas instituições	Mensalmente, cerca de 2.500 atendimentos, entre sessões de quimioterapia, consultas, procedimentos ambulatoriais, cirurgias, transplantes de medula óssea e outros
	Arrecadação de alimentos para famílias carentes	27 toneladas de alimentos, beneficiando dezenas de famílias
	Arrecadação de material escolar para crianças carentes	10.166 itens de material escolar arrecadados em 2011, beneficiando centenas de crianças
	Arrecadação de roupas para famílias carentes	26.283 peças de roupa arrecadadas em 2011, distribuídas a comunidades carentes
	Arrecadação de brinquedos para o lazer de crianças carentes	13.989 brinquedos arrecadados, beneficiando centenas de crianças
Centro de Educação Ambiental SEARA	Acesso das entidades universitárias ao estudo da flora e fauna em área de preservação permanente	Várias instituições de ensino e estudantes beneficiados





# Gastronomia para o Clima Frio

*A culinária russa guarda tradições gastronômicas do oriente e do ocidente. A variedade dos pratos inclui peixes, cogumelos, mel, aves e frutas silvestres, além de batatas, beterrabas, repolho, trigo, pães e carnes. As bebidas são fortes, pois, além de realçar o sabor dos pratos típicos, são preferidas pela população por causa do clima mais gelado.*

Entrevista com  
o Presidente

Uma Empresa  
Global de Alimentos

Governança  
Corporativa

Desenvolvimento  
Sustentável

Demonstrações  
Contábeis

Índice  
Remissivo GRI

# Demonstrações Contábeis

As demonstrações contábeis completas estão disponíveis no CD que faz parte desta publicação.

