



# Qualidade global em proteínas animais

**RELATÓRIO ANUAL DE  
SUSTENTABILIDADE 2015**

**MISSÃO** Fornecer globalmente a melhor proteína através da relação de longo prazo com fornecedores, parceiros por meio de produtos inovadores e atuando nos melhores mercados para oferecer o melhor aos nossos clientes.

**VISÃO** SER RECONHECIDA COMO A MELHOR EMPRESA GLOBAL DE PROTEÍNAS

**VALORES** FOCO EM OFERTAR PRODUTOS DE QUALIDADE PARA Nossos clientes internos e externos e abraçamos suas prioridades como nossas. Colocamos todos os recursos disponíveis nas etapas da cadeia produtiva. Agimos com integridade e fazemos o que é certo em todas as situações. Trabalhamos com clareza, objetividade e simplicidade nas tomadas de decisão, buscando sempre a melhor solução que fazemos.

**TRANSPARÊNCIA** Não ocultamos erros e aprendemos com eles para não cometê-los novamente. Motivamos os diálogos com nossos colaboradores, parceiros, profissionais e pessoas.

**RESPEITO** Tratamos todos como gostamos de ser tratados e buscamos excelência em tudo que fazemos. Desenvolvemos estas capacidades por meio de nossos talentos e empreendedorismo.

**EXCELÊNCIA** Estamos atentos às demandas, problemas e oportunidades e sabemos nos recuperar diante da adversidade, com resiliência e criatividade, utilizando todos os recursos. Estamos atentos para nos adiantarmos diante das demandas, problemas e oportunidades.

# ÍNDICE

04	Destaques – Marfrig
05	Global Foods em números
08	Sobre este Relatório
12	Perfil corporativo
18	Visão, Missão, Valores.
20	Mensagem do Presidente do Conselho de Administração
20	Mensagem do Presidente Executivo

56

## MOTIVAÇÃO

58	Criação de valor
62	Intangíveis
66	Gestão de Pessoas

95

## SUSTENTABILIDADE

96	Gestão de riscos
102	Relacionamento com públicos externos
114	Responsabilidade ambiental

22

## GLOBALIZAÇÃO

24	Contexto setorial
30	Operações
42	Estratégia
48	Gestão e governança corporativa

76

## RENTABILIDADE

78	Desempenho econômico-financeiro
90	Demonstração do valor adicionado
92	Mercado de capitais

128

## QUALIDADE

130	Perspectivas
132	Anexo – Indicadores GRI
134	Sumário GRI-G4
138	Dados Corporativos
138	Créditos

# DESTAQUES – MARFRIG GLOBAL FOODS EM NÚMEROS

× G4-9

## ECONÔMICO-FINANCEIROS

	2015	2014*	2013	2012	2011
ECONÔMICO-FINANCEIROS (R\$ bilhões)					
Receita líquida	18,9	15,2	18,8	23,7	21,9
CPV (Custo dos produtos vendidos)	16,6	13,2	16,4	20,2	18,7
Lucro bruto	2,3	2,0	2,3	3,6	3,14
Margem bruta	12,2%	13,0%	12,3%	15,0%	14,4%
EBITDA ajustado	1,8	1,4	1,4	2,1	1,8
Margem EBITDA ajustado	9,5%	8,9%	7,7%	9,0%	8,1%
Lucro (Prejuízo) líquido	(0,586)	(0,740)	(0,816)	0,264	(0,746)
Dívida líquida	7,1	11,0	8,9	12,4	11,4
Índice de alavancagem (Dívida líquida/EBITDA)	2,26x	4,98 x	3,0 x	4,31 x	4,45 x
Patrimônio líquido	0,844	2,1	3,0	4,3	3,4
OPERACIONAIS					
Nº funcionários	30.276	32.935	43.069	91.236	85.000
Masculino	62%	63%	63%	42%	59%
Feminino	38%	36%	37%	58%	41%
Receita por funcionário (R\$ mil)	624,0	461,8	435,3	260,0	257,4
SOCIOAMBIENTAIS					
Investimentos socioambientais (R\$ milhões)	29,5	23,2	31,5	41,1	58,9
Consumo de água (mil m³)	19.865,4	22.979,9	23.163,7	21.226,4	46.288,4
Consumo de energia (mil GJ)	2.881,6	17.488	12.104	17.366	18.834
Emissão de gases p/ peso (mil t CO²e)	23.575,8	24.861,1	19.237,8	26.249,7	22.562,3
Resíduos (t)	794.218	177.041	191.909	747.637	494.061
SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO					
Total de acidentes	2.476	2.884	3.568	4.833	6.442
Dias de trabalho perdidos por acidente	8.728	19.134	25.142	37.871	50,3
Acidentes fatais	1	0	1	5	4

\*Dados de 2014 reclassificados, excluindo o resultado de Moy Park (conclusão de venda em setembro de 2015) e dos ativos disponíveis para venda (Argentina, beef jerky da Marfood e MFG Agropecuária) – os resultados dessas operações foram apresentados na rubrica “Resultado Líquido das Operações Descontinuadas”.

# SOBRE ESTE RELATÓRIO

× G4-13 | G4-17 | G4-18 | G4-19 | G4-20 | G4-21 | G4-22 | G4-23 |  
G4-28 | G4-29 | G4-30 | G4-31 | G4-33

Este é o décimo Relatório Anual e de Sustentabilidade da Marfrig Global Foods. Pelo sexto ano consecutivo, a produção do documento seguiu as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), organização internacional independente responsável pela criação do modelo de relatório de sustentabilidade mais respeitado mundialmente.

O processo de trabalho adotou também, pela terceira vez, a opção “essencial” das Diretrizes da GRI-G4, incluindo o Suplemento Setorial de Alimentos Processados dessa versão. O Relatório reúne informações econômicas, sociais e ambientais da Companhia e a evolução da gestão nas unidades de negócios – Marfrig Beef e Keystone Foods – e suas respectivas unidades de produção e comerciais e centros de distribuição instaladas em 12 países, no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2015.

O conteúdo do Relatório 2015 tem como base os principais fatos sobre a Companhia no período e os temas da Matriz de Materialidade, elaborada a partir da análise de documentos e consulta a *stakeholders* internos e externos, que priorizaram os assuntos a serem abordados.

O documento manteve escopo, limites e métodos de medição em relação aos dados reportados no Relatório 2014. Além disso, aspectos das operações foram comparados aos exercícios anteriores, sempre que possível. Esta publicação não inclui informações socioambientais da Moy Park nem da Marfrig Beef Argentina, pois ambas, citadas no Relatório 2014, foram vendidas, respectivamente, integralmente em 2015 e parcialmente em 2016.

As informações socioambientais aqui apresentadas não foram submetidas à avaliação externa. Já os dados econômico-financeiros, adequados às Normas Internacionais de Relatório Financeiro (International Financing Reporting Standards – IFRS), são baseados nas Demonstrações Financeiras publicadas (<http://ri.marfrig.com.br/pt/informacoes-financeiras/central-de-resultados>), auditadas pela BDO RCS Auditores Independentes SS.

Para o envio de comentários, sugestões, dúvidas ou críticas sobre o Relatório, acesse os seguintes canais de contato com a área de Relações com Investidores: *site* [www.marfrig.com.br/ri](http://www.marfrig.com.br/ri), telefone (55 11) 3792-8907 e *e-mail*: [ri@marfrig.com.br](mailto:ri@marfrig.com.br).

O Relatório traz informações econômicas, sociais e ambientais da Marfrig e a evolução da gestão nas unidades de negócios.



# MATRIZ DE MATERIALIDADE

× G4-24 | G4-25 | G4-26 | G4-27

O conteúdo deste Relatório foi elaborado a partir da nova Matriz de Materialidade da Marfrig Global Foods, baseada nas Diretrizes GRI-G4 e desenvolvida por consultoria especializada. A Matriz busca relacionar os impactos econômicos, ambientais e sociais e sua influência nas avaliações e decisões dos *stakeholders* (públicos de relacionamento).

Para a definição dos temas a serem tratados como prioridade na publicação, foram utilizadas inicialmente as seguintes fontes de informação: canais de relacionamento da Companhia com *stakeholders* (*website* e Facebook, entre outros), documentos do setor no qual a Marfrig Global Foods atua e temas relevantes para a concorrência, além das próprias Diretrizes GRI-G4, incluindo o Protocolo Setorial de Alimentos Processados.

Nessa etapa, foram definidos 15 temas potencialmente relevantes, todos alinhados ao contexto de sustentabilidade da Companhia. Em seguida, eles foram avaliados, a partir de questionário enviado por correio eletrônico a grupos de *stakeholders*, divididos nos Eixos Influência e Impacto, apresentados ao lado.:



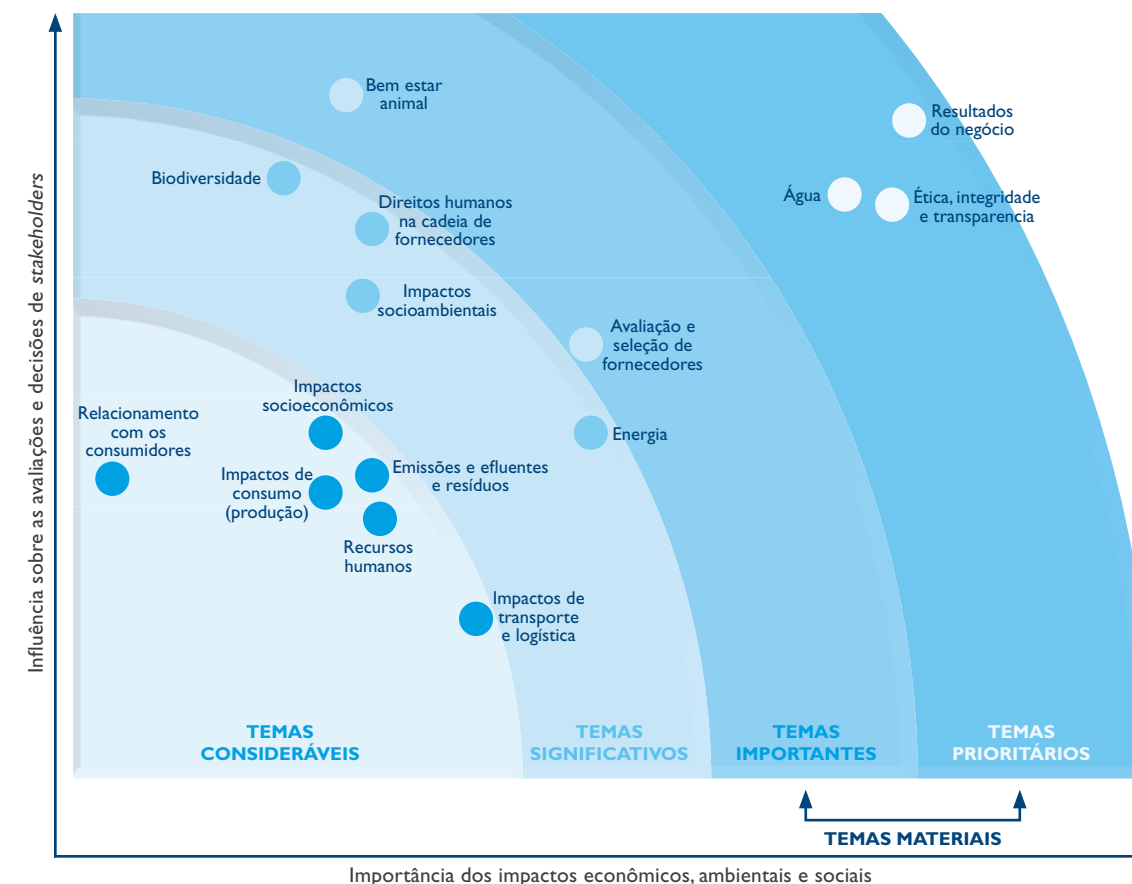
## EIXO INFLUÊNCIA:

**consulta online a clientes, fornecedores, representantes de organizações da sociedade civil, instituições financeiras e órgãos governamentais, que priorizaram os temas de acordo com a influência nas decisões por eles tomadas. As respostas foram comparadas em relação aos assuntos mais noticiados na imprensa brasileira sobre a Marfrig Global Foods e o potencial de influência dessas notícias na imagem e/ou reputação da Companhia.**



## EIXO IMPACTO:

**consulta online a colaboradores sobre a relevância dos temas no negócio. As respostas foram comparadas com a estratégia e as políticas corporativas da Companhia e sua relação com os 15 temas.**



Na sequência, o cruzamento de todas as informações e a consolidação dos dados levaram à classificação dos 15 temas nas seguintes categorias: três prioritários, dois importantes, quatro significativos e seis consideráveis. As áreas de Sustentabilidade e de Relações com Investidores optaram por tratar no Relatório 2015 os temas prioritários e importantes, totalizando cinco tópicos.

No processo de avaliação e validação da Matriz de Materialidade, a diretoria da Marfrig Global Foods decidiu incluir ainda os seguintes assuntos: emissões e mudanças climáticas, saúde e segurança do alimento e inovação, por ela considerados materiais, com base nos critérios de importância, impactos e riscos para os negócios das Diretrizes GRI-G4.

## TEMAS PRIORITÁRIOS E IMPORTANTES

- Resultados do negócio
- Ética, integridade e transparência
- Água
- Bem-estar animal
- Avaliação e seleção de fornecedores

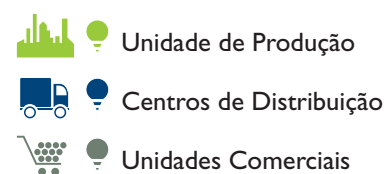


# PERFIL CORPORATIVO

× G4-3 | G4-4 | G4-5 | G4-6 | G4-7 | G4-8 | G4-9

A Marfrig Global Foods é uma multinacional brasileira, constituída na forma de sociedade anônima de capital aberto e com ações listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA. Com sede na cidade de São Paulo, está presente em 12 países, sendo uma das maiores e mais diversificadas empresas do mercado global de proteína animal. Cerca de 60% de suas operações são baseadas no exterior e quase 80% de sua receita é proveniente de vendas realizadas internacionalmente. O modelo de negócio é composto por 46 unidades de produção, centros de distribuição e escritórios, localizados na América do Sul, América do Norte, Europa, Oceania e Ásia. Suas atividades reúnem produção, processamento, industrialização, venda e distribuição de alimentos à base de proteína animal, além de outros produtos alimentícios variados, tais como vegetais congelados e sobremesas.

Contando, ao final do exercício de 2015, com mais de 30 mil colaboradores, a Companhia atua nos segmentos de *food service*, varejo e na indústria de alimentos com soluções inovadoras, seguras e saudáveis. Oferece portfólio diversificado e abrangente e seus produtos estão presentes nas maiores redes de restaurantes e supermercados, além das casas dos consumidores, em aproximadamente 100 países. A Marfrig é, ainda, a maior produtora de ovinos na América do Sul, a maior Companhia privada no Uruguai e uma das maiores produtoras de carne bovina do mundo. Duas unidades de negócios de abrangência global compõem seu modelo de negócio:



## KEYSTONE FOODS

Uma das maiores fornecedoras globais de produtos de proteína com alto valor agregado para os canais de *fast food* (*quick-service-restaurants* ou QSRs), varejistas e indústria de alimentos, a Keystone Foods tem sede nos Estados Unidos. Sua plataforma operacional está presente em sete estados norte-americanos e cinco países na Ásia e Oceania. Voltada à inovação e comprometida com altos padrões de segurança do alimento, combina amplo conhecimento da indústria de alimentos com foco no cliente para oferecer um *mix* completo de produtos congelados e resfriados.

## MARFRIG BEEF

Pioneira na comercialização e promoção de cortes bovinos especiais e carne ovina no mercado brasileiro, a Marfrig Beef tem grande expertise no segmento de *food service* no Brasil e também forte presença no mercado externo, onde é igualmente reconhecida pela qualidade dos seus produtos *premium*. Suas operações internacionais na América do Sul concentram-se na exportação de cortes nobres de carne bovina e ovinos e no aproveitamento da posição estratégica no Uruguai e Chile, garantindo à Marfrig Global Foods acesso aos principais mercados consumidores do mundo.

## ATUAÇÃO ÉTICA

A Marfrig Global Foods é também reconhecida por sua atuação ética e responsável, postura que se manifesta nos processos e operações de suas unidades, a partir de rígidos padrões de qualidade e segurança do alimento, bem-estar animal e respeito aos trabalhadores.

Ao final de 2015, a capacidade autorizada anual de produção era de 785 mil toneladas de alimentos industrializados e processamento de 3,6 milhões de cabeças de gado, 253 milhões de aves e 2,3 milhões de ovinos.

Em 2015, a receita líquida, considerando-se apenas as operações continuadas, foi de R\$ 19 bilhões; o EBITDA ajustado, de R\$ 1,8 bilhão; e o fluxo de caixa livre, de R\$ 103 milhões.

## LINHA DO TEMPO





# Missão

× G4-56

## FORNECER GLOBALMENTE

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









# Visão



## SER RECONHECIDA COMO A MELHOR EMPRESA GLOBAL DE PROTEÍNAS.

Isso acontecerá de quatro maneiras:


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






# Valores


## FOCO NO CLIENTE

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


## SIMPLICIDADE

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


## TRANSPARÊNCIA

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


## RESPEITO

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

## EXCELÊNCIA

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

## EMPREENDEDORISMO

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



# MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

× G4-I

Com grande satisfação apresento o Relatório Anual e de Sustentabilidade da Marfrig Global Foods de 2015, um ano muito positivo na conquista de nossos objetivos. Demos passos importantes no processo de consolidação como empresa multinacional sediada no Brasil e uma das líderes mundiais de proteínas, voltada a oferecer produtos *premium* a um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

Nossa estrutura globalizada permitiu à Companhia avançar mesmo diante de um cenário global desafiador, em razão do menor crescimento dos países em desenvolvimento, com destaque para as adversidades da economia brasileira. Seguimos objetivos estabelecidos pelo plano estratégico **FOCAR PARA GANHAR**, voltado ao crescimento com rentabilidade, geração de caixa e redução da alavancagem financeira.

Direcionamos os negócios para o mercado internacional, vendemos ativos e buscamos melhor eficiência operacional. Todas essas medidas levaram-nos a atingir, pelo terceiro ano consecutivo, as metas assumidas para 2015.

No que tange à operação, entre os bons resultados, destaco a expansão na Ásia de nossas duas unidades de negócios, Marfrig Beef e Keystone Foods. Registro também o crescimento da Keystone entre *key accounts* e o aumento das exportações da Marfrig Beef por meio da divisão Marfrig Beef Brasil.

Além disso, conquistamos novos patamares de excelência, gerando benefícios sociais e rentabilidade. Temos hoje uma operação mais simples e focada, com cada uma das unidades de negócios representando cerca de 50% do faturamento global.

Esses resultados foram possíveis pelo comprometimento e a dedicação de nossos colaboradores e executivos para materializar o planejamento traçado, superando metas. A parceria de nossos fornecedores e clientes também teve contribuição decisiva, bem como a confiança dos acionistas.

A Missão da Marfrig Global Foods é ser a melhor empresa do setor de proteínas. Tenho certeza de que estamos no caminho certo, pela qualidade e segurança do alimento e pelo atendimento customizado. Cada vez mais, somos guiados por nossa atuação a partir da sustentabilidade, presente no DNA da empresa e prioridade crescente, pois representa o futuro dos negócios.

O consumidor final quer alimentos mais saudáveis, com garantia de origem, a partir de processos de produção sustentáveis. As cadeias de *food service* buscam atender a essas necessidades, a partir da escolha e controle rigorosos de seus fornecedores. Assim, é nossa responsabilidade ética atender a essas demandas, promovendo parcerias com os clientes.

A sustentabilidade envolve todo o processo produtivo, da criação do gado e do manejo das granjas ao bem-estar animal, passando pela garantia da preservação ambiental, segurança dos trabalhadores e atuação social da empresa. Com orgulho, posso afirmar que a Marfrig Global Foods tem exemplos de boas práticas em

todas essas áreas. Durante a leitura do Relatório, elaborado segundo as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), será possível conhecer projetos e parcerias da Companhia com empresas e organizações socioambientais. Citarei aqui alguns deles para mostrar o alcance de nossa atuação.

Valorizamos muito o compromisso público com o Greenpeace de não comprar gado de fazendas do Bioma Amazônia notificadas por desmatamento, localizadas em terras indígenas ou de conservação ambiental ou, ainda, que utilizem mão de obra análoga à escrava. O documento foi assinado pela Marfrig e demais empresas brasileiras do setor de pecuária em 2009 e é monitorado periodicamente. Na auditoria de 2015, **fomos a única empresa do setor com 100% de mapas georreferenciados e mantemos 0% de inconformidade**, o que evidencia nossa liderança no trabalho com a cadeia de suprimentos.

Em 2015, a Marfrig Beef lançou, em parceria com um cliente, o primeiro hambúrguer com o selo Rainforest Alliance Certified™, para atender às redes de varejo na Europa, com carne produzida de acordo com os mais elevados padrões de sustentabilidade ambiental, social e econômica. Já em parceria com a The Nature Conservancy, avançamos na disseminação de boas práticas socioambientais no Sul do Pará, promovendo assistência técnica aos produtores.

Destaco também a atuação do Instituto Marfrig Fazer e Ser Feliz, presente nas comunidades ao redor das unidades da Companhia no Brasil. O objetivo é apoiar o desenvolvimento de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, econômica e psicológica. Em Casas de Apoio eles recebem reforço escolar, atendimento médico e odontológico e participam de atividades esportivas, entre outras. Em 2015, 240 crianças e adolescentes foram beneficiados pela iniciativa.

Por seu compromisso com a sustentabilidade, a Marfrig recebeu vários prêmios em 2015. Ressalto o concedido pela The Business Benchmark on Farm Animal Welfare (BBFAW), como uma das melhores empresas em práticas de bem-estar animal do mundo, ao lado de grandes corporações globais. Reconhecimentos como esse nos estimulam a aprimorar nossas práticas sustentáveis. Assim, continuaremos a desenvolver a Companhia a partir de produtos de valor agregado, da valorização de nossos atributos e da perenidade dos negócios.

Agradeço a todos que colaboraram para a conquista dos resultados apresentados nessa publicação.

Cordiais saudações,

**Marcos Antonio Molina dos Santos**

Presidente do Conselho de Administração



# MENSAGEM DO PRESIDENTE EXECUTIVO

× G4-I

Os colaboradores da Marfrig Global Foods trabalham para atender da melhor forma possível à diversidade do mercado de proteínas, a partir da oferta de produtos de alta qualidade, diferenciados e com segurança do alimento. Buscam também construir relações de longo prazo com os clientes. São esses objetivos que nos motivam diariamente na criação de um modelo de negócios focado e sem estruturas complexas, baseado nos seis Valores que definem nossa identidade corporativa: foco no cliente, simplicidade, transparência, respeito, excelência e empreendedorismo – sempre por meio da sustentabilidade.

Tivemos avanços relevantes em 2015, muitos deles voltados ao processo de globalização da Companhia. Vários fatores influenciaram nessa direção, com destaque para a reabertura da China para a carne bovina *in natura* brasileira, o que criou novas oportunidades de negócios nesse potencial mercado consumidor de carne. A China passou de um milhão de toneladas por ano de consumo em 1990 para mais de sete milhões de toneladas por ano em 2014, sendo responsável por 13% do consumo mundial, com expectativa de contínuo crescimento. Já estávamos presentes no país pelas exportações de carne bovina de alta qualidade e totalmente rastreável

das operações do Uruguai. Com o fim do embargo, também as operações brasileiras passaram a ter acesso ao mercado chinês, o que contribuiu favoravelmente para os nossos resultados no segundo semestre de 2015.

Contamos ainda com um importante diferencial representado pelo conhecimento e experiência acumulados em mais de 20 anos de atuação da Keystone Foods na China, onde nossa subsidiária tem posição de destaque como principal fornecedora de proteína animal.

Consideramos a região asiática uma das nossas principais alavancas de crescimento nos próximos anos, por conta do crescimento econômico, aumento da renda média e mudanças de hábitos da população, impulsionadas pela crescente urbanização. As oportunidades se apresentam para nossas duas unidades de negócios. Para as exportações de carne bovina da Marfrig Beef, a Ásia, e especialmente a China, são importantes mercados com amplo potencial de crescimento. Para a Keystone Foods, já consolidada na região, os planos envolvem a manutenção da expansão na região da Ásia-Pacífico, Oriente Médio e África (APMEA), se beneficiando de seu posicionamento para capturar o crescimento do mercado.

Desde já, esse crescimento está alinhado à nossa estratégia global, ou seja, atuar em mercados que priorizem produtos com mais valor agregado e diferenciais de qualidade. Ao mesmo tempo, isso contribui para manter e reforçar o perfil internacional da Companhia e, consequentemente, a proteção de eventuais riscos de exposição a conjunturas desfavoráveis em mercados específicos.

A estratégia de crescimento no segmento de *food service* levou-nos a vender, em junho de 2015, as operações baseadas no Reino Unido da Moy Park, unidade mais voltada ao varejo. Consequentemente, a estratégia da Companhia, voltada para o fornecimento de proteína ao canal de *food service*, ficou concentrada na Marfrig Beef e Keystone Foods, unidades mais alinhadas às diretrizes ao plano estratégico Focar para Ganhar. Ao mesmo tempo, os recursos obtidos permitiram acelerar o processo de *liability management* da Companhia, confirmando nossa determinação no cumprimento de objetivos de longo prazo de redução do endividamento e geração de caixa.

Em linha com o compromisso de melhorar sua estrutura de capital, a Marfrig anunciou em abril de 2016 o desinvestimento de quatro unidades localizadas na Argentina – três delas frigoríficas e uma de confinamento. Após a transação, a Marfrig continua operando a unidade frigorífica de Villa Mercedes, na Província de San Luis, atenta a oportunidades futuras nesse tradicional mercado de carne bovina, que deve passar por período de reconstrução do rebanho.

A melhoria de eficiência, por meio do aumento da produtividade fabril, foi outra prioridade de 2015. No Brasil, por exemplo, a capacidade produtiva das unidades passou de 70% de taxa média de utilização, no início do ano, para 91% de taxa média ao final do período, por meio de transferência da produção entre as operações, fechamento temporário de cinco unidades com menor desempenho e melhoria das instalações. Demos, em nossa avaliação, um salto qualitativo necessário para o avanço das operações.

Destacamos ainda a definição da Visão 2020 da Marfrig Global Foods, trabalho realizado com a participação de diretores, vice-presidentes, controladores e mais de 160 colaboradores. Queremos, por meio da Visão 2020, avançar nas iniciativas previstas pelo Focar para Ganhar e tornar a Companhia ainda mais reconhecida, por meio da inovação e da criação de valor e, dessa forma, crescer com clientes, fornecedores e parceiros.

Para alcançar a Visão 2020, será fundamental investirmos em novos talentos. Só assim seremos sustentáveis para esses desafios. Tanto o Programa de Trainees da Marfrig Beef Brasil – realizado pela primeira vez em 2015 – quanto iniciativas semelhantes na Keystone Foods e programas internos de valorização de lideranças têm apontado jovens profissionais com potencial de crescimento, fortalecendo a equipe de colaboradores e nos preparando para os próximos desafios. São projetos gratificantes e motivo de orgulho para todos.

Os resultados de 2015 apontam perspectivas positivas para a Marfrig Global Foods. Continuaremos a investir no crescimento orgânico das operações, priorizando a redução dos níveis de alavancagem financeira, maior geração de caixa e mais rentabilidade.

Nesse primeiro ano de gestão à frente da Companhia, agradeço a todos os mais de 30 mil colaboradores pela dedicação à Marfrig. A contribuição de cada um foi essencial para as importantes realizações de 2015. Expresso também o meu reconhecimento aos fornecedores, por buscarem aprimorar processos e atender a demandas do mercado, e aos clientes, por demonstrarem confiança em nossos produtos. Manifesto ainda profundo agradecimento ao Conselho de Administração, pelo apoio, clara definição das diretrizes e constante acompanhamento da execução dos negócios.

Demos passos fundamentais para manter a Marfrig Global Foods no caminho do crescimento sustentável de longo prazo e de sua consolidação na liderança no setor de proteína animal. Temos muito trabalho pela frente e estamos motivados para enfrentar com a mesma disposição os próximos desafios.

Boa leitura!

**Martin Secco**  
Chief Executive Officer (CEO)  
da Marfrig Global Foods



# GLOBALIZ AÇÃO

(globo+al+ção) globo – do latim *globus*

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| 1. Ato ou efeito de globalizar. 2. Fenômeno observado | na atualidade que consiste na maior |
| integração entre os mercados produtores e             | consumidores de diversos países.    |
| 3. Espécie de mercado financeiro mundial criado a     | partir da união dos mercados        |
| de diferentes países e da quebra das fronteiras       | entre esses mercados.               |

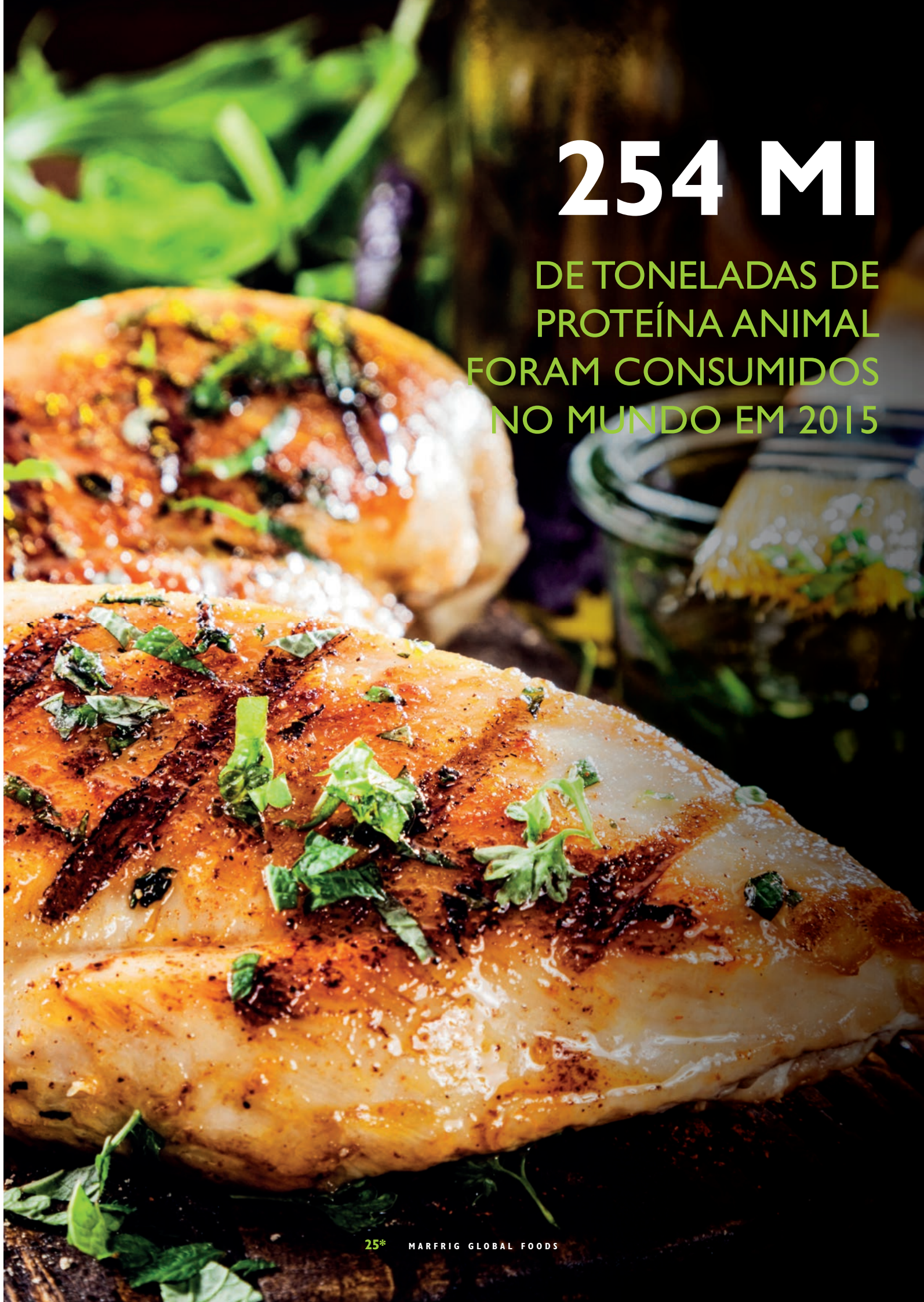


# CONTEXTO SETORIAL

**O crescimento do consumo de proteína animal tem levado ao debate sobre a importância da produção sustentável.**

Em 2015, o consumo mundial de proteína animal – de origem bovina, suína e de aves – foi estimado pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, na sigla em inglês) em 254 milhões de toneladas. Desse total, 60% foram consumidos pelos mercados emergentes (América Latina, Ásia e África). A China, com sua grande população, rápido crescimento econômico e mudança na dieta da população, a partir do ganho de poder aquisitivo e crescente urbanização, manteve-se em posição chave em termos de tendências de consumo de alimentos. Desde o final dos anos 1980 analistas vêm antecipando que a transição da alimentação do povo chinês para uma dieta mais rica nos diversos tipos de carne teria impactos importantes nos mercados mundiais. Em 2015, a China isoladamente foi responsável por 50% do consumo desse bloco de emergentes, ou seja, 30% do consumo mundial de proteína animal.

Esse cenário de crescimento tem levado também ao debate sobre a importância da produção sustentável. O objetivo desse modelo é atender às demandas da população e, ao mesmo tempo, promover iniciativas para preservação e conservação dos recursos naturais. Assim, por meios de compromissos com *stakeholders* e processos de inovação, produtores buscam, cada vez mais, evitar o aumento do consumo de água e de energia bem como da poluição do ar e dos mananciais. O cuidado com o solo, para evitar contaminação e desgaste, a manutenção da biodiversidade e a mitigação de fatores que influenciam as mudanças climáticas também estão mais presentes nas estratégias das empresas.



# 254 MI

DE TONELADAS DE  
PROTEÍNA ANIMAL  
FORAM CONSUMIDOS  
NO MUNDO EM 2015



## SEGMENTO DE BOVINOS

### BRASIL

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC), o faturamento das exportações nacionais de carne bovina totalizou US\$ 5,9 bilhões em 2015. As empresas embarcaram mais de 1,39 milhão de toneladas de janeiro a dezembro. O resultado, no entanto, foi inferior ao mesmo período de 2014, quando a exportação alcançou o recorde histórico de US\$ 7,2 bilhões, com embarque de 1,56 milhão de toneladas. Problemas conjunturais em importantes mercados para o produto brasileiro influenciaram essa redução, como a crise cambial na Rússia e também a queda nos preços do petróleo, que, por sua vez, afetou o consumo e aumentou o risco de crédito na Venezuela. Após um primeiro trimestre impactado pela saída desses dois países do mercado global de carnes, observou-se recuperação nas margens da indústria a partir do segundo trimestre.

Duas prioridades estratégicas do setor exportador de carne bovina brasileiro foram alcançadas em 2015: o avanço do acordo com os Estados Unidos e o início dos embarques para a China, encerrando o embargo à carne brasileira em vigor desde 2012. Ressalta-se ainda a reabertura dos mercados da Arábia Saudita, Iraque, África do Sul e Japão (carne processada), com a suspensão do mesmo embargo.

O marco das negociações com os Estados Unidos foi a publicação, em junho de 2015, da Final Rule, documento do governo norte-americano autorizando a exportação de carne *in natura* de 14 Estados brasileiros para aquele país. Em seguida, os órgãos de controle sanitário dos dois países continuaram o processo para estabelecer equivalência nos procedimentos de inspeção de produto – passo final para, de fato, as exportações terem início.

Com o fim da restrição à carne bovina brasileira *in natura* pela China, os embarques para esse país recomeçaram em junho de 2015 e somaram cerca de 97,0 mil toneladas no ano, representando faturamento de US\$ 476,5 milhões, segundo a ABIEC. As vendas para esse novo mercado parcialmente compensaram a desaceleração da demanda brasileira, afetada pelo agravamento da crise econômica.

### URUGUAI

Com forte desempenho no primeiro trimestre de 2015, quando o volume de exportação foi 22% superior ao do mesmo período do ano anterior, o mercado bovino uruguaio sofreu reversão a partir da segunda metade do ano. As causas foram um período de estiagem mais prolongado na região, o que levou à alta do preço do gado, e a retração das margens de exportação, por conta da queda do preço internacional em dólares.

## SEGMENTO DE AVES



Os Estados Unidos mantiveram em 2015 o posto de primeiro produtor e consumidor mundial de proteína de aves, somando 18,0 milhões de toneladas. O Brasil, com 13,2 milhões de toneladas, consolidou-se como o segundo maior produtor mundial e superou a China, que produziu 13,0 milhões de toneladas, segundo dados da Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) e do Departamento

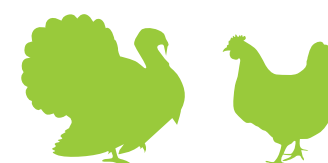
de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, em inglês).

Após três anos de forte crescimento e expansão de margens, a rentabilidade mundial do setor sofreu retração ao longo de 2015 face à maior disponibilidade de oferta e consequente redução do preço internacional (em moeda norte-americana). Por outro lado, de acordo

com os dados da USDA, o preço médio do milho e da soja, principais insumos na produção de aves, apresentaram redução de 4% e 24%, respectivamente, em relação a 2014.

Também influenciou o mercado internacional o fato de os Estados Unidos terem enfrentado surto de gripe aviária na primeira metade do ano, prejudicando suas exportações.

A demanda mundial por aves vem crescendo nos últimos anos nos mercados desenvolvidos e emergentes e a tendência é de manutenção de cenário semelhante, tendo em vista aspectos relacionados ao crescimento do poder aquisitivo e maior urbanização nos países em desenvolvimento. Mais uma vez, o consumo na China se destaca, assim como questões religiosas e o fato dessa proteína animal ser a de menor custo em relação a outras proteínas e, também, uma carne com pouca gordura.



**Aumento do poder aquisitivo e urbanização favorecem demanda por aves em países desenvolvidos e emergentes.**

## SEGMENTO DE FOOD SERVICE

O segmento vem experimentando forte crescimento na região da Ásia-Pacífico, Oriente Médio e África (APMEA), com a contínua expansão de redes globais de *food service*, principalmente em países asiáticos. Além disso, as grandes redes de lanchonetes internacionais estão expandindo o número de lojas nesses mercados, mais uma vez com destaque para a China, tendo em vista o crescimento da receita, da urbanização e do hábito de consumo da população.



**A Marfrig tem forte presença na China, um dos potenciais mercados de crescimento para todos os tipos de proteína animal.**

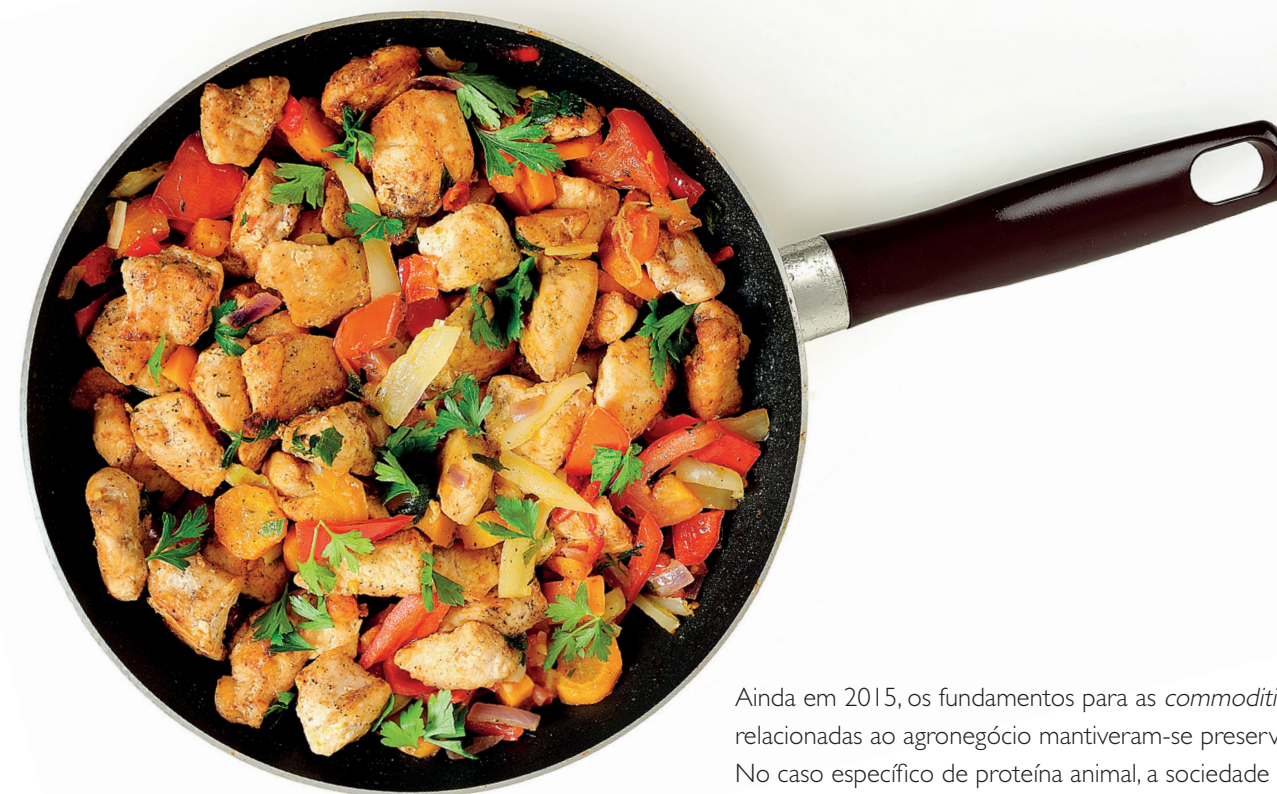


## MERCADO CHINÊS

A China é considerada um dos potenciais mercados de crescimento para todos os tipos de proteína animal. Em 2015, a Marfrig Global Foods manteve forte presença nesse país por meio das duas unidades de negócios. A Marfrig Beef teve participação ativa nos embarques brasileiros de carne bovina para a China, com resultados positivos. As unidades industriais localizadas em Alegrete, Bagé – ambas no Rio Grande do Sul – e Promissão, em São Paulo, direcionaram suas atividades exclusivamente para o mercado chinês, oferecendo diversos cortes de carne e produtos.

A partir da carne de frango, seu principal produto e base de suas estratégias de crescimento na região da APMEA, a Keystone Foods também se manteve como importante agente no mercado chinês e foi a grande responsável pelo excelente crescimento e desempenho da Companhia no continente asiático. Presente na China há 20 anos, opera três unidades nas cidades de Shenzhen, Weifang e Harbin, que produzem alimentos processados e industrializados para grandes redes de *quick service restaurants* (QSR). A empresa oferece portfólio diversificado, atendendo também às necessidades de seus clientes para produtos de carne bovina e suína, peixes e sobremesas.

## CRESCIMENTO MUNDIAL



Ainda em 2015, os fundamentos para as *commodities* relacionadas ao agronegócio mantiveram-se preservados. No caso específico de proteína animal, a sociedade mais urbanizada e o crescimento da renda média têm levado ao aumento da demanda. A expectativa é de que essa tendência se mantenha ao longo da próxima década.

O Produto Interno Bruto (PIB) global registrou crescimento de 3,1% a.a. em 2015, em linha com as expectativas do Fundo Monetário Internacional (FMI), revisadas em outubro do mesmo ano. O desempenho da economia mundial refletiu a lenta recuperação dos países desenvolvidos e a desaceleração contínua dos emergentes. Fatores como fluxo de capitais mais fraco direcionado aos países emergentes, conflitos internos em alguns países e redução do comércio global também contribuíram para esse desempenho.

Segunda maior economia mundial, a China apresentou evolução positiva de 6,9% em 2015. Mesmo sendo o menor crescimento anual registrado pelo país nos últimos 25 anos, foi um desempenho bastante positivo do PIB, especialmente se considerado o tamanho da economia chinesa. Assim, o desempenho da economia chinesa em 2015 influenciou de forma positiva o resultado do PIB mundial.

Neste contexto, a Marfrig Global Foods prosseguiu com a estratégia de crescimento orgânico por meio de sua plataforma global diversificada. Ao mesmo tempo, a unidade Marfrig Beef buscou reduzir o impacto da retração do mercado interno brasileiro, ao ampliar as exportações para os mercados em que já atuava e para o recém reaberto mercado chinês. A unidade Keystone Foods, por sua vez, manteve o forte crescimento na Ásia.