## Balanços patrimoniais em 31 de dezembro de 2011 e de 2010 (em milhares de reais)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2011	2010	2011	2010
<b>ATIVO</b>					
<b>Circulante</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	4	422.367	147.582	1.076.820	738.048
Aplicações financeiras	5	877.065	2.106.438	2.400.140	3.138.308
Valores a receber – clientes nacionais	6	193.588	237.948	1.032.510	1.109.851
Valores a receber – clientes internacionais	6	187.634	154.172	270.396	252.094
Estoques de produtos e mercadorias	7	533.513	576.124	2.526.827	2.249.314
Ativos biológicos	8	25.609	118.058	711.169	693.040
Impostos a recuperar	9	467.002	439.610	1.025.496	868.638
Despesas do exercício seguinte		6.143	7.178	85.689	68.008
Títulos a receber	10	405.193	110.753	28.362	2.877
Adiantamentos a fornecedores		17.179	57.616	33.166	64.909
Outros valores a receber		19.954	44.806	168.538	215.152
<b>Total do ativo circulante</b>		<b>3.155.247</b>	<b>4.000.285</b>	<b>9.359.113</b>	<b>9.400.239</b>
<b>Não circulante</b>					
Aplicações financeiras	5	100	189	897	7.690
Depósitos judiciais		23.375	19.412	24.901	19.548
Títulos a receber	10	1.594.075	1.024.247	37.912	11.078
Imposto de renda e contribuição social diferidos	11	721.548	385.914	1.443.536	893.100
Impostos a recuperar	9	618.731	529.940	1.188.552	1.008.235
Outros valores a receber		5.341	5.245	85.294	99.818
		2.963.170	1.964.947	2.781.092	2.039.469
Investimentos	12	4.728.944	4.796.225	13.195	10.040
Imobilizado	13	1.448.238	1.460.474	7.095.302	6.685.588
Ativos biológicos	8	-	-	219.783	277.554
Intangível	14	968.775	959.449	4.354.956	4.186.696
		7.145.957	7.216.148	11.683.236	11.159.878
<b>Total do ativo não circulante</b>		<b>10.109.127</b>	<b>9.181.095</b>	<b>14.464.328</b>	<b>13.199.347</b>
<b>Total do ativo</b>		<b>13.264.374</b>	<b>13.181.380</b>	<b>23.823.441</b>	<b>22.599.586</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2011	2010	2011	2010
<b>PASSIVO</b>					
<b>Circulante</b>					
Fornecedores		344.484	341.911	2.783.120	2.310.763
Pessoal, encargos e benefícios sociais	15	50.507	156.892	483.685	537.079
Impostos, taxas e contribuições	16	23.398	28.609	171.246	171.627
Empréstimos e financiamentos	17	900.473	1.459.146	2.277.035	2.852.561
Títulos a pagar	20	237.583	152.857	434.158	313.632
Arrendamentos a pagar	18	3.970	49.826	59.911	89.018
Dividendos a pagar	23.5	412	4.865	412	4.865
Juros sobre o capital próprio	23.6	14.465	91.769	14.465	91.769
Juros sobre debêntures	19	180.299	132.000	180.299	132.000
Antecipações de clientes		84.350	181.687	106.918	181.687
Outras obrigações		14.706	5.847	161.850	263.558
<b>Total do passivo circulante</b>		<b>1.854.647</b>	<b>2.605.409</b>	<b>6.673.099</b>	<b>6.948.559</b>
<b>Não circulante</b>					
Empréstimos e financiamentos	17	4.205.854	3.846.442	8.326.043	6.375.244
Impostos, taxas e contribuições	16	78.921	94.048	244.048	291.686
Imposto de renda e contribuição social diferidos	22	128.737	135.321	1.415.676	1.463.436
Provisões para contingências	21	12.055	15.250	188.725	223.686
Arrendamentos a pagar	18	4.756	24.418	242.823	230.193
Debêntures a pagar	19	593.951	-	593.951	-
Títulos a pagar	20	651.745	107.204	30.537	380.461
Outros		-	-	210.018	189.908
<b>Total do passivo não circulante</b>		<b>5.676.019</b>	<b>4.222.683</b>	<b>11.251.821</b>	<b>9.154.614</b>
<b>Patrimônio líquido</b>					
Capital social	23.1	4.061.478	4.061.478	4.061.478	4.061.478
(-) Gastos com emissão de ações	23.1	(74.960)	(74.960)	(74.960)	(74.960)
Reserva de capital		2.460.085	2.468.450	2.460.085	2.468.450
Debêntures conversíveis em ações	23.2	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Encargos na emissão de debêntures conversíveis	23.2	(20.693)	(12.328)	(20.693)	(12.328)
Aquisição de ações em controladas		(19.222)	(19.222)	(19.222)	(19.222)
Reservas de lucros		38.122	44.476	38.122	44.476
Reserva legal	23.3.1	44.476	44.476	44.476	44.476
Retenção de lucros		7.348	7.348	7.348	7.348
Ações em tesouraria	23.3.2	(13.702)	(7.348)	(13.702)	(7.348)
Outros resultados abrangentes	23.4	508.844	416.988	508.844	416.988
Ajuste de avaliação patrimonial	23.4.1	(51.359)	109.423	(51.359)	109.423
Ajuste acumulado de conversão	23.4.2	560.203	307.565	560.203	307.565
Prejuízos acumulados		(1.259.861)	(563.144)	(1.259.861)	(563.144)
Patrimônio líquido de controladores		5.733.708	6.353.288	5.733.708	6.353.288
Participação de não controladores	23.7	-	-	164.813	143.125
<b>Total do patrimônio líquido</b>		<b>5.733.708</b>	<b>6.353.288</b>	<b>5.898.521</b>	<b>6.496.413</b>
<b>Total do passivo e patrimônio líquido</b>		<b>13.264.374</b>	<b>13.181.380</b>	<b>23.823.441</b>	<b>22.599.586</b>

**Demonstração dos resultados para os exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2011 e de 2010  
(em milhares de reais, exceto o resultado por ação)**

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2011	2010	2011	2010
<b>Receita operacional líquida</b>	<b>24</b>	<b>4.453.974</b>	<b>3.900.258</b>	<b>21.884.909</b>	<b>15.878.469</b>
Custo dos produtos vendidos	25	(3.386.728)	(3.082.652)	(18.742.292)	(13.277.024)
<b>Lucro bruto</b>		<b>1.067.246</b>	<b>817.606</b>	<b>3.142.617</b>	<b>2.601.445</b>
<b>Receitas (despesas) operacionais</b>		<b>(2.155.477)</b>	<b>(836.436)</b>	<b>(4.419.267)</b>	<b>(2.872.945)</b>
Comerciais	25	(298.457)	(265.002)	(1.487.362)	(1.407.500)
Administrativas e gerais	25	(139.648)	(135.169)	(796.797)	(562.688)
Resultado com equivalência patrimonial		(273.398)	429.117	-	-
Outras receitas (despesas) operacionais		84.773	5.192	173.818	244.485
Resultado financeiro	26	(1.528.747)	(870.574)	(2.308.926)	(1.147.242)
Receitas financeiras		259.933	217.149	398.837	253.585
Varição cambial ativa		254.399	170.274	564.983	282.714
Despesas financeiras		(1.319.916)	(962.808)	(1.927.054)	(1.295.787)
Varição cambial passiva		(723.163)	(295.189)	(1.345.692)	(387.754)
<b>Resultado operacional</b>		<b>(1.088.231)</b>	<b>(18.830)</b>	<b>(1.276.650)</b>	<b>(271.500)</b>
<b>Prejuízo antes dos efeitos tributários</b>		<b>(1.088.231)</b>	<b>(18.830)</b>	<b>(1.276.650)</b>	<b>(271.500)</b>
<b>Provisão para ir e contribuição social</b>		<b>342.219</b>	<b>164.924</b>	<b>529.967</b>	<b>411.592</b>
Imposto de renda	32	251.631	121.491	406.410	296.372
Contribuição social	32	90.588	43.433	123.557	115.220
<b>(Prejuízo) lucro no exercício</b>		<b>(746.012)</b>	<b>146.094</b>	<b>(746.683)</b>	<b>140.092</b>
<b>Atribuído a:</b>					
Participação dos acionistas controladores		(746.012)	146.094	(746.012)	146.094
Participação dos acionistas não controladores		-	-	(671)	(6.002)
(Prejuízo) lucro básico por ação – ordinária		(2,1533)	0,4216	(2,1533)	0,4216

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

**Demonstração do valor adicionado para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2011 e de 2010 (em milhares de reais)**

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
<b>1 – Receitas</b>	<b>4.447.988</b>	<b>4.173.034</b>	<b>21.978.749</b>	<b>17.131.498</b>
1.1) Vendas de mercadorias, produtos e serviços	4.453.974	4.173.596	21.884.909	17.073.217
1.2) Outras receitas	-	539	168.250	89.565
1.3) Provisão p/ créditos de liquidação duvidosa – reversão/(constituição)	(5.986)	(1.101)	(74.410)	(31.284)
<b>2 – Insumos adquiridos de terceiros (inclui dos impostos – ICMS, IPI, PIS e Cofins – os valores)</b>	<b>2.863.304</b>	<b>3.255.028</b>	<b>16.481.848</b>	<b>12.548.222</b>
2.1) Custos dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos	1.975.195	2.509.176	11.700.002	9.325.909
2.2) Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	307.053	745.852	3.925.201	2.484.816
2.3) Perda/recuperação de valores ativos	581.056	-	856.645	737.497
<b>3 – Valor adicionado bruto (1-2)</b>	<b>1.584.684</b>	<b>918.006</b>	<b>5.496.901</b>	<b>4.583.276</b>
<b>4 – Depreciação e amortização</b>	<b>73.615</b>	<b>59.896</b>	<b>741.528</b>	<b>626.724</b>
<b>5 – Valor adicionado líquido produzido pela entidade (3-4)</b>	<b>1.511.069</b>	<b>858.110</b>	<b>4.755.373</b>	<b>3.956.552</b>
<b>6 – Valor adicionado recebido em transferência</b>	<b>240.934</b>	<b>877.945</b>	<b>955.313</b>	<b>616.245</b>
6.1) Resultado de equivalência patrimonial	(273.398)	429.117	-	-
6.2) Receitas financeiras e variação cambial ativa	514.332	387.423	963.820	536.299
6.3) Outros	-	61.405	(8.507)	79.946
<b>7 – Valor adicionado total a distribuir (5 + 6)</b>	<b>1.752.003</b>	<b>1.736.055</b>	<b>5.710.686</b>	<b>4.572.797</b>
<b>8 – Distribuição do valor adicionado</b>	<b>1.752.003</b>	<b>1.736.055</b>	<b>5.710.686</b>	<b>4.572.797</b>
8.1) Pessoal	320.058	302.073	2.627.079	1.896.791
8.1.1 – Remuneração direta	210.366	253.388	1.987.320	1.486.851
8.1.2 – Benefícios	86.842	31.393	488.754	286.428
8.1.3 – FGTS	22.850	17.292	151.005	123.512
8.2) Impostos, taxas e contribuições	452.156	(133.339)	662.084	504.677
8.2.1 – Federais	347.309	53.480	411.856	340.298
8.2.2 – Estaduais	104.816	(186.819)	243.121	155.583
8.2.3 – Municipais	31	-	7.107	8.796
8.3) Remuneração de capitais de terceiros	1.725.801	1.421.227	3.168.206	2.025.235
8.3.1 – Juros	1.709.823	1.407.126	2.939.490	1.938.466
8.3.2 – Aluguéis	15.978	14.101	228.716	86.769
8.4) Remuneração de capitais próprios	(746.012)	146.094	(746.683)	146.094
8.4.1 – Juros sobre o capital próprio	-	34.532	-	34.532
8.4.2 – Dividendos	-	4.865	-	4.865
8.4.3 – Lucros retidos/prejuízo do exercício	(746.012)	106.697	(746.012)	100.695
8.4.4 – Participação dos não controladores nos lucros e prejuízos retidos	-	-	(671)	6.002