# OPERAÇÕES

× G4-DMA-Investimentos

O atendimento a demandas específicas dos clientes marca a atuação da Marfrig Beef e da Keystone Foods.

As duas unidades de negócios da Marfrig Global Foods – Marfrig Beef e Keystone Foods – atuam globalmente e reúnem amplo e diversificado portfólio de produtos de proteína animal. Entre os diferenciais das marcas, destaca-se a oferta de carnes *premium*, segmento direcionado a clientes em busca de produtos com maior valor agregado e responsável por transformar a pecuária de corte nos últimos anos. Já a Keystone Foods também é reconhecida por sua atuação no segmento de aves, especialmente de frango, oferecendo produtos para *key accounts* em cadeias de restaurantes, *food service* e varejo.

Ambas unidades de negócios se distinguem também por atender a demandas específicas, oferecendo itens exclusivos e entregando produtos prontos para comercialização, sem necessidade de nova manipulação e contratação de mão de obra especializada pelo cliente. Isso garante volume, qualidade de produto e, principalmente, padronização no atendimento durante o ano todo.

Com operações complementares principalmente em termos de tipos de produtos e de proteínas animais, as unidades ainda operam em parceria, uma vez que a Marfrig Beef, via sua operação no Uruguai, fornece matéria-prima para alguns produtos à base de proteína bovina da Keystone Foods. Outro importante elo de atuação entre as duas operações é a expansão do segmento de *food service*, uma das prioridades das estratégias de crescimento da Companhia.



ATUAÇÃO GLOBAL  
COM AMPLO  
PORTFÓLIO DE  
PRODUTOS DE  
PROTEÍNA ANIMAL



## MARFRIG BEEF

A Marfrig Beef é uma das maiores processadoras de proteína bovina do mundo e pioneira na comercialização e promoção da carne bovina e ovina no mercado brasileiro. Com *expertise* no segmento de *food service*, também tem forte presença no mercado externo, valorizada pela qualidade de produtos *premium*. Atua a partir de duas divisões, Marfrig Beef Brasil e Marfrig Beef Cone Sul, esta última responsável pelas operações ativas no Uruguai e Chile, além de uma unidade na Argentina, após a venda da maior parte da operação nesse país. As operações internacionais na América do Sul concentram-se na exportação de cortes nobres de bovinos e ovinos e no aproveitamento da posição estratégica do Uruguai e do Chile em relação aos principais mercados consumidores do mundo.



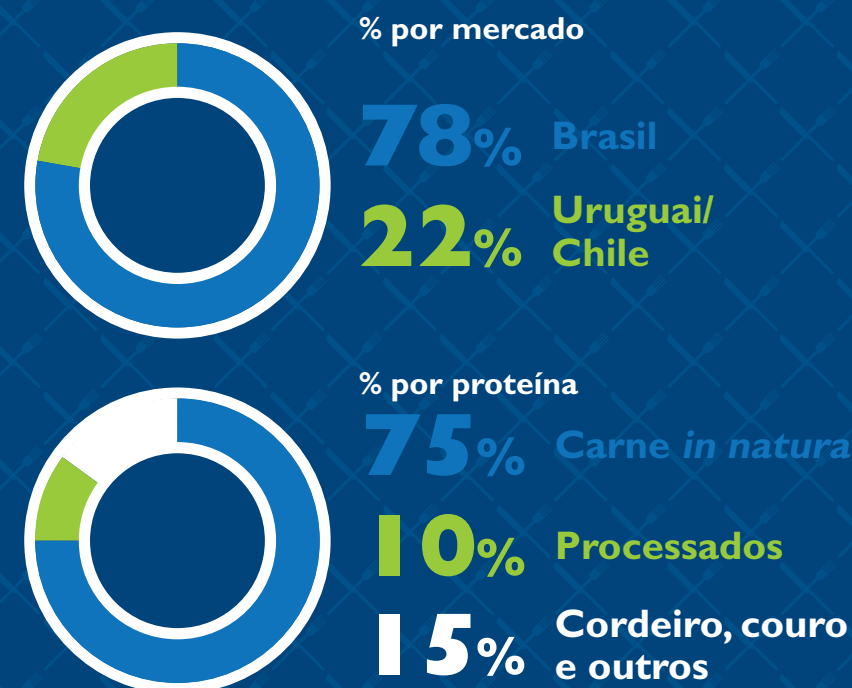
**Com marcas reconhecidas, a Marfrig Beef foi responsável por 52% do faturamento da Marfrig Global Foods em 2015.**

A unidade de negócios reúne em seu portfólio marcas de grande reconhecimento no mercado, pela qualidade de seus produtos e atributos de sustentabilidade a eles relacionados.

A Marfrig Beef é também a segunda maior operação de carne bovina brasileira e a primeira do Uruguai, liderando ainda a importação de carnes no Chile.

Em 2015, foi responsável por 52% do faturamento da Marfrig Global Foods, sendo 78% da receita originária das operações no Brasil e 22% das atividades do Uruguai e Chile. A recente abertura de novos mercados para a carne brasileira – China e Arábia Saudita – gerou a oportunidade para o avanço das exportações nos próximos anos, com os primeiros embarques realizados já no segundo semestre de 2015. Na operação do Uruguai, país que tem acesso aos principais mercados importadores de carne bovina, as vendas externas responderam por 62% da receita no ano.

### Marfrig Beef Receita 2015 – R\$ 9,9 bilhões



No total, a Marfrig Beef reúne 18 unidades de produção e oito centros de distribuição nos três países nos quais atua na América do Sul. O parque fabril permite à unidade processar por ano 3,6 milhões de cabeças de gado, 2,1 milhões de ovinos e 215 mil toneladas de alimentos industrializados, comercializados em aproximadamente 100 países. Cerca de 90% dos animais abatidos em todas as unidades da Marfrig Beef foram criados a pasto, enquanto os demais têm origem em confinamento.

A parceria estratégica entre a Marfrig Beef Brasil e a Marfrig Beef Cone Sul favorece os negócios da unidade e, consequentemente, da Companhia como um todo. De um lado, a operação brasileira se destaca pelo volume. De outro, a operação do Cone Sul, especialmente no Uruguai, oferece produtos diferenciados, de alto valor agregado com acesso aos principais mercados importadores. O resultado é um portfólio complementar e altamente competitivo.

Ao priorizar o segmento de carnes *premium* para os setores de *food service* e varejo, a Marfrig Beef adota cada vez mais modelos de produção modernos, respeitando e promovendo aspectos legais, ambientais e de bem-estar animal na cadeia produtiva. Utiliza também programas de monitoramento e acompanhamento de seus parceiros para oferecer maior segurança do alimento ao consumidor final, como o Marfrig Club, programa de bonificação de pecuaristas que seguem práticas socioambientais. (Informações nos Capítulos **Relacionamento com Públicos Externos** e **Responsabilidade Ambiental**).

## MARFRIG BEEF

Estrutura Operacional	BRASIL	URUGUAI E CHILE
26 unidades	17	9
18,2 mil funcionários	13,8 MIL	4,4 MIL
Capacidade de abate		
3,6 milhões bovinos/ano (autorizada)	2,7 MILHÕES	930 MIL
3,1 milhões bovinos/ano (efetiva)	2,2 MILHÕES	930 MIL
2,1 milhões ovinos/ano	-	2,1 MILHÕES

EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Seguindo as estratégias do programa Focar para Ganhar, que visa ao ganho de produtividade nas operações e de rentabilidade, a Marfrig Beef Brasil otimizou em 2015 seu parque fabril. A capacidade de abate da divisão passou de 70% para 91% – índice que representou aumento expressivo na performance –, por meio da transferência de capacidade entre as unidades e da redução do número de fábricas de 15 para 10. Essa concentração de volume nas unidades com maior grau de eficiência operacional gerou redução do custo fixo, proporcionando, assim, melhores margens.

Também em 2015, a Marfrig Beef Brasil lançou a marca *pet premium* Bonapet, para cães e gatos, como forma de maximizar o aproveitamento do boi e, ao mesmo tempo, capitalizar as oportunidades já identificadas neste novo segmento. Estima-se que o faturamento mundial de produtos *pets* ultrapassou os US\$ 104 bilhões em 2015, registrando crescimento de 4% em relação ao ano anterior. O Brasil foi responsável por 5,4% desse total, com mercado de US\$ 17,9 bilhões.

A estratégia da Marfrig Beef é oferecer produtos de valor agregado aos setores de food service e varejo, tanto no mercado interno quanto no externo.

URUGUAI: PRODUÇÃO PARA EXPORTAÇÃO

Com produtos altamente diferenciados e acesso aos principais mercados globais, a divisão do Uruguai é a principal linha de negócios da Marfrig Beef Cone Sul e uma das principais plataformas de exportação da Marfrig Global Foods, com demanda constante e acesso a mercados como Estados Unidos, Canadá, Europa e Ásia. Seu parque de abate é composto por cinco unidades produtivas: Colonia, Fray Bentos, Salto, San José e Tacuarembó, adotando práticas de sustentabilidade reconhecidas internacionalmente.

A oferta de gado é essencialmente de pastos naturais. A divisão estrutura seus negócios a partir do bem-estar animal e de programas de carnes ecológicas certificadas, enviadas a seus principais mercados. Em 2015, em mais uma iniciativa inovadora, a unidade do Uruguai enviou para os Estados Unidos o primeiro lote de carnes com certificação Viva Grass Fed Beef. O padrão se refere à ausência de antibióticos e promotores do crescimento na criação de animais, alimentados somente a pasto e sem alimentos de origem animal.

Entre os demais selos, destacam-se Angus e Wagyu. Ambos atendem aos critérios dos programas de segurança do alimento dos principais mercados internacionais, como a União Europeia, o Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (Nafta, em inglês), além da Rússia, países do Mercosul, da Ásia e do Oriente Médio.

Essas certificações permitem ações de monitoramento e rastreabilidade, segundo padrões internacionais.

Completa o portfólio de produtos a produção de carne de ovinos. Com capacidade de abate ao final de 2015 de mais de 2 milhões de cordeiros por ano, a operação confere à Companhia posição de destaque entre os maiores fornecedores de ovinos da América do Sul.

OUTRAS OPERAÇÕES NO CONE SUL

As operações no Chile têm como foco a importação de carne do Brasil e de países do Cone Sul. Como *trade*, é um negócio estável, que sofre pouca influência das variações relacionadas à produção de carne. Além disso, sua localização geográfica reforça as estratégias da Marfrig Global Foods tanto na região como para a exportação.

A Companhia continua operando uma unidade frigorífica na Província de San Luis, na Argentina, após a venda das demais operações de confinamento e frigoríficas instaladas nesse país.

PRODUTOS E MARCAS

A estratégia da Marfrig Beef é oferecer produtos com maior valor agregado, voltados aos setores de *food service* e varejo, tanto no mercado interno quanto para exportação. Para isso, suas marcas reúnem cortes de carne bovina, contemplando em seu portfólio carne orgânica e ovina para cadeias de restaurantes, churrascarias e redes de supermercados. Destacam-se ainda peixes e vegetais congelados, bresaola, azeites e sobremesas.

MARCAS DA MARFRIG BEEF:

BRASIL:



ARGENTINA:



CHILE:



URUGUAI:

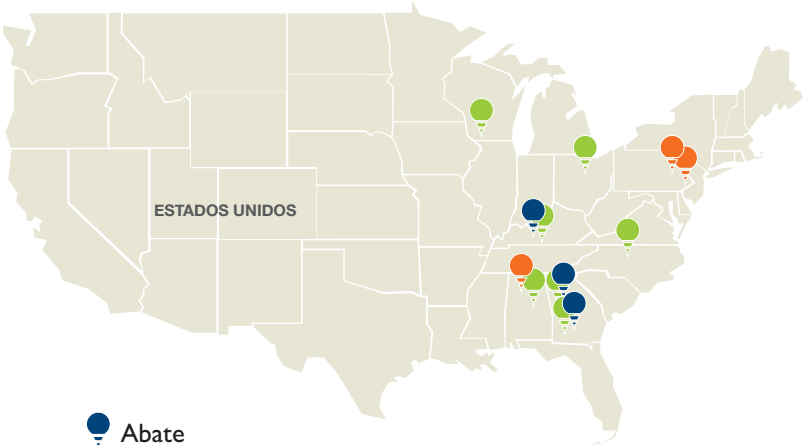




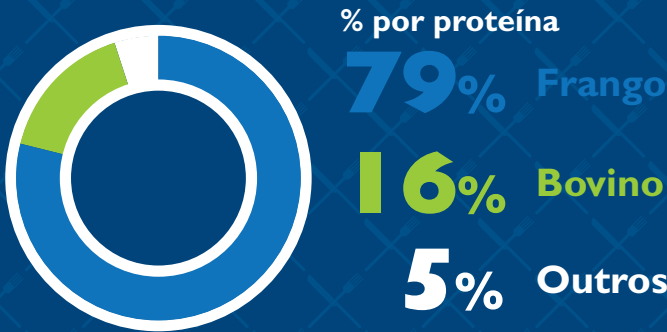
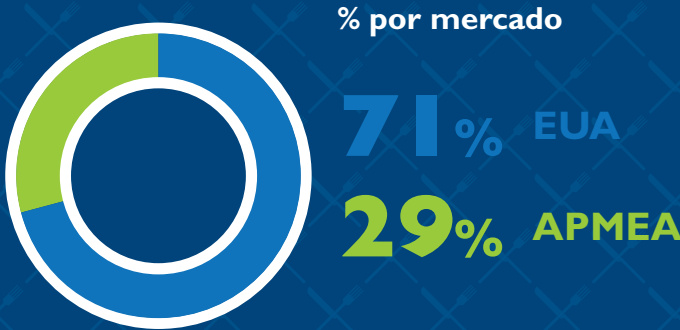
# KEYSTONE FOODS

A palavra aceleração resume as atividades em 2015 da Keystone Foods, uma das maiores fornecedoras globais de alimentos industrializados para grandes redes de restaurantes e varejo, com foco em proteínas de alto valor agregado. Esse processo se manifestou no momento positivo das operações da unidade da Marfrig Global Foods, no crescimento e na lucratividade e, também, no desenvolvimento de talentos da empresa – considerado vetor essencial para seu fortalecimento nos próximos anos.

Atuando nos Estados Unidos e na região da Ásia Pacífico, Oriente Médio e África (APMEA), a Keystone Foods, fundada em 1956 nos Estados Unidos, foi adquirida pela Marfrig Global Foods em 2010. A divisão oferece produtos de proteína animal, frescos e congelados – tanto prontos para cozinhar como totalmente cozidos –, a partir da carne de aves, suína, bovina e de peixes, além de outros alimentos, como sobremesas prontas.



## Keystone Foods Receita 2015 – US\$ 2,5 bilhões



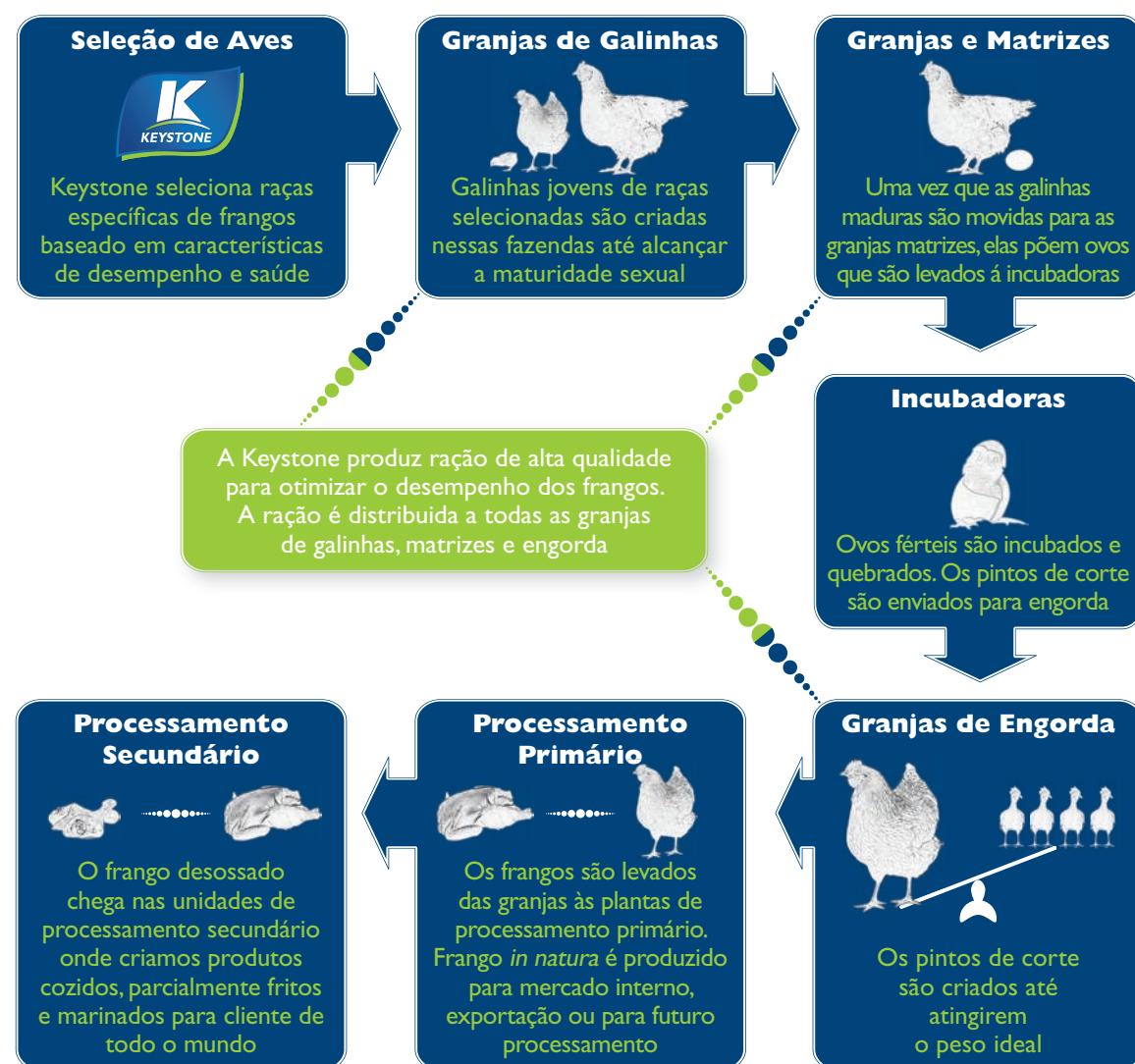
## KEYSTONE FOODS – ESTRUTURA OPERACIONAL

Unidades	EUA	APMEA
Processamento	7	6
Complexos integrados de aves	3	-
Centros de inovação	1	2
Funcionários	5.765	6.227
Restaurantes atendidos	+ 36 MIL	+ 4 MIL
Capacidade anual de abate de aves	198 MILHÕES	55 MILHÕES
Capacidade anual de processamento (t)	390 MIL	180 MIL

Com 12 mil colaboradores, reúne em sua estrutura de negócios 19 modernas unidades distribuídas em sete estados americanos e na Austrália, China, Coreia do Sul, Hong Kong, Malásia e Tailândia. Juntas, essas unidades têm capacidade de processar mais de 253 milhões de aves e fabricar 570 mil toneladas de alimentos processados por ano, o suficiente para atender a uma base de 40 mil clientes entre redes de restaurante e serviço rápido de alimentação.

A unidade de negócios conta com estrutura verticalizada para a produção de frango nos Estados Unidos, com fábrica de ração de alta qualidade, criação de matrizes, pintinhos e frangos de corte, além do processamento do alimento, suprimindo mais de 70% de sua demanda por frangos no país. Além da garantia do suprimento, a integração representa um reforço em termos de qualidade dos produtos.

# KEYSTONE EUA | INTEGRAÇÃO VERTICAL



## SISTEMA DE CRIAÇÃO KEYSTONE

19

**FAZENDAS DE MATRIZES**  
3 proprietárias

61

**FAZENDAS DE PROcriação**  
1 proprietária

296

**FAZENDAS DE ENGORDA**  
1 proprietária

### CONTROLE DE SUPRIMENTOS

Keystone origina mais de 70% da sua demanda por frangos nos EUA de um sistema verticalmente integrado; comprando os 30% restante do mercado

# VETOR DE CRESCIMENTO

× G4-HRI | G4-HRII | G4-LA15 | G4-EN33 | G4-SO10

A Keystone Foods é considerada o principal vetor de crescimento da Companhia e está preparada para se manter nesta posição. Sua estratégia está baseada na qualidade e segurança do alimento e na proteção das marcas de seus clientes, reunidos no segmento de *food service*, no qual mantém parceria com grandes marcas mundiais há décadas. O foco são os canais de QSRs (*quick service restaurants*), varejo e industrial. A unidade também é reconhecida no mercado por sua liderança em sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, cuidados para o bem-estar animal, custos competitivos, processos e cultura, sempre alinhada às estratégias da Marfrig Global Foods.

De um lado, o crescimento da Keystone Foods nos Estados Unidos oferece à Marfrig Global Foods oportunidades de acesso a países seguidores dos exigentes padrões norte-americanos. De outro, a APMEA oferece oportunidades de crescimento de consumo, decorrentes do aumento do poder aquisitivo na região, mudança da população das áreas rurais para as urbanas além de aspectos culturais.

O fortalecimento dessa unidade da Marfrig Global Foods baseia-se principalmente na valorização do segmento de aves, especialmente do frango, considerado o principal

produto das estratégias de crescimento no mercado. Assim, a Keystone Foods, seguindo as diretrizes definidas no planejamento estratégico do Focar para Ganhar, trabalha no sentido de aumentar a capacidade de processamento de suas unidades industriais.

Atenta a oportunidades para fortalecer sua atuação na Ásia e no Oriente Médio, a empresa mantém duas *joint ventures* na China. Com a COFCO, uma das maiores empresas de alimentos do governo chinês, busca desenvolver sistemas logísticos e centros de distribuição nas maiores cidades da região. A parceria com a Chinwhiz Poultry Vertical Integration, por sua vez, visa à construção de plataforma vertical de produção com potencial de processar diariamente até 200 mil aves.

Pioneira em inovação, a história da Keystone Foods tem exemplos como o desenvolvimento da técnica de congelamento com criogenia, solução que prolonga o prazo de validade dos alimentos, mantendo os nutrientes e a textura originais, hoje utilizada mundialmente. Também criou formatos de pratos conhecidos em todo o mundo, como os *nuggets* de frango e os filés de frango moldados sem osso. O centro de pesquisa da unidade é voltado ao desenvolvimento de novos

produtos, processos e tecnologias para aumentar a produtividade e a eficiência em toda a cadeia de fornecimento.