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.





# Uma Experiência Gastronômica

*A culinária francesa compreende uma grande variedade de pratos de prestígio em todo o mundo, apreciados pelo sabor sofisticado e pela apresentação exuberante. Tradicionalmente, os pratos do país utilizam ingredientes como manteiga, creme de leite, azeite, gordura de pato, verduras, legumes, cogumelos e maçãs. As refeições geralmente são acompanhadas de pão e vinho.*

Entrevista com  
o Presidente

Uma Empresa  
Global de Alimentos

Governança  
Corporativa

Desenvolvimento  
Sustentável

Demonstrações  
Contábeis

Índice  
Remissivo GRI



## Declaração Exame do Nível de Aplicação pela GRI

A GRI neste ato declara que **Grupo Marfrig** apresentou seu relatório "Relatório Anual 2011" para o setor de Serviços de Relatório da GRI, que concluiu que o relatório atende aos requisitos de Nível de Aplicação B.

Os Níveis de Aplicação da GRI comunicam quanto do conteúdo das Diretrizes G3 foi aplicado no relatório de sustentabilidade enviado. O Exame confirma que o conjunto e número de itens de divulgação exigidos para aquele Nível de Aplicação foram cobertos pelo relatório e que o Sumário de Conteúdo da GRI é uma representação válida das informações exigidas, conforme descritas nas Diretrizes G3 das GRI.

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

Amsterdã, 25 de julho de 2012

Nelmara Arbex  
Vice-Presidente  
Global Reporting Initiative



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

**Isenção de Responsabilidade:** No caso do relato de sustentabilidade incluir links externos para materiais audiovisuais, entre outros, esta declaração irá referir-se apenas ao material submetido à GRI no momento do Exame em 17 de julho de 2012. A GRI exclui expressamente a aplicação desta declaração a alterações posteriores aos referidos materiais.

# Índice Remissivo GRI

## GRI 3.12

Atendendo às exigências do Nível B, a Marfrig informa sua forma de gestão para as três dimensões (econômica, social e ambiental), todos os indicadores de perfil e 30 indicadores de desempenho, distribuídos da seguinte forma: três indicadores de desempenho econômico (EC); 14 indicadores de desempenho ambiental (EN); seis indicadores de desempenho social referentes a práticas trabalhistas (LA); quatro indicadores de desempenho social referentes a direitos humanos (HR); um indicador de desempenho social referente à sociedade (SO) e dois indicadores de desempenho social referentes à responsabilidade pelo produto (PR). Entre todos os indicadores, seis deles estão apontados ao longo do texto como parcialmente atendidos.

**Indicadores de Perfil**

<b>1. Estratégia e Análise</b>		<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>1.1</b>	Declaração do detentor do cargo com maior poder de decisão na organização sobre a relevância da sustentabilidade para a organização e sua estratégia.	6 a 7	
<b>1.2</b>	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades.	31 a 32	71 a 79
<b>2. Perfil organizacional</b>			
<b>2.1</b>	Nome da organização.	Contracapa	13 a 16
<b>2.2</b>	Principais marcas, produtos e/ou serviços.	10 a 13	13 a 16
<b>2.3</b>	Estrutura operacional da organização, incluindo principais divisões, unidades operacionais, subsidiárias e <i>joint ventures</i> .	Contracapa e 10 a 13	13 a 16
<b>2.4</b>	Localização da sede da organização.	Contracapa	
<b>2.5</b>	Número de países em que a organização opera e nome dos países em que suas principais operações estão localizadas ou são especialmente relevantes para as questões de sustentabilidade cobertas pelo relatório.	Contracapa e 10 a 13	13 a 16
<b>2.6</b>	Tipo e natureza jurídica da propriedade.	Contracapa	13 a 16
<b>2.7</b>	Mercados atendidos (incluindo discriminação geográfica, setores atendidos e tipos de clientes/beneficiários).	Contracapa e 10 a 13	13 a 16
<b>2.8</b>	Porte da organização.	Contracapa	
<b>2.9</b>	Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório referentes a porte, estrutura ou participação acionária.	10 a 13	13 a 16
<b>2.10</b>	Prêmios recebidos no período coberto pelo relatório.	34 a 35	
<b>3. Parâmetros para o Relatório</b>		<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>3.1</b>	Período coberto pelo relatório (como ano contábil/civil) para as informações apresentadas.	2	
<b>3.2</b>	Data do relatório anterior mais recente (se houver).	2	
<b>3.3</b>	Ciclo de emissão de relatórios (anual, bienal etc.).	2	
<b>3.4</b>	Dados para contato em caso de perguntas relativas ao relatório ou ao seu conteúdo.	3 e 92	
<b>3.5</b>	Processo para a definição do conteúdo do relatório, incluindo: a) determinação da materialidade; b) priorização de temas dentro do relatório; e c) identificação de quais <i>stakeholders</i> a organização espera que usem o relatório.	2 a 3	
<b>3.6</b>	Limite do relatório (como países, divisões, subsidiárias, instalações arrendadas, <i>joint ventures</i> e fornecedores).	2	
<b>3.7</b>	Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do relatório.	2	
<b>3.8</b>	Base para a elaboração do relatório no que se refere a <i>joint ventures</i> , subsidiárias, instalações arrendadas, operações terceirizadas e outras organizações que possam afetar significativamente a comparabilidade entre períodos e/ou organizações.	2	
<b>3.9</b>	Técnicas de medição de dados e as bases de cálculos, incluindo hipóteses e técnicas, que sustentam as estimativas aplicadas à compilação dos indicadores e outras informações do relatório.	2 e 3	17 a 23
<b>3.10</b>	Explicação das consequências de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores e as razões para tais reformulações (como fusões ou aquisições, mudança no período ou ano-base, na natureza do negócio e em métodos de medição).	3	
<b>3.11</b>	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores no que se refere a escopo, limite ou métodos de medição aplicados no relatório.	2	
<b>3.12</b>	Tabela que identifica a localização das informações no relatório.	83 a 91	
<b>3.13</b>	Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório.	3	84 a 85