Na região APMEA foram instalados dois centros de inovação, em Xangai e na Tailândia, fortalecendo a estratégia da divisão de crescer no atendimento a *key accounts* com produtos processados.

O objetivo é manter o contínuo desenvolvimento de novos sabores e produtos para os clientes dessa região, adaptados ao gosto e hábitos locais.

**A Keystone Foods é o principal vetor de crescimento da Marfrig Global Foods e mantém parceria com grandes marcas mundiais.**





## PRODUTOS E MARCAS DA KEYSTONE FOODS

**Produtos prontos para cozinhar, empanados e frangos fritos:** tender, filés, hambúrgueres, asas e nuggets.

**Produtos cozidos e aves congeladas:** frango em cubos, tiras, filés, hambúrgueres, asas, frango desfiado e nuggets.

**Frango Fresco e Deli Rôtisserie:** frangos inteiros sem miudezas e peças de frango.

**Produtos de proteína:** hambúrgueres de carne, peixe, salsicha, hambúrgueres de carne de porco, filé de peixe.

Nos países da região da APMEA, a lista de produtos inclui também itens de padaria (cheesecakes e bolos de chocolate) e vegetais processados.





# ESTRATÉGIA

**O plano Focar para Ganhar busca consolidar a Marfrig entre as líderes mundiais de proteína animal.**

As unidades e divisões da Marfrig Global Foods concentraram seus esforços em 2015 para mais uma etapa da estratégia de negócios Focar para Ganhar. O plano criado em 2013 visa alcançar os mais altos níveis de excelência operacional em cinco anos, levando a Companhia a se consolidar entre as líderes mundiais do segmento de proteína animal para *food service* até 2018. São três prioridades: ganho de rentabilidade, ampliação do fluxo de caixa livre e redução da alavancagem financeira. Os resultados do Focar para Ganhar já estão proporcionando, ano a ano, benefícios sociais e retorno financeiro aos investidores. Com o plano, a Marfrig Global Foods estima gerar no longo prazo fluxo de caixa livre superior a R\$ 600 milhões a partir de 2018.

O Focar para Ganhar está criando uma nova cultura organizacional da Marfrig Global Foods, centrada no cliente e estruturada em princípios como inovação, busca do crescimento com rentabilidade, sólida experiência em *food service* e varejo, comprometimento com altos padrões de segurança do alimento e liderança em sustentabilidade.

As diferentes divisões da Companhia vêm trabalhando com base nesse plano estratégico global, adequando seus objetivos às suas características e potencialidades.

# 2018

**É O PRAZO DE  
CONCLUSÃO DO  
FOCAR PARA  
GANHAR**



## KEYSTONE FOODS – PRINCIPAIS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

🌐 Potencializar o crescimento a partir da crescente demanda global de aves. O consumo de proteína de aves, com preço mais acessível dentre as proteínas animais, é o que mais cresce em termos globais, com previsão de aumento da demanda mundial de 2% ao ano até 2023, de acordo com a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO). Influenciam essa tendência fatores relacionados à saúde, aspectos culturais – carne magra e versátil –, religiosos e de sustentabilidade, uma vez que a produção do frango exige reduzido volume de ração e curto prazo de tempo para a sua produção em relação a outras proteínas.

🌐 Manter e acelerar a participação da empresa em *key accounts*. Em 2015, as vendas de processados da empresa para esse segmento registrou crescimento de 39,6% ante o ano anterior. De acordo com o Euromonitor International (nov. 2014), a expectativa é que o mercado global de *fast food* registre crescimento médio de 6,2% ao ano (CAGR) entre 2013 e 2018, passando de US\$ 635 bilhões para US\$ 860 bilhões. Fornecedora que atua como parceira estratégica de diversas das grandes marcas mundiais, como McDonald's (relacionamento de 40 anos), Wendys, Subway, Campbell's, dentre outras, a empresa tem em sua experiência, na forte tradição de segurança do alimento e na qualidade de seus produtos, importantes ferramentas para seguir e ampliar sua posição de liderança no mercado.

🌐 Expandir sua atuação geograficamente, com foco na região da APMEA. Também com base em projeções apresentadas pelo Euromonitor International (novembro/2014), a perspectiva é de que, em 2018, a participação da Ásia / Pacífico no mercado global de *fast food* atinja 34% (cerca de US\$ 292 bilhões), se aproximando da América do Norte, que deve se manter na liderança, com 35% do mercado global. Com produção local e operações nos mercados que mais crescem, a Keystone Foods está bem posicionada para capturar o crescimento da região. Além de ter a qualidade dos produtos reconhecida pelo mercado, a empresa conta com a experiência e o conhecimento das características regionais proporcionados por mais de 20 anos de presença na região.



## MARFRIG BEEF – PRINCIPAIS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

🌐 Crescimento das vendas, tanto em volume como em termos de preços médios. No canal de *food service* do mercado doméstico brasileiro, a estratégia da Marfrig Beef Brasil envolve a melhora do nível de serviço prestado em todos os segmentos, como prazo de entrega e adequação às especificações dos pedidos. Estabelece também o objetivo de otimizar a equipe de vendas, visando ao aumento da produtividade. Para o canal de varejo, o foco é a ampliação das vendas para pequenos e médios varejistas e o estabelecimento de parcerias com grandes varejistas em produtos de cortes porcionados. A inovação e a gestão de suas marcas, que contam com forte reconhecimento do mercado, são as ferramentas utilizadas para ampliar o valor agregado do mix de vendas.

🌐 Maximização da plataforma exportadora da América do Sul, reforçando o canal de vendas externas da operação brasileira e reafirmando o modelo exportador da operação uruguaia. A região é tradicional produtora de carne bovina de qualidade, reconhecida internacionalmente. A liberação das exportações brasileiras para a China e a iminência da abertura também do mercado norte-americano para a carne brasileira *in natura* representam importante potencial de alavancagem para as vendas externas da Marfrig Beef. Além do tamanho desses mercados, o atendimento do nível de exigência sanitário estabelecido pelos Estados Unidos contribui para a entrada futura em outros mercados internacionais importantes, que demandam produtos de maior valor agregado.

🌐 Consolidação da Marfrig Beef Cone Sul como operação estratégica e com produtos diferenciados e de valor agregado para atender os principais mercados mundiais. No Uruguai, por exemplo, o foco será o fortalecimento das exportações e de linhas especiais de produtos.



## EXEMPLOS DE AÇÕES ALINHADAS AO PLANO ESTRATÉGICO – 2015

No decorrer de 2015, o direcionamento estabelecido a partir do plano estratégico quinquenal norteou todos os negócios da Companhia, tanto em termos de grandes operações realizadas, como no dia a dia das operações. Exemplo disso foi a venda, concluída em julho de 2015, da operação europeia da Moy Park, pouco alinhada ao foco estratégico de negócios e que proporcionou importante geração de recursos que têm sido utilizados para reduzir a alavancagem financeira da Companhia.

Na Marfrig Beef Brasil, o processo produtivo foi revisto, levando à redução do número de unidades operacionais, de modo a concentrar a produção nas operações mais rentáveis e obter ganhos de logística. Ações iniciadas ainda no segundo trimestre de 2014, de cunho operacional e administrativo, reunidas no projeto denominado Agenda de Produtividade, tiveram seus resultados melhor percebidos no exercício de 2015.

A Agenda de Produtividade estabeleceu processos de melhoria na gestão de custos e despesas, com o objetivo de reduzi-los. Inicialmente, visava à operação de bovinos no Brasil. Os esforços empreendidos foram recompensados com a economia de R\$ 30 milhões ainda em 2014 – meta originalmente estabelecida para o final do primeiro semestre de 2015. O sucesso do projeto levou a Marfrig a estendê-lo para outras operações. Em 2015, as iniciativas relacionadas à Agenda de Produtividade permitiram redução de custos e despesas de R\$ 96 milhões.

Como um bom exemplo dentre tantos, um dos aspectos que vem sendo trabalhado em todas as unidades envolve a utilização de fontes mais baratas de energia e a redução da perda de temperatura nas câmaras frias. A Agenda de Produtividade priorizou ainda:

- 🔗 Rigor orçamentário mensal com metas decrescentes de custos;
- 🔗 Melhoria na gestão de horas extras, assiduidade e gestão de turnos de produção;
- 🔗 Maior controle de despesas de viagens e de locomoção;
- 🔗 Revisão e renegociação de contratos diversos, como serviços terceirizados, aluguéis, telecomunicações e informática, além do modelo de compras e dos gastos com manutenção, lavanderia e uniformes.

A ampliação do acesso ao mercado chinês de carne bovina, para potencializar as exportações da América do Sul, também tem sido importante objetivo estratégico. Entre as medidas adotadas, um diretor comercial já estava alocado na China dois anos antes da efetiva liberação das vendas de carne bovina *in natura* brasileira para esse país, em 2015. Assim, foi possível desenvolver previamente contatos e trabalhar o mercado da região, inclusive com o apoio da equipe local da Keystone Foods.

Essa unidade, por sua vez, acompanhou o processo de expansão das redes globais de *food service*, especialmente na região da APMEA, ampliando as vendas nos mercados que mais crescem, como a China. O resultado foi aumento no volume total de vendas da Keystone Foods nessa região em 23%, passando de 156 mil toneladas em 2014 para 192 mil toneladas em 2015.

## VISÃO 2020

Também em 2015, a Companhia definiu a Visão 2020: “Ser reconhecida como a melhor empresa global de proteínas”. Ao lado do Focar para Ganhar, essa meta orientará as estratégias e decisões da Marfrig Global Foods e concretizará sua Missão de fornecer globalmente a melhor proteína animal, com produtos de alta qualidade e segurança do alimento.

Para alcançar seu objetivo, a Companhia estabeleceu diretrizes de atuação que podem ser resumidas nos seguintes conceitos:

- 🔗 Crescer com os clientes, fornecedores, parceiros por meio de produtos inovadores e atuando nos melhores mercados;
- 🔗 Proporcionar o desenvolvimento da Companhia e criar valor para o acionista;
- 🔗 Manter a equipe de colaboradores motivada e comprometida para atender toda a cadeia produtiva com excelência operacional e de forma sustentável;
- 🔗 Respeitar a sociedade onde está inserida.

## AÇÕES ESTRATÉGICAS

### FOCAR PARA GANHAR

#### AÇÕES

- Agenda de Produtividade + sinergias
- Otimização do parque fabril da Beef Brasil
- Melhoria do *mix* de vendas Brasil
- Venda de ativos não estratégicos
- Venda da Moy Park concluída
- *Liability management* em andamento
- Priorização de oportunidades de crescimento orgânico na Keystone
- Consolidação das melhorias operacionais na Marfrig Beef

#### ALAVANCA DE VALOR

- Melhoria operacional contínua e maior geração de caixa operacional

- Adequação da estrutura de capital e redução do custo da dívida

- Crescimento rentável e liderança global em *food service*

### MAIOR VALOR PARA OS ACIONISTAS

\$ \$ \$ \$ \$



# GESTÃO E GOVERNANÇA CORPORATIVA

× G4-DMA-Combate à corrupção | G4-DMA-Concorrência desleal | G4-DMA-Políticas públicas |  
G4-DMA-Liberdade de associação e negociação coletiva | G4-DMA-Não discriminação | G4-DMA-Trabalho infantil |  
G4-DMA-Trabalho escravo ou análogo ao escravo | G4-DMA-Avaliação de Fornecedores em Direitos Humanos |  
G4-HR4 | G4-HR5 | G4-HR6 | G4-HR10 | G4-HR12 | G4-S04 | G4-S011

**Ética, transparência e equidade entre  
acionistas, parceiros e colaboradores  
norteiam a atuação da Marfrig.**


Respeitando a diversidade regional, cultural e de portfólio, as áreas de negócios da Marfrig Global Foods estão em linha com a diretriz de uma cultura integrada, voltada à padronização da qualidade, à segurança do alimento e à procedência dos produtos comercializados.


A Companhia busca envolver as divisões em iniciativas setoriais e fortalecer o diálogo com seus públicos de relacionamento. Além de serem a base para a geração de valor sustentável no longo prazo, consolidam seu objetivo de se tornar uma empresa global de alimentos.


**A SEGURANÇA  
DO ALIMENTO  
É PRIORIDADE  
EM TODAS AS  
UNIDADES**



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

 **Riscos** – avaliação, acompanhamento e medidas de mitigação dos diferentes riscos inerentes aos negócios da Companhia, sejam operacionais, financeiros, comerciais, ambientais, sociais, ou de imagem. (Informações no Capítulo de Gestão de Riscos).

 **Cadeia de suprimentos** – programas e projetos de melhoria de processos logísticos e de monitoramento de fornecedores, incluindo a rastreabilidade da carne, a garantia da origem do gado, a não utilização de trabalho análogo ao escravo, entre outros. (Informações nos Capítulos Relacionamento com Públicos Externos e Responsabilidade Ambiental).

 **Intangíveis** – contínuo acompanhamento e gestão dos valores tradicionais e intrínsecos da Companhia, mas que não são passíveis de serem avaliados monetariamente, como a ética nos relacionamentos e nos negócios e a experiência e o conhecimento dos mercados de atuação. (Informações no Capítulo Criação de Valor).

Como forma de orientar as atividades na construção dessa cultura integrada, a Companhia e suas unidades de negócios promovem encontros para debater esses e outros temas a eles relacionados. Um dos encontros de destaque em 2015 foi o Global Leadership Forum, reunindo 65 executivos da Keystone Foods em Atlanta (EUA), com a participação de representantes do Conselho de Administração e da Diretoria da Marfrig Global Foods. Para alcançar suas metas de aceleração de performance e de resultados, a Keystone Foods terá como prioridades unificar a cultura e os processos entre suas plantas e integrar suas atividades às da matriz e da Marfrig Beef. Buscará ainda valorizar mais os *key accounts* e incentivar novos talentos.

Para o controle de qualidade, por exemplo, a Keystone Foods segue com sucesso o modelo Six Sigma – metodologia de melhoria e otimização de processos. Por meio desse processo, a unidade busca padronizar sua atuação em todo o mundo, com medidas para simplificar processos, iniciativas para abordar com novos mercados, em projetos de pesquisa e no desenvolvimento de produção, redução de custos e inovação. O resultado é o constante aumento da eficiência e da produtividade.

## GOVERNANÇA CORPORATIVA

Compromisso com a transparência, prestação de contas, equidade no tratamento a acionistas, parceiros e colaboradores e, sobretudo, ética. Esta é a base do modelo de governança corporativa da Marfrig Global Foods, estabelecido a partir das melhores práticas do mercado e das recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Mais do que uma colocação teórica, tal sistema de gestão é considerado essencial na Marfrig para o dia a dia das operações, assim como para preservar seu valor econômico de longo prazo. A rotina das atividades é conduzida visando a manter o bom relacionamento entre todos os níveis de gestão, os colaboradores e os públicos externos. Com princípios sempre baseados na ética, a evolução das práticas de governança corporativa acompanha a história da Marfrig desde sua criação, a partir da dedicação de seu fundador e hoje Presidente do Conselho de Administração.

A Marfrig Global Foods é uma companhia de capital aberto, listada desde 2007 no Novo Mercado da BM&FBOVESPA, segmento destinado à negociação de ações de empresas que adotam, voluntariamente, práticas de governança corporativa adicionais às exigidas pela legislação brasileira. A listagem nesse segmento especial implica na adoção de um conjunto de regras societárias que ampliam os direitos dos acionistas, além de uma política de divulgação de informações mais transparente e abrangente.

## PRINCÍPIOS E POLÍTICAS

Os fundamentos norteadores da atuação da Marfrig Global Foods estão descritos em políticas que reúnem orientações e princípios a serem observados por todos os colaboradores, visando a reforçar os compromissos em relação à ética e à transparência.

### CÓDIGO DE ÉTICA

Um aspecto crucial para a definição de todos os modelos e processos da Marfrig é o direcionamento dos negócios e relacionamentos com base em firmes princípios éticos. Tais

princípios, em termos de conduta dos colaboradores e seu posicionamento nos negócios, são apresentados no Código de Ética da Marfrig Global Foods.

Adotado mundialmente em todas as unidades da Marfrig Global Foods, o documento apresenta os compromissos da Companhia com seus clientes, acionistas, fornecedores, concorrentes e consumidores. Inclui também guia de comportamento em relação às mais relevantes e frequentes situações profissionais de risco, como observância da legislação, conflito de interesses, posicionamento sobre corrupção, confidencialidade, assédio moral e sexual, entre outros.

Ao entrarem na Marfrig, todos os colaboradores recebem uma cópia impressa do Código e devem assinar um Termo de Compromisso e Protocolo de Recebimento, confirmando ter ciência de que o documento é parte integrante do contrato de trabalho, devendo, portanto, ser acatado. Todos os prestadores de serviço da Marfrig também devem tomar conhecimento e cumprir com as regras estabelecidas no documento. Orientações e treinamentos contínuos são

realizados para todos os níveis hierárquicos, a fim de consolidar as orientações do Código.

A versão atual do Código de Ética foi aprovada em 2010 pelo Conselho de Administração. A devida divulgação, o cumprimento de seus princípios e a contínua avaliação da efetividade e atualidade do documento é de responsabilidade do Comitê de Ética da Marfrig Global Foods. Cabe também a esse

Comitê regulamentar o funcionamento de subcomitês ou representações locais relacionadas ao tema, nas diversas unidades, inclusive no exterior.



**Adotado mundialmente, o Código de Ética da Marfrig apresenta compromissos com clientes, acionistas, fornecedores, concorrentes e consumidores**





## O Manual Anticorrupção complementa o Código de Ética. Também de abrangência mundial, serve de guia para os colaboradores em todos os níveis.

### MANUAL ANTICORRUPÇÃO

Em complemento ao Código de Ética, a Marfrig Global Foods lançou em junho de 2015 o Manual Anticorrupção, também adotado mundialmente por todas as unidades. O documento serve como guia para os colaboradores de todos os níveis, mostrando como as políticas da Companhia se traduzem em processos e procedimentos práticos e como cumpri-los. Traz ainda os riscos e sanções jurídicas do não cumprimento das normas anticorrupção. Assim, reforça o empenho da Marfrig em atingir o nível de excelência em *compliance*, ou seja, cumprir e estar em conformidade com regulamentos internos e externos de atuação.

O Manual tem como base a legislação brasileira anticorrupção em vigor (Lei nº 12.846/13 e Decreto 8.420/15) (“Lei Anticorrupção”) e legislações estrangeiras similares como o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), lei federal dos Estados Unidos que visa a combater a corrupção transnacional.

O Departamento de *Compliance* da Marfrig Global Foods, estruturado com base nas premissas de prevenir, detectar e responder a essas questões, elaborou o Manual e é responsável por eventuais atualizações. Em conjunto com a Diretoria de Recursos Humanos, atua na divulgação interna do documento, realizada por meio

de *banners* informativos, colocados ao lado dos marcadores de ponto nas unidades, e da exibição periódica de vídeos nos refeitórios. Todos os colaboradores que participam dos treinamentos de *compliance* recebem cópia impressa do Manual, também disponível na intranet e no *website* de Relações com Investidores da Companhia.

Existem canais para denúncias sobre qualquer suspeita ou constatação da prática de um ato de corrupção de qualquer tipo, no âmbito do Manual, acessíveis a colaboradores, clientes, fornecedores, prestadores de serviços, investidores, parceiros e cidadãos interessados em fazer uma denúncia. O contato pode ser identificado ou anônimo, sendo garantido o sigilo. Denúncias podem ser feitas ao Comitê de Ética e, eventuais dúvidas, esclarecidas na intranet da Companhia, ou com o Departamento de *Compliance*, por telefone ou *e-mail*.

A Keystone Foods possui seu próprio Código de Conduta, que segue as diretrizes estabelecidas pela Marfrig Global Foods. Adotado em todas as suas unidades, esse Código reúne políticas e princípios relativos a direitos humanos e trabalhistas, relações com clientes e fornecedores, práticas comerciais éticas, bem como gestão ambiental e segurança do trabalhador. Por meio de empresa especializada contratada, oito diferentes telefones locais, com ligação gratuita e confidencial, estão disponíveis para denúncias sobre eventuais violações ao Código. As linhas estão acessíveis sete dias por semana, 24 horas por dia, com atendimento nos seguintes idiomas: inglês, espanhol, mandarim, coreano, tailandês e malaio. As ligações são gravadas, transcritas e reportadas para o representante da Keystone Foods em até 24 horas, para a devida averiguação e, se necessário, providências.

### POLÍTICAS DE DIVULGAÇÃO E DE NEGOCIAÇÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS

Conforme exigido pela legislação em vigor para as companhias de capital aberto, a Marfrig Global Foods tem uma Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante que estabelece os princípios para a prestação de informações ao mercado, garantindo ampla e imediata divulgação desses documentos de forma a permitir acesso equânime às informações sobre a Companhia. Mantém também Política de Negociação, conforme exigido pelas regras do Novo Mercado da BM&FBOVESPA, definindo as regras e procedimentos a serem adotados internamente e por pessoas vinculadas à Companhia para negociação de valores mobiliários emitidos por ela, assegurando a conduta ética dos profissionais que detêm informações relevantes.

Ambos os documentos estão disponíveis no *site* de Relações com Investidores da Companhia ([www.marfrig.com.br/ri](http://www.marfrig.com.br/ri)).

## ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA × G4-34

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O principal órgão de deliberação da Marfrig Global Foods, eleito pela Assembleia Geral, tem a função de definir as grandes diretrizes da Companhia, suas políticas gerais e sua estratégia de atuação, assim como supervisionar as atividades e acompanhar o desempenho dos negócios, dentre outras atribuições estabelecidas por lei. Atuando como representante de todos os acionistas na gestão da Companhia, o Conselho de Administração pode ser composto por no mínimo cinco e no máximo 11 membros, com mandato unificado de dois anos, permitida a reeleição.

Em 31 de dezembro de 2015, o Conselho de Administração era composto por nove membros, eleitos em 24/04/2015, sendo cinco independentes, o que representa quase 60% do total, percentual bastante superior aos 20% de conselheiros independentes exigido pelas regras do Novo Mercado da BM&FBOVESPA.

Durante o exercício de 2015, foram realizadas nove reuniões do Conselho de Administração da Marfrig Global Foods.