4. Governança, Compromissos e Engajamento		Págs. RA	Págs. DCs
4.1	Estrutura de governança da organização, incluindo comitês sob o mais alto órgão de governança responsável por tarefas específicas, como estabelecimento de estratégia ou supervisão da organização.	18 a 29	
4.2	Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor-executivo (e, se for o caso, suas funções dentro da administração da organização e as razões para tal composição).	16 e 26	
4.3	Para organizações com uma estrutura de administração unitária, declaração do número de membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governança.	22	
4.4	Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações ou deem orientações ao mais alto órgão de governança.	20 a 21 e 70	
4.5	Relação entre remuneração para membros do mais alto órgão de governança, diretoria executiva e demais executivos (incluindo acordos rescisórios) e o desempenho da organização (incluindo desempenho social e ambiental).	24	65 a 69
4.6	Processos em vigor no mais alto órgão de governança para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados.	21 e 22	
4.7	Processo para determinação das qualificações e conhecimento dos membros do mais alto órgão de governança para definir a estratégia da organização para questões relacionadas a temas econômicos, ambientais e sociais.	24	
4.8	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.	18	
4.9	Procedimentos do mais alto órgão de governança para supervisionar a identificação e a gestão por parte da organização do desempenho econômico, ambiental e social, incluindo riscos e oportunidades relevantes, assim como a adesão ou conformidade com normas acordadas internacionalmente, códigos de conduta e princípios.	24	
4.10	Processos para a autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança, especialmente com respeito ao desempenho econômico, ambiental e social.	24	
4.11	Explicação de se e como a organização aplica o princípio da precaução.	66 e 69	
4.12	Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de caráter econômico, ambiental e social que a organização subscreve ou endossa.	42 a 44	
4.13	Participação em associações (como federações de indústrias) e/ou organismos nacionais/internacionais de defesa em que a organização: a) possui assento em grupos responsáveis pela governança corporativa; b) integra projetos e comitês; c) contribui com recursos de monta além da taxa básica como organização associada; e d) considera estratégica sua atuação como associada.	42 a 44	
4.14	Relação de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização.	38	
4.15	Base para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> com os quais se engajar.	38 a 73	
4.16	Abordagens para o engajamento dos <i>stakeholders</i> , incluindo a frequência do engajamento por tipo e grupo de <i>stakeholders</i> .	38 a 73	
4.17	Principais temas e preocupações que foram levantados por meio do engajamento dos <i>stakeholders</i> e que medidas a organização tem adotado para tratá-los.	38 a 73	

## Indicadores de Desempenho Econômico

## Forma de Gestão: páginas 38 a 45

Aspecto: Desempenho Econômico			Págs. RA	Págs. DCs
Essencial	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.	52 e 72 a 73	11
Essencial	EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização em consequência das mudanças climáticas.	31, 32 e 40	
Essencial	EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.	Não reportado	
Essencial	EC4	Ajuda financeira significativa recebida do governo.	Não reportado	

## Aspecto: Presença no Mercado

Aspecto: Presença no Mercado			Págs. RA	Págs. DCs
Adicional	EC5	Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário-mínimo local em unidades operacionais importantes.	Não reportado	
Essencial	EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.	Não reportado	
Essencial	EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.	Não reportado	

## Aspecto: Impactos Econômicos Indiretos

Aspecto: Impactos Econômicos Indiretos			Págs. RA	Págs. DCs
Essencial	EC8	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades <i>pro bono</i> .	72 a 73	
Adicional	EC9	Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.	Não reportado	

## Indicadores de Desempenho Ambiental

## Forma de Gestão: páginas 38 a 45

Aspecto: Materiais			Págs. RA	Págs. DCs
Essencial	EN1	Materiais usados, por peso ou volume.	Não reportado	
Essencial	EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.	Não reportado	
Aspecto: Energia			Págs. RA	Págs. DCs
Essencial	EN3	Consumo de energia direta, discriminado por fonte de energia primária.	62	
Essencial	EN4	Consumo de energia indireta, discriminado por fonte primária.	62	
Adicional	EN5	Energia economizada em razão das melhorias em conservação e eficiência.	Não reportado	
Adicional	EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia ou que usem energia gerada por recursos renováveis e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.	Não reportado	
Adicional	EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.	62	