Marcos Antonio M. dos Santos	Presidente do Conselho
Marcia A. P. Marçal dos Santos	Conselheira
Rodrigo Marçal Filho	Conselheiro
Alain Emilie Henry Martinet	Conselheiro
David G. McDonald	Conselheiro Independente
Antonio Maciel Neto	Conselheiro Independente
Carlos Geraldo Langoni	Conselheiro Independente
Marcelo Maia de Azevedo Correa	Conselheiro Independente
Herculano Anibal Alves	Conselheiro Independente

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



**DIRETORIA**

Responsável pela gestão dos negócios em seu dia a dia, seguindo as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração, a Diretoria da Marfrig Global Foods é composta por no mínimo dois e no máximo sete membros. Os diretores são os representantes legais da Companhia, com atribuições definidas pelo Estatuto Social e pela legislação. São nomeados pelo Conselho de Administração para mandato de três anos, permitida a reeleição, podendo também serem destituídos a qualquer tempo pelo mesmo Conselho.

Em 2 de maio de 2016, o Conselho de Administração elegeu os seguintes membros para compor a Diretoria Estatutária, simplificando a estrutura organizacional da Companhia, visando a fortalecer as unidades de negócio e a sua posição no mercado global.

Martin Secco Arias	Diretor Presidente
Eduardo de Oliveira Miron	Diretor Administrativo e Financeiro e DRI
Heraldo Geres	Diretor Jurídico e de Recursos Humanos
Tang David	Diretor sem Designação Específica
Rodrigo Marçal Filho	Diretor sem Designação Específica

Os currículos dos diretores podem ser acessados no site [www.marfrig.com.br](http://www.marfrig.com.br); no link *Investidores*.

O Conselho de Administração define as diretrizes estratégicas de atuação da Marfrig Global Foods.

CONSELHO FISCAL

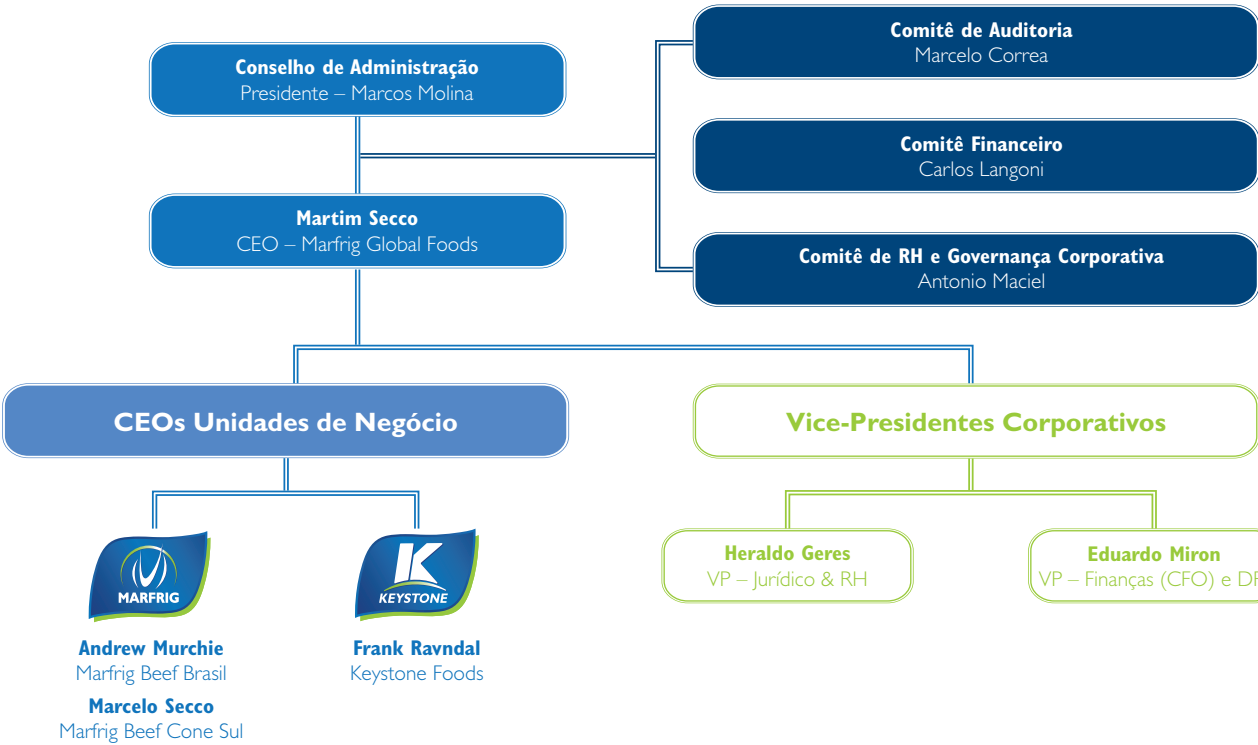
De acordo com as melhores práticas de governança corporativa, o Estatuto Social da Marfrig estabelece a manutenção permanente de um Conselho Fiscal, de modo a reforçar os controles e a transparência na gestão. Como órgão independente da administração e dos auditores externos, suas atribuições são estabelecidas por lei, dentre as quais se destacam a fiscalização das atividades da administração, a revisão das demonstrações financeiras e a apresentação de seu relatório de avaliação aos acionistas.

Conforme definido no Estatuto Social e na legislação em vigor, o Conselho Fiscal da Marfrig é composto por no mínimo três e no máximo cinco membros, além de igual número de suplentes. Ao final do exercício de 2015, era composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos em 24 de abril de 2015, com mandato de um ano (até a Assembleia Geral Ordinária de 2016), sendo permitida a reeleição.

Eduardo Augusto Rocha Pocetti	Conselho Efetivo
Roberto Lamb	Conselho Efetivo
Axel Erhard Brod	Conselho Efetivo
Carlos Roberto de Albuquerque Sá	Conselheiro Suplente
Christiano Ernesto Burmeister	Conselheiro Suplente
Peter Vaz da Fonseca	Conselheiro Suplente

Os currículos dos conselheiros fiscais podem ser acessados no site [www.marfrig.com.br](http://www.marfrig.com.br); no link *Investidores*.

ESTRUTURA CORPORATIVA (EM 2/6/2016)



COMITÊS CONSULTIVOS × G4-I4

Com o objetivo de assessorar e dar suporte ao Conselho de Administração no exercício de suas atribuições, a Marfrig Global Foods conta com comitês técnicos com focos específicos.

**Comitê de Auditoria** - De caráter técnico, esse Comitê acompanha especialmente questões relacionadas a aspectos de controladoria, prestando suporte ao Conselho de Administração em termos contábeis, controles financeiros internos e demais controles de observância legal. Contribui para a análise das demonstrações financeiras, o desenvolvimento de controles internos e a fiscalização e coordenação dos trabalhos das auditorias interna e externa.

**Comitê de Remuneração, Governança Corporativa e Recursos Humanos** - Subsidiaria 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 e de Gestão de Riscos** - Examina periodicamente os planos de investimento e financiamento e seus impactos sobre a estrutura de capital da Companhia. Monitora a manutenção das estruturas de liquidez e capital predeterminadas.

**Comitê de Gestão** - Assessoria o Conselho de Administração quanto ao cumprimento de suas responsabilidades relativas a orçamento e controle; novos negócios; investimentos e relacionamento com o mercado e investidores; formulação de políticas corporativas; e área de estratégia de longo prazo e seu planejamento.

**Comitê de Ética** - Formado pelo Diretor de Recursos Humanos da Marfrig Global Foods, que preside o colegiado, além de diretor designado pelo Conselho de Administração e mais três profissionais do Grupo indicados pelos Diretores e aprovados pelo Presidente do Conselho de Administração. Tem atuação contínua, realizando reuniões mensais regulares e, em caso de necessidade, reuniões extraordinárias. O Presidente do Comitê é responsável pela coordenação dessas reuniões e pelo recebimento de consultas e denúncias relacionadas ao Código de Ética e ao Manual Anticorrupção.





# MOTIVAÇÃO

**Do Latim *movere*.**

Aquilo que serve de inspiração. Estímulo.

Incentivo. Impulso que faz com que

as pessoas ajam para atingir seus objetivos.



# CRIAÇÃO DE VALOR

O atendimento customizado em mais  
de 100 países, a inovação e a gestão  
sustentável são as bases da criação de valor

A satisfação de clientes e consumidores é prioridade para a Marfrig Global Foods. Por estarem presentes em mercados muito distintos em termos de cultura e culinária à base de proteína animal, as unidades de negócios buscam conhecer permanentemente os hábitos e o cardápio dos cerca de 100 países nos quais atuam. Assim, é possível oferecer tanto aos clientes de *food service* como aos de varejo opções de novos cortes de carnes e produtos processados para conquistar o paladar dos consumidores.

A customização também favorece o atendimento às demandas dos *key accounts*, especialmente as cadeias de *fast food*, segmento ainda com grande potencial de crescimento. Esses clientes estão sempre em busca de novos pratos para atrair e manter sua clientela. A Marfrig Global Foods atua ao lado deles, formando parcerias em busca de soluções customizadas e inovadoras. (Informações no Capítulo Relacionamento com Públicos Externos).

Produtos de origem sustentável também fazem parte dessas iniciativas. Em 2015, por exemplo, a Marfrig Beef passou a fornecer carne bovina para os primeiros hambúrgueres com o selo Rainforest Alliance Certified™ – reconhecido internacionalmente como símbolo de sustentabilidade ambiental, social e econômica para produtos agrícolas e florestais. A Companhia apoia ainda iniciativas em conjunto com outras instituições, como a The Nature Conservancy (TNC), visando à sustentabilidade do processo produtivo, e valorizando o bem-estar animal. (Informações no Capítulo Responsabilidade Ambiental).

# PARCERIA

NOVOS PRATOS  
PARA ATRAIR E  
MANTER CLIENTES







## Em 2015 a Marfrig Beef passou a fornecer carne bovina para os primeiros hambúrgueres com o selo Rainforest Alliance Certified™

Esse atendimento qualificado gera experiências gastronômicas e atende a novas tendências como, por exemplo, a identificação de raças bovinas em cardápios. Para isso, também é necessário o trabalho integrado na cadeia de fornecedores, parceiros fundamentais para atender e inovar na oferta de produtos e garantir a qualidade. As unidades realizam diversos programas de qualificação e incentivo aos fornecedores em busca de melhoria contínua (mais informações em Relacionamento com Públicos Externos).

Em todas as unidades operacionais há procedimentos que avaliam a segurança do alimento, com destaque para o procedimento *shelf life*, reunindo testes de alterações microbiológicas nas categorias de produtos. Realizadas pelo Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, em conjunto com o setor de qualidade, essas avaliações são realizadas a cada dois anos nos itens das diversas marcas ou quando um produto inovador ou nova embalagem são lançados. A Companhia executa procedimentos de autocontrole internacionais (conhecidos pelas siglas HACCP, BPF, PPHO, PSO, POP, MER, entre outros), também utilizados para avaliar a segurança do alimento.

Ao seguir tais conceitos, cria-se maior valor para os produtos e, conseqüentemente, para a própria Companhia e seus acionistas.

## CERTIFICAÇÕES

Visando à segurança do alimento, a equipe de Garantia de Qualidade da Marfrig Global Foods monitora a produção de carnes em suas diversas etapas, auditando e certificando procedimentos e práticas, em todas as unidades. A Companhia também realiza criteriosos testes em embalagens e novos produtos.

As certificações das unidades são outro fator determinante na qualidade e segurança de seus produtos. O cumprimento das normas assegura aos processos padrões internacionais de proteção dos trabalhadores, respeito ao meio ambiente, valores de responsabilidade social e qualidade e segurança do alimento.

Quatro normas formam o Sistema de Gestão Integrada da Companhia – ISO 14000, ISO 22000, OHSAS 18000 e SA 8000 – esta última para Marfrig Beef Brasil. O objetivo é identificar continuamente oportunidades para a melhoria de processos e promover intercâmbios internacionais de bens ou insumos, adotando normas comuns em organizações de diferentes países. O cumprimento das normas garante que todos os processos estão de acordo com diretrizes internacionais.

Além da certificação nos processos, as unidades da Marfrig Global Foods também são certificadas em segurança do alimento, gestão ambiental, da qualidade e da saúde ocupacional, bem como em segurança no trabalho.

## CONTROLE DE ALIMENTOS

A Marfrig Global Foods detém 11 certificações pela BRC Global Standards – padrão de controle de alimentos reconhecido pela Global Food Safety Initiative (GFSI) e exigido pelas principais redes varejistas do mundo. O destaque é a fábrica Pampeano Alimentos S.A., localizada em Hulha Negra (RS), a primeira no Brasil a receber a certificação Grau A+.

A BRC Global Standards é a instituição líder em programas de certificação de qualidade e segurança. Sua chancela atesta que a operação atende aos padrões internacionais de qualidade, segurança e operação, além de cumprir todas as obrigações legais e fornecer proteção para o consumidor final.

As instalações da Keystone Foods localizadas na Austrália, Coreia, Malásia, Tailândia, China e North Baltimore (Ohio/ EUA), possuem certificação ISO 14001 de gestão ambiental. Isso significa que essas unidades atendem aos padrões estabelecidos para minimizar a forma como as operações e os processos fabris afetam o meio ambiente e estão orientadas a ações de melhoria contínua de desempenho.

Todas as instalações da Keystone Foods nos Estados Unidos também operam a partir de um Sistema de Gestão Ambiental, que se baseia nos princípios da International Organization for Standardization (ISO), reconhecidos pelo North American Meat Institute.





# ATIVOS INTANGÍVEIS

**Ao gerir valores, a Marfrig promove o crescimento sustentável e beneficia a sociedade**

Os ativos intangíveis representam importantes fatores de diferenciação, fortalecem os negócios e contribuem significativamente para a criação de valor de uma empresa. Tendo esse conceito presente em seu modelo de atuação, os ativos intangíveis da Marfrig Global Foods são altamente considerados em suas atividades. Ainda que não possam ser diretamente monetizados, agregam vantagens competitivas. Dada a sua importância, a Companhia está atenta a seus principais ativos intangíveis de forma a gerir tais valores e garantir o crescimento sustentável, gerando benefícios para seus acionistas e a sociedade como um todo.

## MARCAS

Com tradição e experiência para responder aos desafios do mercado, marcas como Bassi e Marfrig Angus, no Brasil, e Tacuarembó, no Uruguai, ocupam local de destaque nos supermercados. Estão entre as preferidas de consumidores mais exigentes, conhecedores da importância de cortes de carnes no preparo de um bom prato, assim como daqueles que começam a descobrir a gastronomia e querem experimentar produtos ainda não presentes em sua rotina.





## PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

🌐 **Índice de Governança Corporativa (IGC)** – Pelo terceiro ano consecutivo a Marfrig Global Foods alcançou posição de destaque no Índice de Governança Corporativa (IGC), realizado pela revista *AméricaEconomia*, a partir da avaliação de diversos quesitos e boas práticas de governança das empresas. Campeã em 2013 e terceira colocada em 2014, a Companhia se destacou por ter metade de seu Conselho de Administração constituído por membros independentes – média acima do Regulamento do Novo Mercado (20%).

🌐 **The Business Benchmark on Farm Animal Welfare (BBFAW)** –Apontada como uma das melhores empresas em práticas de bem-estar animal do mundo, nessa avaliação das principais empresas do segmento. A Companhia subiu uma posição no *ranking* e foi classificada como Tier 2, sendo a multinacional brasileira melhor posicionada.

🌐 **Best Corporate Awards 2015** –Vencedora na categoria Melhor Estratégia de Mercado de Capitais do Brasil do prêmio organizado pela revista *Latin Finance*. A premiação destacou a atuação da Companhia no trabalho de Liability Management, entre 1º/4/2014 e 31/3/2015.

🌐 **200 Maiores – Grandes Grupos** –Mais uma vez, a Companhia integrou o seleto grupo de empresas listadas no *ranking* anual do jornal *Valor Econômico*. Conquistou a posição de 34ª maior companhia do *ranking*, segundo sua receita bruta, subindo três posições em relação a 2014.

🌐 **5º Prêmio Fecomercio de Sustentabilidade** –Vencedora na categoria Indústria, pelos processos de Monitoramento Geoespacial na Cadeia de Fornecimento Bovino.

🌐 **Ranking FDC das Multacionais Brasileiras 2015** – Certificação da Fundação Dom Cabral (FDC) em reconhecimento aos esforços empreendidos no mercado global e pelo êxito alcançado nas estratégias internacionais.

🌐 **Sustainability Excellence in Manufacturing [Excelência em Sustentabilidade]** - A Keystone Foods recebeu o prêmio Excelência em Sustentabilidade em Manufatura, iniciativa da Alliance for Innovation & Operational Excellence (AIOE).

Por conta de seu sistema coletor de partículas sólidas, a unidade da Keystone Foods de Camilla, na Georgia (EUA) foi premiada em termos de excelência em sustentabilidade pela OpX Leadership Network [Rede OpX de Liderança] em iniciativa da PMMI [Associação para Tecnologias de Embalagem e Processamento].

🌐 **Supply Chain do McDonald's [Cadeia de Fornecedores do McDonald's]** – A equipe da Keystone na China recebeu dois prêmios de *supply chain* (cadeia de fornecedores) da rede de restaurantes. O primeiro, sobre liderança, foi entregue por sua atuação nessa área e apoio ao sistema McDonald's. O segundo reconheceu o apoio e o esforço da unidade no decorrer de 2014.

🌐 **Clean Water Award [Prêmio Água Limpa]** – A unidade da Keystone Foods de Reidsville, na Carolina do Norte (EUA) foi premiada em 2015 na categoria de Pré-tratamento pela U.S. Poultry & Egg Association [Associação Norte Americana de Avicultura e Ovos] em reconhecimento à qualidade de suas instalações de tratamento de efluentes.

🌐 **Desachate 2015** – Campanha de rádio para divulgação de lançamentos da marca uruguaia Hamby conquistou o Prêmio Ouro no Desachate 2015, o principal evento do mercado publicitário uruguaio.

## CONDUTA ÉTICA E TRANSPARÊNCIA NOS NEGÓCIOS

A ética e a transparência pautam o relacionamento da Marfrig Global Foods com seus diversos públicos, pois consolidam a Companhia e contribuem para a perenidade do negócio. Os colaboradores de todas as 46 unidades nos 12 países onde está presente seguem as mesmas normas de conduta e orientações nos negócios, garantindo o alinhamento à Missão, à Visão e aos Valores da Companhia.

Informações mais detalhadas sobre o Código de Ética e práticas anticorrupção disponíveis no Capítulo de Governança Corporativa (políticas) e no *website* da Companhia ([www.marfrig.com.br](http://www.marfrig.com.br)).



**O mais importante ativo da Marfrig Global Foods é formado por seus mais de 30 mil colaboradores**

## PESSOAS

O mais importante ativo da Marfrig Global Foods é formado por seus mais de 30 mil colaboradores. A dedicação da equipe, em todos os países onde a Companhia atua e em todos os níveis hierárquicos, é fundamental para a realização das atividades operacionais e gerenciais, para a qualidade dos produtos, para a força das marcas e para a criação de valor.

O conhecimento acumulado por essas pessoas, tanto em termos técnicos e de mercado como em termos de relacionamentos na cadeia de produção, é também um ativo importante da Companhia. A gestão desse conhecimento, com a troca de experiência entre as diversas unidades e o treinamento dos colaboradores, é parte do trabalho realizado em termos de gerir esse ativo intangível.

Informações sobre esse ativo indispensável e políticas e práticas de relacionamento com seus colaboradores são apresentadas a seguir, no Capítulo Gestão de Pessoas.



# GESTÃO DE PESSOAS

× G4-HR3

Mais de 30 mil colaboradores em todo o mundo  
estão construindo a nova Marfrig Global Foods

## PRÁTICAS E POLÍTICAS

O desempenho dos negócios da Marfrig Global Foods em 2015 foi resultado do trabalho de seus mais de 30 mil funcionários localizados nos diversos países em que a Companhia está presente. Esses colaboradores também têm sido agentes fundamentais para o sucesso do plano estratégico Focar para Ganhar e fonte de criação de valor para a marca. Suas atividades

estão construindo a nova Marfrig Global Foods, que busca se consolidar como uma das principais empresas do setor de *food service* do mundo. A atual estrutura, o reforço do posicionamento de empresa global de proteína e as metas definidas até 2018 estão demandando ampla disseminação dos conceitos desse modelo de negócios.

A área de Recursos Humanos tem atuado nesse direcionamento em todas as unidades. Além de buscar desenvolver capacidades e competências específicas, o processo tem por objetivo criar uma cultura única em toda a Marfrig Global Foods, a ser valorizada pelos colaboradores. Nesse sentido, e considerando a importância do alinhamento da gestão em todas as unidades da Companhia para o alcance das metas, a Companhia conta com o [Modelo de Liderança Marfrig Global Foods](#). O documento reúne as competências e os valores considerados fundamentais para os colaboradores exercerem seu papel de liderança nas mais diversas funções.



953.000  
TONELADAS É A  
CAPACIDADE ANUAL  
DE PRODUÇÃO



## TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

Em linha com tal modelo, foi realizado em 2015 o primeiro encontro destinado a discutir a **Cultura Marfrig**, que envolveu desde a liderança do Grupo até o nível gerencial. Foram quatro dias de integração e discussões para reforçar os alicerces relacionados à Visão, Missão e Valores.

Além dessas ferramentas, a Marfrig Global Foods criou um plano específico de compensação, relacionado à Agenda de Produtividade e atrelado ao papel desempenhado pelos profissionais considerados fundamentais para o ganho de eficiência e de rentabilidade dos negócios. (Informações sobre a Agenda de Produtividade no capítulo Estratégia, no item Exemplos de ações alinhadas ao plano estratégico – 2015).

A Companhia também busca apoiar os profissionais no desenvolvimento da carreira por meio de boas práticas de atração, retenção e desenvolvimento de talentos. Valoriza, ainda, a promoção da diversidade no local de trabalho.

Proporcionando importante experiência profissional e pessoal, oferece oportunidades para alocação e mobilidade de talentos entre as unidades operacionais de suas divisões. Isso permite reforçar a unidade cultural e ampliar a troca de experiências e conhecimentos entre as unidades.