<b>Aspecto: Água</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Essencial</b>	<b>EN8</b>	Total de retirada de água, por fonte.	63 a 64	
<b>Adicional</b>	<b>EN9</b>	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.	Não reportado	
<b>Adicional</b>	<b>EN10</b>	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	63 a 64	
<b>Aspecto: Biodiversidade</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Essencial</b>	<b>EN11</b>	Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	Não reportado	
<b>Essencial</b>	<b>EN12</b>	Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas com alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	Não reportado	
<b>Adicional</b>	<b>EN13</b>	Habitats protegidos ou restaurados.	Não reportado	
<b>Adicional</b>	<b>EN14</b>	Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.	65 a 66	
<b>Adicional</b>	<b>EN15</b>	Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção.	Não reportado	
<b>Aspecto: Emissões, Efluentes e Resíduos</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Essencial</b>	<b>EN16</b>	Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso.	61 a 62	
<b>Essencial</b>	<b>EN17</b>	Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso.	61 a 62	
<b>Adicional</b>	<b>EN18</b>	Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.	62	
<b>Essencial</b>	<b>EN19</b>	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.	62	
<b>Essencial</b>	<b>EN20</b>	NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.	Não reportado	
<b>Essencial</b>	<b>EN21</b>	Descarte total de água, por qualidade e destinação.	60	
<b>Essencial</b>	<b>EN22</b>	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.	64	
<b>Essencial</b>	<b>EN23</b>	Número e volume total de derramamentos significativos.	Não reportado	
<b>Adicional</b>	<b>EN24</b>	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia13 – Anexos I, II, III e VIII e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente.	Não reportado	
<b>Adicional</b>	<b>EN25</b>	Identificação, tamanho, <i>status</i> de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.	Não reportado	
<b>Aspecto: Produtos e Serviços</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Essencial</b>	<b>EN26</b>	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.	Não reportado	
<b>Essencial</b>	<b>EN27</b>	Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.	Não reportado	
<b>Aspecto: Conformidade</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Essencial</b>	<b>EN28</b>	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais.	59	57 a 60

<b>Aspecto: Transporte</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Adicional</b>	<b>EN29</b>	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores.	Não reportado	
<b>Aspecto: Geral</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Adicional</b>	<b>EN30</b>	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.	59	

### Indicadores de Desempenho Social Referentes a Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente

#### Forma de Gestão: páginas 38 a 45

<b>Aspecto: Emprego</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Essencial</b>	<b>LA1</b>	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.	71	
<b>Essencial</b>	<b>LA2</b>	Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.	71	
<b>Adicional</b>	<b>LA3</b>	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.	Não reportado	

<b>Aspecto: Relações entre os Trabalhadores e a Governança</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Essencial</b>	<b>LA4</b>	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.	70	
<b>Essencial</b>	<b>LA5</b>	Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.	Não reportado	

<b>Aspecto: Saúde e Segurança no Trabalho</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Adicional</b>	<b>LA6</b>	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	72	
<b>Essencial</b>	<b>LA7</b>	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.	71 a 72	
<b>Essencial</b>	<b>LA8</b>	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.	Não reportado	
<b>Adicional</b>	<b>LA9</b>	Temas relativos à saúde e segurança cobertos por acordos formais com sindicatos.	71 a 72	

<b>Aspecto: Treinamento e Educação</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Essencial</b>	<b>LA10</b>	Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional.	Não reportado	
<b>Adicional</b>	<b>LA11</b>	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.	Não reportado	
<b>Adicional</b>	<b>LA12</b>	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.	Não reportado	

<b>Aspecto: Diversidade e Igualdade de Oportunidades</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Essencial</b>	<b>LA13</b>	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.	Não reportado	
<b>Essencial</b>	<b>LA14</b>	Proporção de salário-base entre homens e mulheres, por categoria funcional.	Não reportado	

### Indicadores de Desempenho Social Referentes a Direitos Humanos

#### Forma de Gestão: páginas 38 a 45

<b>Aspecto: Práticas de Investimento e de Processos de Compra</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Essencial</b>	<b>HR1</b>	Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.	Não reportado	
<b>Essencial</b>	<b>HR2</b>	Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas.	Não reportado	
<b>Adicional</b>	<b>HR3</b>	Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.	Não reportado	