O desenvolvimento de carreiras é uma das prioridades da Companhia, essencial para atender às necessidades de pessoal qualificado tanto em termos de suas operações regionais como nas posições corporativas. A capacitação dos colaboradores reforça a eficiência no dia a dia das atividades e na qualidade tanto do atendimento quanto dos produtos da Marfrig, contribuindo, portanto, também para o bom desempenho dos negócios.

### DESTAQUES NA MARFRIG BEEF

Visando ao fortalecimento das estratégias do Focar para Ganhar, a unidade de negócios com o apoio da área de Recursos Humanos tem desenvolvido nos últimos anos um novo modelo de serviços, cargos, funções, remunerações e benefícios. O objetivo é valorizar ainda mais a gestão de pessoas, de modo a acompanhar as linhas de ação e metas definidas no planejamento dos negócios, assim como seus resultados. A busca por novos talentos e a retenção de profissionais qualificados também faz parte das novas estratégias.

Em relação à formação de lideranças, há projetos específicos, de acordo com as demandas das unidades. Em 2015, a Marfrig Beef criou um plano de treinamento direcionado especificamente aos supervisores, primeiro nível de liderança nos quadros operacionais da Companhia, com foco na disseminação da cultura Marfrig. Foram abordados temas como o papel do líder; conceitos básicos em administração de pessoal, recrutamento e seleção; comunicação eficaz e habilidades interpessoais; gerenciamento de rotina; gestão de conflitos por meio de perfis comportamentais e feedback com foco no desenvolvimento.



## PROGRAMA DE TRAINEES

Com duração de 12 meses, a iniciativa busca atrair jovens talentos para as operações e fomentar o desenvolvimento interno de lideranças. Na primeira edição do Programa, foram 7.500 jovens de todo o Brasil inscritos, sendo selecionados 10 deles. Na segunda edição, aberta em 2015, 11 jovens foram escolhidos entre os 8.114 inscritos. Os bons resultados da iniciativa levaram à criação do Programa de Trainees também no Uruguai, nos mesmos moldes, a partir de 2016.

## PROGRAMA JOVEM APRENDIZ

Em 2015, 600 jovens foram admitidos na Companhia para participar dessa iniciativa voltada à iniciação profissional de estudantes a partir de 16 anos. Contratados para trabalhar no período oposto ao das aulas do Ensino Médio, mensalmente, eles participam também de dinâmicas, no âmbito do Programa Educando para a Vida, e recebem orientações sobre postura profissional, ética, questões de saúde e cidadania. Historicamente, 90% dos participantes são admitidos na Companhia após completarem 18 anos.

## PROJETO HAITI

Depois do sucesso da iniciativa modelo de 2014, a Marfrig Beef promoveu em novembro de 2015 novo processo de seleção de trabalhadores entre a comunidade de imigrantes haitianos no Brasil. No total, foram contratados 63 novos colaboradores, totalizando assim 60 haitianos na unidade de Paranatinga (MT) e 70 na unidade de Cupinguaia (RO). A iniciativa contribui para promover a diversidade na Companhia ao mesmo tempo em que supre a falta de mão de obra e oferece oportunidade de emprego para esse grupo de imigrantes. O Projeto Haiti inclui apoio no processo de adaptação, pelo apadrinhamento de colaboradores mais experientes que acompanham e treinam os novos colegas. A empresa oferece também assistência moradia durante os primeiros seis meses. Para facilitar o dia a dia desse grupo de colaboradores, as unidades têm, agora, placas indicativas em francês.



## DESTAQUES NA KEYSTONE FOODS

A valorização de seus colaboradores é uma tradição na Keystone. A empresa realiza um trabalho contínuo no sentido de inovar e aprimorar a cada ano as atividades de Recursos Humanos.

Em 2015, a unidade criou o OneKeystone, cujo objetivo é aumentar o alinhamento das mensagens aos colaboradores e acesso à informação em escala global. O primeiro passo dessa iniciativa foi o KeyConnect, intranet global pela qual os líderes se comunicam diretamente com todos os colaboradores.



## O programa OneKeystone, criado em 2015, busca aumentar o alinhamento das mensagens entre colaboradores

Além do acesso a importantes informações, a ferramenta permite aos colaboradores o envio de perguntas e comentários.

Cerca de 100 colaboradores concluíram em 2015 cursos de formação em liderança promovidos pela empresa. Na Ásia, o destaque foi o Leadership Development Program (Programa de Desenvolvimento de Lideranças), enquanto nos Estados Unidos o principal programa foi o Essentials for Management (Fundamentos para o Gerenciamento), cujos conteúdos reúnem ferramentas para aperfeiçoamento profissional em liderança.

Com o objetivo de promover o desenvolvimento profissional das mulheres na empresa, existe o K-WIN (Keystone Women's Inclusion Network, ou Rede de Inclusão Feminina da Keystone). Criado em 2007 por funcionárias das unidades dos Estados Unidos, o Programa foi ampliado internacionalmente, alcançando todas as regiões onde a empresa opera. Por meio de diversas atividades, incluindo treinamento e fóruns de discussão, proporciona às colaboradoras oportunidades

de ampliar sua rede de relacionamentos, desenvolver competências e exercitar a liderança. Contribui, ainda, para o debate de temas relacionados à diversidade e inclusão.

Também são oferecidos cursos de aperfeiçoamento de inglês para os colaboradores da Keystone Shenzhen (China), com duração de três meses, visando a facilitar a comunicação entre as unidades. A avaliação desse treinamento vem mostrando melhoria significativa da pronúncia dos profissionais, aprovados mediante exame final.

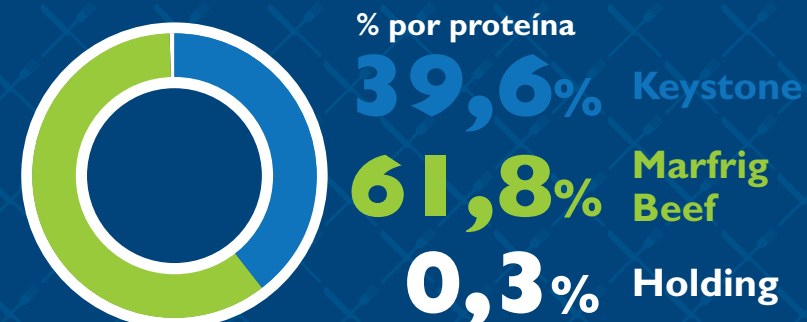
## COLABORADORES DA MARFRIG

Ao final de 2015, a Marfrig Global Foods reunia 30.276 colaboradores, por conta de medidas de adequação da capacidade operacional, enquanto a receita total da Companhia por funcionário registrou alta de 35,1% no mesmo período.

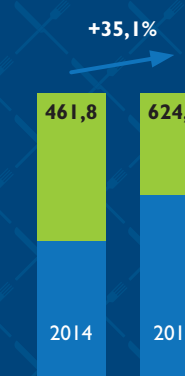
## NÚMERO DE COLABORADORES × G4-I0

	2015	2014	VAR.
<b>Holding</b>	<b>77</b>	<b>116</b>	<b>-33,6%</b>
<b>Marfrig Beef</b>	<b>18.207</b>	<b>21.422</b>	<b>-15,0%</b>
<b>Keystone</b>	<b>11.992</b>	<b>11.377</b>	<b>5,4%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30.276</b>	<b>32.935</b>	<b>-8,1%</b>
<b>Receita líquida por colaborador</b>	<b>R\$ 624,0 MIL</b>	<b>R\$ 461,8 MIL</b>	<b>35,1%</b>

### Número de Colaboradores por Unidade 31/12/2015 – 30.276 colaboradores



### RECEITA LÍQUIDA POR COLABORADOR (R\$ MIL)







## REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

### Além das remunerações fixa e variável, a Marfrig oferece aos colaboradores pacote de benefícios alinhado às melhores práticas de mercado

As políticas de Recursos Humanos da Marfrig Global Foods estão alinhadas aos objetivos e estratégias do negócio e são norteadas pelas melhores práticas e tendências de mercado. Compreendem um pacote que inclui, além do salário, programas de remuneração variável, incentivos de longo prazo e benefícios nos padrões de mercado.

Para mapear essas práticas e tendências, a Marfrig Global Foods realiza, periodicamente, pesquisas de mercado nas localidades onde está

inserida. Busca, ainda, acompanhar o crescimento de mercado anualmente por meio de indicadores econômicos e de consultorias especializadas na área.

Os programas de remuneração variável da Companhia têm como objetivo recompensar os funcionários pelos bons resultados alcançados durante

o ano. São compostos por metas financeiras, de equipes ou individuais, conforme o público-alvo. São eles: o programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), definido em convenção ou acordo coletivo (local e corporativo), Bônus da Liderança, Programa de Remuneração Variável para Força de Vendas e Incentivos de Longo Prazo.

O PLR ajustado por convenção coletiva é destinado a todos os colaboradores, com exceção daqueles em nível gerencial e da diretoria, que participam do Bônus da Liderança. Esses executivos têm suas metas definidas no início de cada ano fiscal e seu desempenho individual pode potencializar o prêmio a ser pago. A Companhia oferece ainda incentivos de longo prazo, de acordo com o desempenho individual dos profissionais de nível gerencial e da diretoria, como, por exemplo, a opção de compra de ações para os diretores.

A força de vendas tem programas mensais ou trimestrais de bonificação, com base em metas estabelecidas de acordo com a estratégia comercial de cada negócio.

Além das remunerações fixa e variável, a Companhia proporciona para os seus funcionários um pacote de benefícios em linha com as práticas de mercado, que contempla assistências médica e odontológica, seguro de vida e vale transporte. Algumas unidades oferecem também os benefícios de material escolar para dependentes e convênio farmácia.

## SAÚDE E SEGURANÇA

× G4-LA7

Como um dos Valores da Marfrig Global Foods, a segurança é aspecto fundamental para a Companhia, tratado como prioritário em todas as unidades. O compromisso com os aspectos relacionados à saúde e segurança do trabalho faz parte da cultura interna e tem sido continuamente reforçado, dentro do processo de adequação da Companhia às metas estabelecidas no Focar para Ganhar:

Em 2015, foi elaborado o Programa de Diretrizes de Saúde e Segurança do Trabalho Corporativo (PDSSTC), a partir da revisão do antigo Programa de Diretrizes existente na Companhia. O documento reúne os princípios norteadores da atuação da Marfrig Global Foods em termos de saúde e segurança, de modo a promover ambiente de trabalho seguro e adequado às legislações e normas técnicas vigentes, definindo padrões únicos para todas as unidades da Companhia.

O Programa determina o monitoramento de indicadores de desempenho relacionados ao tema e reforça a identificação e avaliação contínua de riscos. Estabelece ainda as diretrizes para a capacitação e a mobilização de colaboradores, fornecedores, parceiros e prestadores de serviço nos programas de segurança. É também a partir do PDSSTC que

os recursos necessários para garantir um ambiente de trabalho seguro são determinados. Além disso, cada unidade de negócio da Marfrig possui Comitês de Segurança, tais como Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), Comitê de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) e Comitê Ergonômico.

Alinhada a esse direcionamento, a Keystone Foods mantém um forte programa de Segurança e Saúde (S&H, de Safe & Health na expressão em inglês), focado na prevenção de acidentes e doenças, no cumprimento de todos os regulamentos aplicáveis e na ênfase à melhoria contínua. Anualmente são definidas metas e objetivos rigorosos a serem atingidos em suas unidades industriais, divisões e na empresa como um todo. Os colaboradores também assumem responsabilidades no processo e são acompanhados pelo sistema de desempenho conhecido por “Fatores de Sucesso”. Como resultado, a taxa de frequência de acidentes da empresa, em todo o mundo, é aproximadamente 70% menor que a média da indústria de processamento de aves.

Entre as iniciativas de destaque, está o **Safety Center of Excellence** (Centro de Excelência em Segurança), criado em 2012 pela Keystone Foods. O objetivo

é fortalecer a comunicação entre as divisões da unidade de negócios, para compartilhar as melhores práticas de segurança, revisar e fortalecer capacitações e treinamentos de colaboradores. O trabalho é realizado em sinergia e alinhamento às métricas da Marfrig Global Foods, com troca constante de informações com a Marfrig Beef. Também se estende aos concorrentes para compartilhar as melhores práticas e buscar oportunidades de melhoria contínua no setor.

Em maio de 2015, a Keystone realizou a primeira Semana Global da Conscientização sobre Segurança (Global Safety Awareness Week). Diversas atividades foram promovidas nas divisões da empresa por todo o mundo, como treinamentos intensivos, palestras, competições e exercícios práticos. As iniciativas contribuíram para ampliar a atenção a temas relacionados à saúde e bem-estar, além de terem proporcionado oportunidades de interação, contribuindo para reforçar a proximidade entre os colaboradores.

Como parte do planejamento para prevenção de acidentes, a Marfrig Beef realizou, em janeiro de 2015, encontro entre as equipes de Recursos Humanos e do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT). Os participantes debateram novas diretrizes e Instruções Técnicas (IT) a serem adotadas pela empresa.

A Companhia promoveu também o encontro anual de integrantes do SESMT. No evento, os participantes alinharam diretrizes e avaliaram os desafios da área, buscando ampliar o cuidado com as pessoas e criar ferramentas para alcançar a excelência em sua atividade.



## QUALIDADE DE VIDA

Diferentes campanhas e programas corporativos são promovidos com o objetivo de contribuir para o bem-estar dos colaboradores. As ações envolvem questões de saúde e de apoio, promovendo a aproximação entre a Companhia e as pessoas que contribuem para o sucesso do negócio.

O Programa de Gerenciamento Ergonômico da Marfrig Beef destaca-se entre as iniciativas de saúde e o bem-estar. De caráter preventivo, utiliza como referência o método Occupational Repetitive Assessment (Ocro), para orientar e treinar as equipes, principalmente sobre o manuseio correto de cargas e a melhor postura durante o horário de trabalho.

A Marfrig Beef Brasil dá atenção especial às colaboradoras por meio do Programa Gestantes, fornecendo informações sobre saúde da mulher durante a gravidez e cuidados com os bebês. Em 2015, mais de 200 mulheres foram beneficiadas. As colaboradoras também participam das atividades do Outubro Rosa, voltadas à conscientização sobre a importância da prevenção do câncer de mama. Para os homens, é feita a campanha Novembro Azul, programa do Instituto Lado a

Lado pela Vida com ênfase na prevenção e no diagnóstico precoce do câncer de próstata. As unidades realizam ainda ações de esclarecimento no Dia Mundial da Luta contra a Aids (1º de dezembro), apoiando a programação da Organização Mundial de Saúde.

São promovidos também programas para familiares, reforçando a aproximação entre os colaboradores e a Companhia. No Brasil, por exemplo, os filhos dos funcionários, em idade escolar, se reúnem em outubro para comemorar o Dia das Crianças, participando de jogos e atividades recreativas nas unidades. No Uruguai, no programa Nossa Família, parentes dos colaboradores fazem visita às unidades.

Também no Uruguai, uma das datas mais tradicionais da unidade de Tacuarembó é o Dia do Reconhecimento, quando a Companhia premia os colaboradores por sua dedicação e anos de trabalho. Outro destaque é o Casa Própria, programa pelo qual a Marfrig Beef financia a aquisição de moradias. Os empregados se organizam em Cooperativas de Apoio Mútuo e adquirem terrenos para a construção das casas, em mutirão. A empresa custeia a obra, descontando os valores dos salários, em parcelas acessíveis e previamente acordadas. Já o Residência Universitária (Estudar na Capital) apoia filhos de colaboradores interessados em estudar em universidades de Montevideú, garantindo estadia gratuita, por meio de convênio com a instituição Sagrada Família.

A Keystone Foods realiza diversos projetos, basicamente por meio do KEYSTAR®, programa que reúne os princípios, objetivos e diretrizes de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade da empresa. Tendo o “apoio aos colaboradores” como um dos pilares do programa, a unidade realiza e incentiva atividades diversas, principalmente relacionadas a temas como diversidade e inclusão, desenvolvimento de lideranças e saúde e segurança.

## RELACIONAMENTO COM SINDICATOS × G4-II

Com atividades diversas e operações localizadas em diferentes regiões do Brasil e do exterior – são 46 unidades em 12 países –, a Marfrig Global Foods lida com padrões e legislações trabalhistas variados, existindo ou não sindicatos laborais.

No Brasil, mantém relacionamento com 13 sindicatos de base, para tratar de temas como data-base e negociações coletivas de colaboradores administrativos e operacionais, seguindo os padrões e limites estabelecidos pela legislação vigente. Para isso, promove encontros formais com os sindicatos para discutir temas previamente agendados. Em geral, o prazo de notificação varia de duas a quatro semanas, sendo identificado por meio de informe, jornal do sindicato e acesso a assembleias.

A Companhia busca manter bom padrão de relacionamento com esses sindicatos. Sempre que possível, os encontros para tratar de acordos coletivos ou convenção coletiva são notificados com antecedência, de modo a viabilizar a

participação do maior número de interessados. Encontros formais com sindicatos são também promovidos pela Companhia, para discussão de temas diversos de interesse geral, previamente definidos. Tais encontros também são anunciados, com prazo de antecedência de duas a quatro semanas, por meio de informes e jornais sindicais.



**Com operações no Brasil e no exterior, a Marfrig lida com padrões e legislações trabalhistas variados**







# RENTABILIDADE

Do francês *rentabilité*.

I Caráter do que é rentável. 2 Faculdade de um	capital investido de se reproduzir,
obtendo resultado. 3 Caráter ou qualidade do que	produz renda. 4 Grau de êxito
econômico de uma empresa em relação	ao capital nela aplicado.



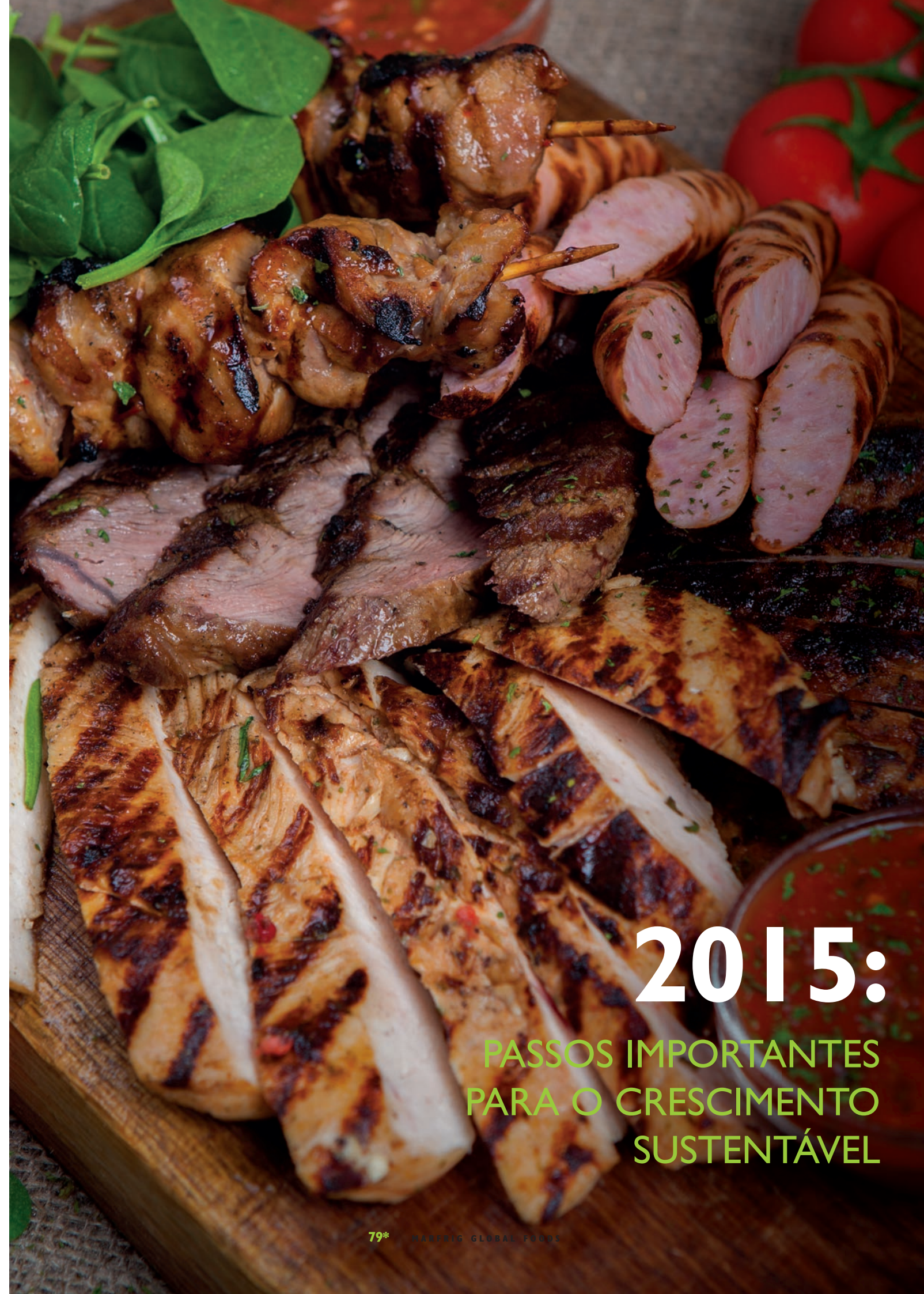
# DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

× G4-DMA-Desempenho Econômico

**Pelo terceiro ano consecutivo,  
a Marfrig Global Foods atingiu  
as metas estabelecidas**

Por ser uma multinacional brasileira, com produtos presentes em cerca de 100 países, seja a partir de suas operações internacionais, seja a partir de exportações, a Marfrig Global Foods reflete em seu desempenho mais o cenário do setor de proteína animal no mundo do que conjunturas econômicas regionais. A flexibilidade garantida pela diversidade geográfica proporciona agilidade para adequar o foco em função das condições de mercado. Assim, as adversidades enfrentadas na economia brasileira em 2015 tiveram pouca influência sobre a performance da Companhia.

No período, a Marfrig Global Foods deu importantes passos para seu crescimento sustentável. Entre as medidas adotadas, introduziu mudanças em processos, buscou melhorias operacionais, realizou a venda de ativos fora do perfil e *core business* definidos e trabalhou no sentido de melhor adequar a estrutura financeira.



# 2015:

**PASSOS IMPORTANTES  
PARA O CRESCIMENTO  
SUSTENTÁVEL**





## Seguindo o planejamento estratégico, a Companhia reforçou em 2015 o perfil de empresa global de proteínas e ganhou rentabilidade nas operações

Pelo terceiro ano consecutivo, as metas estabelecidas foram atingidas em 2015. Conforme o planejamento definido, a Companhia reforçou seu perfil de empresa global de proteínas e ganhou rentabilidade em suas operações. Além do planejamento de atuação, de seu posicionamento nos segmentos de mercado estratégicos e dos ajustes operacionais realizados, visando a maior eficiência em algumas operações, o processo de desalavancagem financeira também foi fundamental para promover o ganho de rentabilidade, visando à maior eficiência em algumas operações. Com a redução de seu endividamento, a Companhia diminuiu também o custo de carregamento dessa dívida, permitindo ampliar a geração de caixa livre, de acordo com as metas estabelecidas no *guidance* para 2015 e divulgadas ao mercado.

Como esse documento considerava operações que foram vendidas pela Marfrig e, portanto, classificadas hoje como descontinuadas (Moy Park, ativos da Argentina, Marfood e MFG Agropecuária), apenas os resultados de 2015 apresentados especificamente na avaliação do *guidance* (tabela ao lado), contemplam também tais operações, para efeito de comparação.

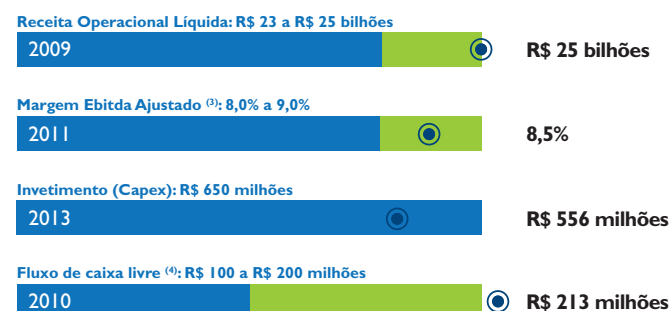
O resultado consolidado de 2015 da Marfrig Global Foods reflete a descontinuação por venda da Moy Park, bem como a decisão da Companhia em vender os ativos de *beef jerky* da Marfood nos Estados Unidos, os ativos da Argentina (cuja

venda foi concluída em abril de 2016) e a empresa MFG Agropecuária, responsável pelas operações de confinamento no Brasil. Para efeito de comparação, as demonstrações financeiras do exercício de 2014 estão reapresentadas sem considerar as mesmas operações.

Os resultados dessas operações estão apresentados na rubrica “Resultado líquido das operações descontinuadas” e seus ativos e passivos, com exceção de Moy Park, que foi vendida em julho de 2015, estão apresentados nas rubricas “Ativos mantidos para venda” e “Passivos relacionados a ativos mantidos para venda”.

### **GUIDANCE 2015 <sup>(1)</sup>**

#### **Realizado 2015 <sup>(2)</sup>**



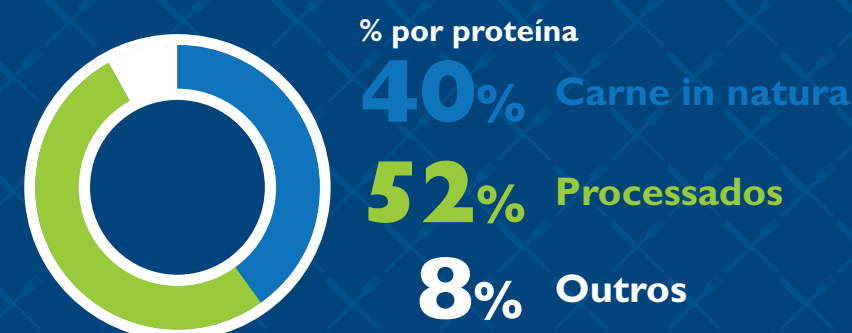
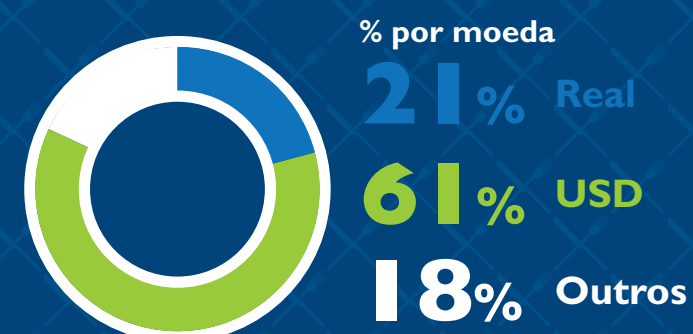
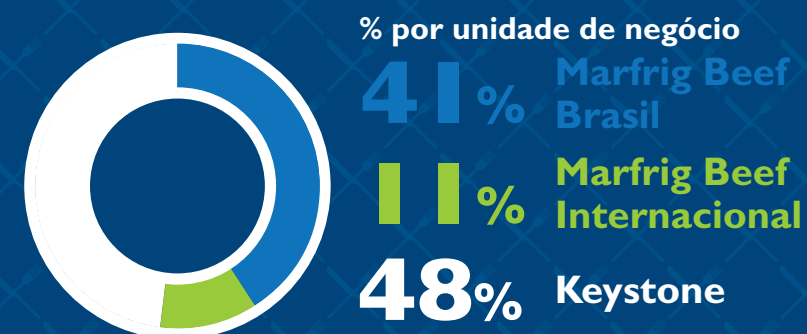
(1) Premissas com base nas taxas de câmbio de R\$ 2,70/US\$ 1,00 e R\$ 4,00/£ 1,00.

(2) Valores *proforma* não auditados, incluindo as operações descontinuadas: Moy Park, Argentina, Marfood e MFG Agro. Não considera o efeito do ganho de capital com a venda da Moy Park.

(3) Não considera itens não recorrentes.

(4) Fluxo de caixa operacional após investimentos, despesas com juros e imposto de renda.

## Marfrig Global Foods Receita Operacional Líquida 2015: R\$ 18,9 bilhões



## RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA

As atividades operacionais da Companhia, considerando apenas as operações continuadas, proporcionaram receita líquida de R\$ 18,9 bilhões (cerca de US\$ 6 bilhões) em 2015, o que indica aumento de 24,2% ante o registrado no exercício anterior. Destaque para as maiores vendas da Keystone Foods, que levaram ao crescimento de 7,6%, em dólares, da receita da unidade. O efeito positivo da valorização de 41,6% da moeda norte-americana frente ao real sobre as vendas realizadas em moeda estrangeira – receitas das operações internacionais e das exportações – também contribuiu para o desempenho. Tais fatores compensaram a redução do volume de vendas e, portanto, também da receita da divisão Marfrig Beef Brasil.

O perfil de empresa global foi mantido, mesmo após a decisão de alienação de ativos, especialmente no exterior. Como uma das maiores e mais diversificadas empresas do setor de proteína no mundo, a participação das operações internacionais da Keystone Foods e Marfrig Beef na receita consolidada foi de 59,0%. Considerando também as exportações da operação brasileira, o percentual da receita total proveniente do mercado internacional atingiu 78,7%.

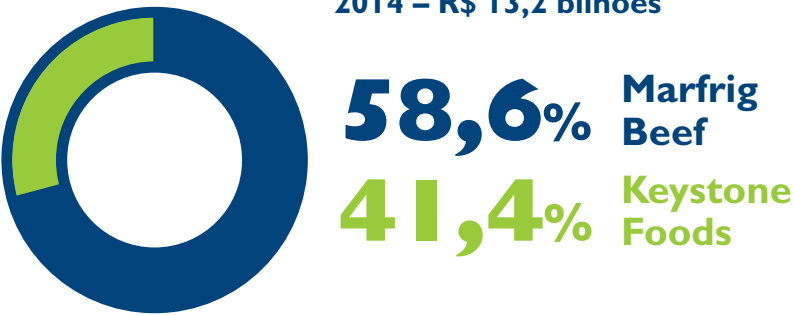


# CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS (CPV)

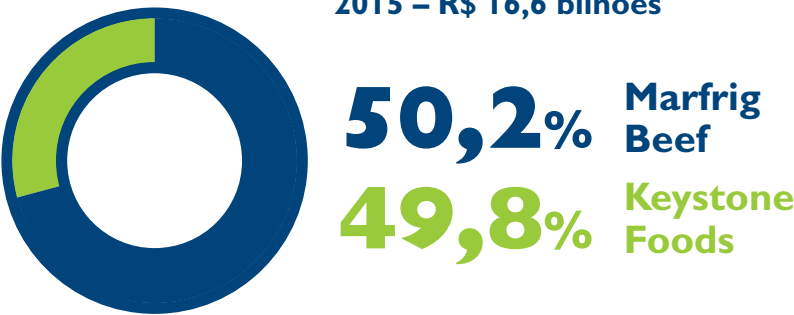
O custo dos produtos vendidos atingiu R\$ 16,6 bilhões no ano, com alta de 25,4% em relação ao registrado em 2014. A evolução refletiu, principalmente, o aumento do custo na Keystone, que apresentou crescimento de 50,6% em reais no período, em função do maior volume de vendas e do efeito negativo da depreciação do real frente ao dólar norte-americano quando da conversão do resultado dessa empresa em moeda nacional. Também pressionou o CPV da Companhia no exercício o aumento de 15% do preço médio do boi gordo no Brasil, de acordo com o índice Esalq (desenvolvido pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, da Universidade de São Paulo). Ao mesmo tempo, atenuando esses fatores, registrou-se redução de custos fixos a partir do fechamento de unidades de capacidade de abate no Brasil e do menor custo de grãos para as operações da Companhia localizadas no exterior:

### CPV por negócio

2014 – R\$ 13,2 bilhões



2015 – R\$ 16,6 bilhões

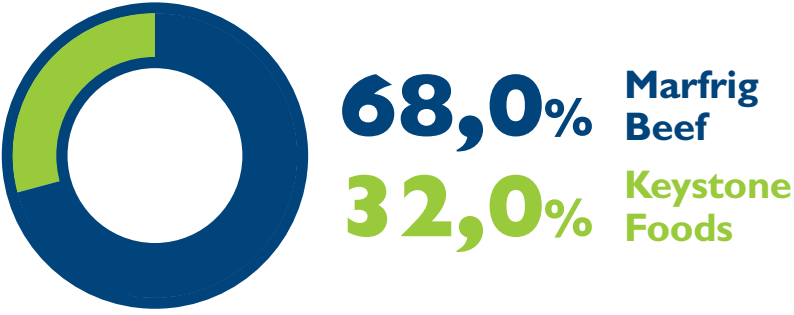


R\$ MILHÕES	2015	%	2014	%	VAR. % 2015/2014
Matéria-prima	12.078,1	72,8%	9.755,5	73,8%	23,8%
Mão de obra	1.835,7	11,1%	1.419,7	10,7%	29,3%
Custo de produção	2.165,5	13,1%	1.683,6	12,7%	28,6%
Outros custos	510,4	3,1%	368,6	2,8%	38,5%
<b>TOTAL</b>	<b>16.589,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>13.227,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>25,4%</b>
Marfrig Beef	8.335,5	50,2%	7.748,1	58,6%	7,6%
Keystone	8.254,2	49,8%	5.479,4	41,4%	50,6%

# RESULTADO BRUTO

O lucro bruto consolidado em 2015 foi de R\$ 2,3 bilhões, com alta de 16,2% em relação ao registrado em 2014. Desse total, 42% é resultado das operações internacionais da Companhia – Keystone Foods e operações internacionais da Marfrig Beef –, com destaque para o desempenho da primeira, que respondeu por R\$ 732,0 milhões, ou 32%, do lucro bruto consolidado, ampliando sua participação em 11 pontos percentuais na comparação com o exercício anterior:

### Lucro Bruto por negócio 2015 – R\$ 2,3 bilhões



A margem bruta foi de 12,2%, o que indica redução de 8 pontos percentuais ante 2014, desempenho evidenciado pelo aumento de custos superior ao da receita no período. A queda das margens de exportações da Marfrig Beef Brasil no início do ano, em função da redução pontual das compras da Rússia no mercado global de carne bovina, e a retração de margens da operação do Uruguai na segunda metade de 2015 contribuíram para tal desempenho.





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

No exercício de 2015, as despesas com vendas, gerais e administrativas apresentaram redução de 1,3% em relação a 2014, atingindo R\$ 944 milhões. Considerando a participação de tais despesas na receita operacional líquida consolidada, também houve

contração no período, passando de 6,3% em 2014, para 5,0% em 2015.

Com menores dispêndios em marketing, que em 2014 concentraram-se no patrocínio da Copa do Mundo, as despesas com vendas diminuíram em 11,7%, ou R\$ 72 milhões, no exercício.

No mesmo período, foi registrado aumento de 17,2% nas despesas gerais e administrativas em razão, principalmente, do efeito negativo da desvalorização do real ao contabilizar as despesas das unidades internacionais em moeda nacional. Ainda assim, considerando-se apenas a Marfrig Beef, tais

despesas registraram recuo de 10,8%, ou R\$ 23 milhões, em relação ao exercício anterior. O desempenho positivo da unidade foi resultado dos esforços realizados em termos de diminuição e corte de gastos fixos, seguindo as diretrizes definidas no plano Focar para Ganhar; o que compensou a questão cambial.



O desempenho positivo da Marfrig Beef foi resultado de esforços para diminuir e cortar gastos fixos

R\$ MILHÕES	2015	2014	VAR. % 2015/2014
Despesas com vendas	541,1	613,1	-11,7%
% sobre a receita líquida	2,9%	4,0%	-1,1 p.p.
Despesas gerais & administrativas	402,9	343,7	17,2%
% sobre a receita líquida	2,1%	2,3%	-0,2 p.p.
<b>TOTAL DVGA</b>	<b>944,0</b>	<b>956,8</b>	<b>-1,3%</b>
<b>% sobre a receita líquida</b>	<b>5,0%</b>	<b>6,3%</b>	<b>-1,1 p.p.</b>
Marfrig Beef	7,2%	8,7%	-1,5 p.p.
Keystone	2,6%	2,5%	0,1 p.p.

## EBITDA AJUSTADO

Ebitda ajustado 2015 – R\$ 1,8 bilhão



**53%** Unidades no Brasil  
**47%** Unidades internacionais

O desempenho operacional medido pelo EBITDA ajustado (sigla em inglês para lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização), que desconsidera itens não recorrentes, foi de R\$ 1,8 bilhão em 2015, com crescimento de 32,3% na comparação com o ano anterior. Com isso, a margem EBITDA ajustada atingiu 9,5%, com incremento de 0,6 ponto percentual no período.

Os principais fatores que contribuíram positivamente para esse desempenho foram: a recuperação dos *spreads* de bovinos e a redução das despesas de vendas, gerais e administrativas na operação brasileira; o desempenho da Keystone Foods no período, com alta de 17,2% do EBITDA em dólares; e o efeito positivo da desvalorização do real sobre a receita em moeda estrangeira. Por outro lado, tais fatores foram parcialmente compensados pelo menor volume de vendas da operação do Brasil e pela deterioração das margens da operação do Uruguai na segunda metade do ano.

A participação das operações internacionais da Marfrig Beef e Keystone Foods no EBITDA ajustado apresentou crescimento de 2 pontos percentuais no período, passando de 45% em 2014 para 47% em 2015, com destaque para o desempenho da Keystone.



## RESULTADO FINANCEIRO

Em 2015, o resultado financeiro líquido da Companhia totalizou despesa de R\$ 3,1 bilhões, comparado à despesa de R\$ 2,1 bilhões no exercício anterior. A desvalorização cambial do real frente ao dólar norte-americano, que somou 47,0% no período, influenciou negativamente esse resultado em R\$ 1,1 bilhão. Isso ocorreu em razão da exposição líquida da Marfrig Global Foods ao dólar, ou seja, a Companhia tinha passivos atrelados a essa moeda estrangeira superiores aos ativos na mesma moeda, de modo que toda variação cambial afetou seu resultado financeiro contábil.

No entanto, segundo as normas contábeis do International Financial Reporting Standards (IFRS), a variação cambial sobre as dívidas contraídas em subsidiárias no exterior, cuja moeda funcional (moeda do ambiente econômico principal onde opera, gera e despende maior parte do caixa) é diferente daquela da controladora, é registrada no patrimônio líquido, sem afetar o resultado. Assim, se excluídos os efeitos da variação cambial, o resultado financeiro líquido da Companhia foi negativo em R\$ 2,0 bilhões, montante 25,1% superior ao registrado em 2014.

Também teve influência no desempenho financeiro o fato de a Companhia ter realizado a recompra, e posterior cancelamento, de notas sênior, de forma a reduzir seu endividamento, em linha com o objetivo de melhor adequar sua estrutura de capital, conforme definição do plano estratégico Focar para Ganhar. Essa recompra foi realizada a preço inferior ao do valor de face, o que proporcionou ganho financeiro

de R\$ 136 milhões, incluído na linha de “outras receitas financeiras”. Por outro lado, a operação também levou ao registro de despesa financeira de R\$ 113 milhões, decorrente da baixa contábil (sem efeito caixa) do custo de emissão da recompra de tais notas. Outro fator que influenciou negativamente o resultado financeiro do exercício foi a marcação líquida a mercado de derivativos.

R\$ MILHÕES	2015	2014	VAR. % 2015/2014
<b>Receitas financeiras</b>	<b>585,0</b>	<b>282,2</b>	<b>107,3%</b>
Juros recebidos/rendimentos	108,8	108,0	0,7%
Receita com derivativos	325,5	173,3	87,8%
Outros	150,7	0,9	N.A.
<b>Despesas financeiras</b>	<b>(2.612,7)</b>	<b>(1.902,5)</b>	<b>37,3%</b>
Juros sobre empréstimos/debêntures/arrendamentos	(1.321,4)	(1.018,2)	29,8%
Despesas com derivativos	(582,6)	(288,1)	102,2%
Despesas bancárias, comissões, outros	(708,7)	(596,2)	18,9%
<b>Resultado financeiro antes da variação cambial</b>	<b>(2.027,7)</b>	<b>(1.620,3)</b>	<b>25,1%</b>
Variação cambial líquida	(1.058,9)	(441,6)	139,8%
<b>Resultado financeiro líquido</b>	<b>(3.086,6)</b>	<b>(2.061,9)</b>	<b>49,7%</b>

## RESULTADO LÍQUIDO

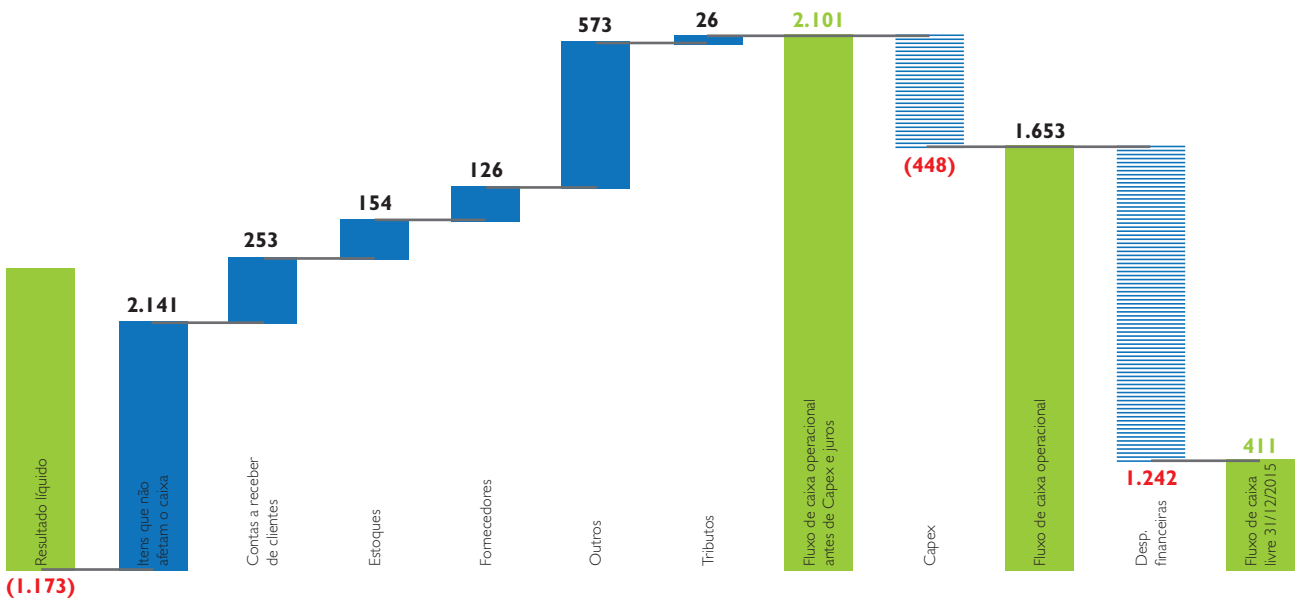
Em 2015, o resultado líquido da Companhia foi negativo em R\$ 586,0 milhões, o que indica melhora de 20,8% ante o prejuízo de R\$ 739,5 milhões no exercício anterior. O desempenho foi influenciado pelo melhor resultado operacional, conforme apresentado nos itens anteriores, e pelo impacto positivo do ganho auferido com a venda da Moy Park no terceiro trimestre de 2015.

## FLUXO DE CAIXA

A geração de fluxo de caixa livre é um dos principais objetivos definidos no plano estratégico da Companhia e vem sendo solidificada a cada exercício. Em 2015, o fluxo de caixa operacional acumulado foi de R\$ 2,1 bilhões, montante superior em R\$ 138 milhões ao registrado em 2014.

O resultado das medidas adotadas com base no Focar para Ganhar mostra os esforços compartilhados por cada uma das unidades de negócios da Marfrig Global Foods, com especial destaque para o segmento Marfrig Beef, que manteve o foco no controle de despesas e melhorias no capital de giro, resultando em fluxo de caixa livre de R\$ 411 milhões no exercício. Considerando apenas as operações continuadas e excluindo os efeitos das operações descontinuadas, o fluxo de caixa livre em 2015 foi de R\$ 103 milhões.

Fluxo de caixa livre continuado – 2015 R\$ milhões





# ENDIVIDAMENTO

No encerramento do exercício de 2015 a dívida bruta total consolidada da Companhia era de US\$ 3,1 bilhões, 25% inferior à registrada em 31/12/2014. Quando medido em reais, o endividamento bruto no final de 2015 era de R\$ 12,1 bilhões, indicando aumento de 9,6% em relação à posição do final do ano anterior; em função do impacto negativo da apreciação de 47,0% do dólar norte-americano no período. Do total da dívida bruta em 31/12/2015, parcela de 6,7% era atrelada à moeda nacional.