<b>Aspecto: Não Discriminação</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Essencial</b>	<b>HR4</b>	Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.	71	

<b>Aspecto: Liberdade de Associação e Negociação Coletiva</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Essencial</b>	<b>HR5</b>	Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito.	Não reportado	

<b>Aspecto: Trabalho Infantil</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Essencial</b>	<b>HR6</b>	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.	67 a 68	

<b>Aspecto: Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Essencial</b>	<b>HR7</b>	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.	67 a 68	

<b>Aspecto: Práticas de Segurança</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Adicional</b>	<b>HR8</b>	Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou nos procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.	Não reportado	

<b>Aspecto: Direitos Indígenas</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Adicional</b>	<b>HR9</b>	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.	71	

## Indicadores de Desempenho Social Referentes à Sociedade

### Forma de Gestão: páginas 38 a 45

Aspecto: Comunidade			Págs. RA	Págs. DCs
Essencial	SO1	Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo entrada, operação e saída.	Não reportado	
Aspecto: Corrupção			Págs. RA	Págs. DCs
Essencial	SO2	Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção.	Não reportado	
Essencial	SO3	Percentual de empregados treinados nas políticas e nos procedimentos anticorrupção da organização.	Não reportado	
Essencial	SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.	Não reportado	
Aspecto: Políticas Públicas			Págs. RA	Págs. DCs
Essencial	SO5	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e <i>lobbies</i> .	Não reportado	
Adicional	SO6	Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país.	Não reportado	
Aspecto: Concorrência Desleal			Págs. RA	Págs. DCs
Adicional	SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.	Não reportado	
Aspecto: Conformidade			Págs. RA	Págs. DCs
Essencial	SO8	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos.		57 a 60

## Indicadores de Desempenho Social Referentes à Responsabilidade pelo Produto

### Forma de Gestão: páginas 38 a 45

Aspecto: Saúde e Segurança do Cliente			Págs. RA	Págs. DCs
Essencial	PR1	Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando à melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos.	Não reportado	
Adicional	PR2	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado.	69	
Aspecto: Rotulagem de Produtos e Serviços			Págs. RA	Págs. DCs
Essencial	PR3	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências.	Não reportado	
Adicional	PR4	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.	Não reportado	
Adicional	PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação.	Não reportado	

<b>Aspecto: Comunicações de Marketing</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Essencial</b>	<b>PR6</b>	Programas de adesão às leis, às normas e aos códigos voluntários relacionados a comunicações de <i>marketing</i> , incluindo publicidade, promoção e patrocínio.	Não reportado	
<b>Adicional</b>	<b>PR7</b>	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de <i>marketing</i> , incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado.	Não reportado	
<b>Aspecto: Conformidade</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Adicional</b>	<b>PR8</b>	Número total de reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e perda de dados de clientes.	Não reportado	
<b>Aspecto: Compliance</b>			<b>Págs. RA</b>	<b>Págs. DCs</b>
<b>Essencial</b>	<b>PR9</b>	Valor monetário de multas (significativas) por não conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.	69	57 a 60



# Informações Corporativas

GRI 3.4

**Marfrig Alimentos S.A.**

Rua Chedid Jafet, 222  
Bloco A – 1º andar  
Vila Olímpia – São Paulo (SP) – Cep: 04551-065  
www.marfrig.com.br

**Diretoria de Relações com Investidores**

ri@marfrig.com.br  
Tel.: +55 (11) 3792-8600/8650  
Fax: +55 (11) 3792-8611

**Diretoria de Sustentabilidade**

sustentabilidade@marfrig.com.br  
Tel.: +55 (11) 3792-8910

# Créditos

**Edição e Coordenação Geral**

Diretoria de Relações com Investidores  
Diretoria de Sustentabilidade

**Consultoria de Conteúdo e Projeto Gráfico**

TheMediaGroup

**Fotos**

Acervo Marfrig

**Neutralização**

O processo de construção deste relatório, desde o planejamento até a impressão, teve suas emissões neutralizadas.

O Grupo Marfrig agradece aos parceiros internos da Marfrig Beef e da Seara Foods que colaboraram para a elaboração deste relatório.