O saldo de caixa e aplicações ao final do exercício era de US\$ 1,3 bilhão, montante 28,0% superior ao registrado na mesma data em 2014. A variação se deveu aos recursos recebidos com a venda da Moy Park. Com isso, a Companhia chegou ao final de 2015 com dívida líquida de US\$ 1,8 bilhão, registrando redução de 42,4% ante a posição de encerramento do ano anterior. Quando medida em reais, a dívida líquida em 31/12/2015 era de R\$ 7,1 bilhões.

Em continuidade à sua estratégia de liquidez, a Companhia realizou em dezembro de 2015 o aditamento e a extensão das linhas de crédito existentes na Keystone Foods. Ampliadas em US\$ 270 milhões e totalizando, assim, US\$ 900 milhões, tais instrumentos financeiros foram compostos por uma linha de crédito rotativa (*revolver*) de US\$ 530 milhões e um empréstimo a prazo (*term loan*), com vencimento em 2022, de US\$ 370 milhões.

## Endividamento em 31/12/2015

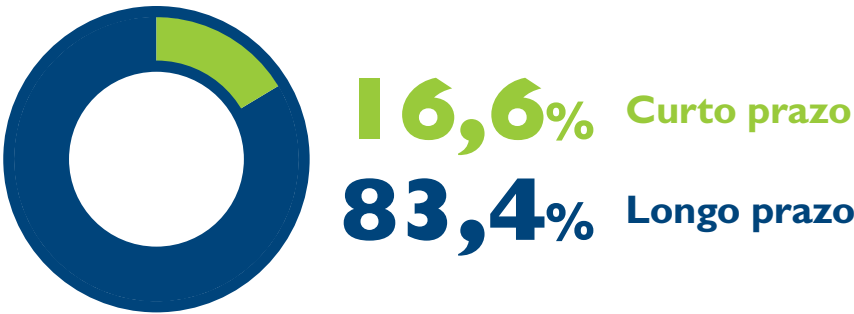
Dívida bruta: R\$ 12,1 bilhões ou US\$ 3,1 bilhões

Dívida líquida: R\$ 7,1 bilhões ou US\$ 1,8 bilhão

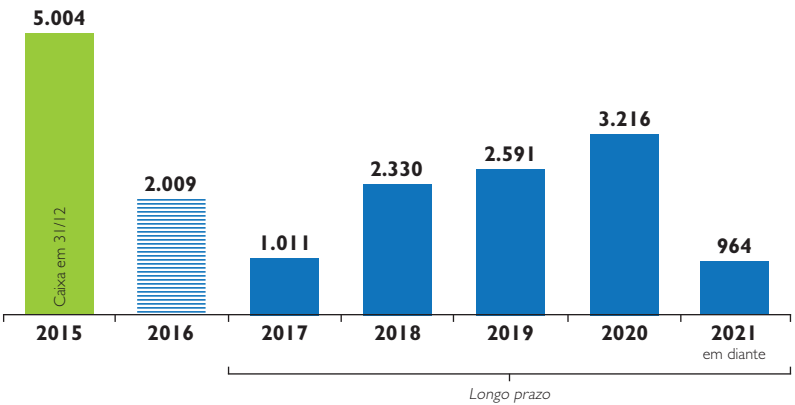
Duration: 50 meses (49 meses em 2014)

Custo médio: 7,88% (7,65% em 2014)

## Perfil de vencimento



## Cronograma de vencimento – R\$ milhões



# LIQUIDEZ

O crescimento do EBITDA e o ganho de capital de R\$ 1,4 bilhão com a venda da Moy Park contribuíram para a redução do grau de alavancagem financeira medida pelo índice dívida líquida/EBITDA, que era de 2,26 vezes ao final de 2015, ante 4,97 vezes no encerramento do exercício de 2014.

Disposições contratuais das operações de financiamento bancário e via mercado da Companhia permitiram excluir os efeitos da variação cambial para cálculo do índice de alavancagem. Assim, o índice dívida líquida/EBITDA apurado para esse propósito em 31/12/2015, era de 0,54 vez.

A administração da Marfrig entende que o índice que melhor refletiu o nível de alavancagem da Companhia ao final do exercício de 2015 foi a relação entre a dívida líquida na data e o EBITDA ajustado das operações continuadas do 4T15 anualizado. Este índice ficou em 3,38 vezes, e incluiu diferença de 1,6% entre a taxa de câmbio de R\$ 3,90/US\$ em 31/12/2015 – data de fechamento das demonstrações financeiras e, portanto, também da posição de dívida líquida – e a taxa de câmbio média do quarto trimestre de 2015, de R\$ 3,84/US\$.

# CLASSIFICAÇÃO DE RISCO

Em outubro de 2015, a Fitch Ratings divulgou relatório mantendo o *rating* da Marfrig em B+ e alterando a perspectiva de “estável” para “positiva”. A mudança da recomendação foi suportada pela aceleração do processo de desalavancagem em função da venda da Moy Park e pela expectativa de que a Companhia deverá melhorar a geração de fluxo de caixa livre nos 24 meses subsequentes.

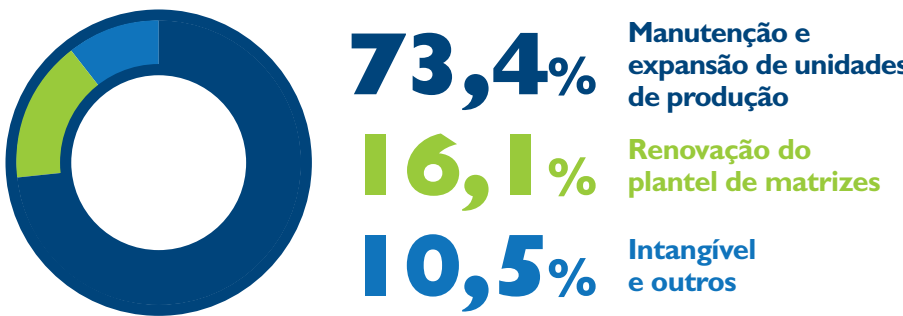
RATINGS DA MARFRIG GLOBAL FOODS – 31/12/2015			
AGÊNCIA	ESCALA NACIONAL	ESCALA INTERNACIONAL	PERSPECTIVA
Standard & Poor's	br BBB	B+	Estável*
Fitch Ratings	BBB+ Brz	B+	Positivo
Moody's		B2	Estável

*\*Em maio de 2016, a Standard & Poor's revisou a perspectiva do rating da Companhia de “estável” para “positivo”.*

# INVESTIMENTOS

Com foco principal em manutenção e expansão de unidades de produção, os investimentos da Marfrig Global Foods em 2015 somaram R\$ 447,6 milhões, com expansão de R\$ 150,2 milhões na comparação com 2014. Tal aumento se deveu, principalmente, ao efeito do câmbio na tradução dos valores de investimento das unidades internacionais, o que foi parcialmente compensado pela redução dos investimentos, considerando as operações descontinuadas.

## Investimentos 2015 – R\$ 447,6 milhões





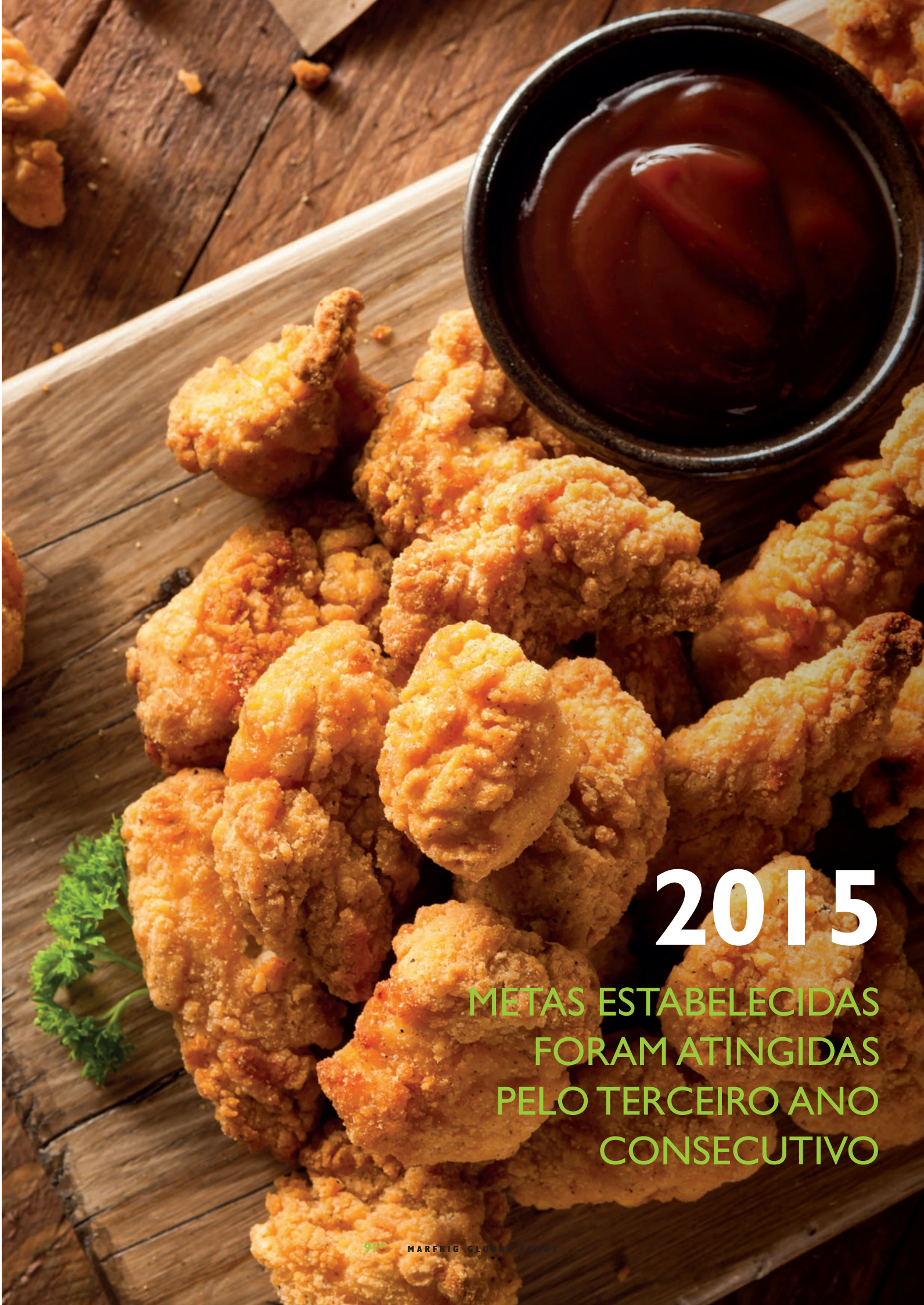
# DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO (DVA)

× G4-ECI

Em 2015, as atividades consolidadas da Marfrig Global Foods geraram o valor adicionado distribuído na sociedade de R\$ 8,4 bilhões, montante 31,4% superior ao registrado em 2014.

R\$ MILHÕES	2015	2014
Receitas	19.340,9	15.770,6
Insumos adquiridos de 3 <sup>os</sup> (inclui ICMS, IPI, PIS e COFINS)	(16.189,0)	(11.601,5)
<b>Valor adicionado bruto</b>	<b>3.152,0</b>	<b>4.169,1</b>
Depreciação e amortização	(432,9)	(329,4)
<b>Valor adicionado líquido produzido pela companhia</b>	<b>2.719,1</b>	<b>3.839,8</b>
Resultado da equivalência patrimonial	(23,8)	(17,8)
Receitas financeiras e variação cambial ativa	2.608,5	1.050,8
Outros (inclui operações descontinuadas)	3.092,5	1.515,6
<b>Valor adicionado total a distribuir</b>	<b>8.396,3</b>	<b>6.388,3</b>

DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO	2015	2014
Pessoal e encargos	2.096,7	1.177,5
Impostos, taxas e contribuições (federais, estaduais e municipais)	88,6	47,3
Remuneração de capitais de terceiros (inclui operações descontinuadas)	6.749,6	5.883,7
Remuneração de capitais próprios	(538,6)	(720,3)
Prejuízo do exercício	(586,0)	(739,5)
Participação de não controladores nos lucros retidos	47,5	19,2



2015

METAS ESTABELECIDAS  
FORAM ATINGIDAS  
PELO TERCEIRO ANO  
CONSECUTIVO



# MERCADO DE CAPITAIS

**As ações da Marfrig, listadas na BM&FBOVESPA, registraram valorização de 4,1% em 2015**

As ações da Marfrig Global Foods são listadas na BM&FBOVESPA sob o código de negociação MRFG3. Seu capital social é representado por 520.689 mil ações, todas ordinárias, conforme estabelecido por uma das regras do Novo Mercado. A Companhia mantém também um programa de ADRs nível I, com recibos representativos de suas ações sendo negociados no OTC, mercado de balcão organizado norte-americano, sob o ticker MMRTY.

Em 2015, as ações da Marfrig Global Foods faziam parte da carteira teórica do Ibovespa, do IBrX 100 (composta por 100 ações selecionadas entre as mais negociadas na BOVESPA), do ITAG (Índice de Ações com Tag Along Diferenciado) e do IGC (Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada).

Cotadas a R\$ 6,35 em 31/12/2015, as ações da Companhia registraram valorização de 4,1% no ano, ante recuo de 13,3% do Ibovespa no mesmo período. A alta vista a partir do final de junho, após o anúncio de venda da Moy Park, quando a cotação máxima da ação chegou em R\$ 7,17, foi afetada pela piora do cenário econômico brasileiro. O volume financeiro médio diário cresceu em 8%, passando de R\$ 13,8 milhões em 2014 para R\$ 15,0 milhões em 2015. Os ADRs chegaram ao final do ano cotados a US\$ 1,54, com queda de 31% em relação a 2014, influenciado pela desvalorização da moeda brasileira. No mesmo período, o índice S&P apresentou recuo de 1%.

Ao final do exercício, a Marfrig contava com a cobertura de 14 analistas de investimento de instituições financeiras brasileiras e estrangeiras. Na data, 10 desses analistas, ou 71,4%, indicavam “compra” para as ações da Companhia e três tinham recomendação “neutra”.

Conforme determinado pela Lei das Sociedades por Ações e o Estatuto Social da Companhia, o dividendo obrigatório da Marfrig é de no mínimo 25% do lucro líquido ajustado apurado nas demonstrações financeiras não consolidadas. Em 2015, não foram pagos proventos aos acionistas em razão do registro de prejuízo líquido no exercício.

## ESTRUTURA SOCIETÁRIA







# SUSTENTABILIDADE

(Etm. sustentável - vel + bil(i) + dade)

Conceito que, relacionando aspectos econômicos,	sociais, culturais e
ambientais, busca suprir as necessidades do	presente sem afetar
as gerações futuras. I. Qualidade ou propriedade	do que é sustentável,
do que é necessário à conservação da vida.	



# GESTÃO DE RISCOS

× G4-DMA-Combate à corrupção |  
G4-DMA-Concorrência desleal | G4-I4 |  
G4-PRI | G4-S04 | G4-S06 | G4-S07

**O objetivo é evitar a ocorrência de  
acidentes com seus colaboradores,  
prejuízos financeiros e danos de reputação**

A manutenção de práticas e processos que permitem identificar, monitorar e mitigar os riscos relacionados aos negócios da Marfrig Global Foods é feita no dia a dia das atividades por áreas dedicadas a tal acompanhamento, como as de *Compliance*, criada em junho de 2015, e de Auditoria Interna. Tais funções, no entanto, não estão restritas a essas áreas, pois é fundamental a dedicação da alta gestão da Companhia, dos Comitês constituídos para apoio ao Conselho de Administração e, em última instância, de cada colaborador.

A Marfrig Global Foods administra os riscos inerentes às suas atividades a fim de evitar a ocorrência de acidentes com seus colaboradores, prejuízos financeiros e danos de reputação. Isso exige constantes avaliações e monitoramentos, além do estabelecimento de um conjunto de políticas, normas e procedimentos internos e de um sistema eficaz de controles internos.

Nesse contexto, o modelo de gestão de riscos corporativos da Companhia foi desenvolvido a partir dos objetivos estratégicos, de forma a propiciar o alcance das metas, dentro de um nível razoável de segurança, e orientar todos os participantes do modelo de gestão de riscos corporativos sobre a condução de suas atividades em conformidade com a filosofia da Marfrig.

# DNA

**CUIDADO COM  
QUALIDADE E  
SEGURANÇA  
DO ALIMENTO**





# A Marfrig Global Foods estabelece seus objetivos estratégicos em consonância com a Visão, a Missão e os Valores da Companhia

Entre os aspectos acompanhados, estão aqueles relacionados a alguma forma de corrupção e/ou fraude envolvendo a Marfrig Global Foods, seus representantes e suas operações. Tais assuntos estão ligados aos padrões de atuação da Companhia e são tratados pelo Código de Ética e o Manual Anticorrupção, este último elaborado com base na Lei Anticorrupção (Lei n. 12.846/2013, em vigor desde janeiro de 2014) e aprovado pelo Conselho de Administração em junho de 2015. (Informações no Capítulo Modelo de Gestão e Governança Corporativa).

Buscando prevenir quaisquer desvios que possam vir a ocorrer, a área de Compliance utiliza mecanismos de

prevenção, detecção e tratamento de eventuais desvios de conduta ou fora dos padrões estabelecidos. Nesse sentido, acompanha os canais de comunicação e denúncia, e realiza várias iniciativas em conjunto com a área de Comunicação para divulgar e reforçar essas mensagens.

A área de Compliance faz também o mapeamento de riscos e promove treinamentos periódicos dos colaboradores. Essas ações contemplam temas como o papel do Departamento, a importância do canal de denúncia, denominado *Help Line*, entre outros. A meta é reforçar a divulgação em todas as unidades industriais em 2016.

Todos os contratos firmados entre a Marfrig e seus parceiros comerciais passaram a incluir cláusulas de compliance. O objetivo é estender a obrigatoriedade de cumprimento da legislação anticorrupção e das normas internas da Companhia a clientes, fornecedores e prestadores de serviço.

Os temas qualidade, saúde e segurança estão enraizados na Marfrig Global Foods e são transmitidos a seus principais públicos de relacionamento (colaboradores, clientes e fornecedores), por meio da Visão, Missão e Valores. A Companhia define seus objetivos estratégicos em consonância com esses pilares e fomenta práticas de gestão voltadas para a satisfação desses objetivos.

O cuidado com a qualidade e a segurança do alimento nos processos produtivos está no DNA da Marfrig Global Foods e é essencial para o sucesso dos negócios e a perenidade da Companhia.

**Clientes:** segurança alimentar, inovação e crescimento, engajamento e comunicação com *stakeholders*, valor nutricional e geração de valor;

**Meio ambiente:** mudanças climáticas, energia, sistemas de gestão ambiental, materiais e resíduos, recursos naturais, água;

**Ambiente de trabalho:** conformidade, diversidade e inclusão, desenvolvimento de colaboradores, ética e integridade, segurança e saúde e bem-estar;

**Social:** engajamento da sociedade, voluntariado entre colaboradores, desenvolvimento econômico social e empreendedorismo social;

**Fornecedores:** bem-estar animal, fornecimento responsável, engajamento e desenvolvimento de fornecedores, garantia na cadeia de fornecimento e agricultura sustentável;

**Econômico:** criação de valor, fluxo de caixa livre, redução da alavancagem e lucratividade.

## ESTRATÉGIA CORPORATIVA DE SUSTENTABILIDADE



Rígidos processos e controles, em conformidade com normas e legislação aplicável, estão presentes em todas as fases da produção - do acompanhamento na criação dos animais à distribuição dos produtos - de modo a mitigar qualquer risco de imagem que eventual falha nesses aspectos poderia causar.

A preocupação com os riscos relacionados a eventuais danos ao meio ambiente, à saúde humana, à comunidade e ou à biodiversidade também faz parte dos Valores originais do grupo, que busca estar na liderança e ser referência em sustentabilidade no setor em que atua. Para isso, a Companhia definiu temas estratégicos relacionados à atuação sustentável:





## A Marfrig mantém centros de pesquisa nos Estados Unidos e na Ásia para se antecipar a possíveis mudanças no comportamento do consumidor final

Em suas atividades, a Companhia e subsidiárias realizam a compra de certas *commodities*, como gado, grãos e energia, que representam os maiores componentes individuais do custo de produção e estão sujeitos a determinadas variáveis.

A sazonalidade e a volatilidade dos preços de matérias-primas e as vendas são influenciadas por fatores como oferta e demanda, variação cambial e concorrência. Impactos negativos ou positivos nos resultados das empresas podem ser decorrentes de diversos fatores, sendo esses possíveis ou não de se controlar. No segmento de proteína animal, a sazonalidade

e a volatilidade podem afetar de forma direta a formação dos preços de matérias-primas e as vendas. Assim, a Marfrig busca antecipar esses fatores por meio de relatórios, dados históricos e informações mercadológicas, de modo a reduzir eventuais impactos.

Os preços do gado, do milho e do farelo de soja ("grãos") adquiridos de terceiros estão diretamente relacionados às condições de mercado, sofrendo influência da disponibilidade interna e dos níveis de demanda no mercado internacional. Também sofrem influência da volatilidade gerada pelas condições climáticas, rendimento de safra, custos com transportes e armazenagem, política agrícola, taxas de câmbio, cotação internacional e outras, todos itens fora do controle da Administração. Dessa forma, no intuito de diminuir o impacto das *commodities*, a Companhia administra os níveis de estoque e negocia instrumentos financeiros derivativos de mercado futuro.

A Marfrig Global Foods está sujeita a riscos de mercado originados de flutuações cambiais e das taxas de juros, variações dos preços de *commodities*, liquidez e crédito, os quais são assegurados por diretrizes corporativas. Alinhadas aos objetivos estratégicos da Companhia, essas diretrizes visam a proteger e valorizar o patrimônio e otimizar o retorno sobre o investimento no longo prazo.

A Companhia toma ações táticas e estratégicas visando a monitorar e se antecipar a possíveis mudanças no comportamento do consumidor final. Entre as iniciativas, mantém centros de pesquisa nos Estados Unidos e na Ásia e, também, uma área de avaliação.

O risco relacionado à concentração da carteira de clientes é gerenciado por meio do constante e profundo relacionamento estratégico com todos eles, em processos de média e longa duração, além da busca permanente pela diversificação da base de atuação. O objetivo é diluir o peso de participação daqueles clientes com volume representativo de faturamento.

A atração e a retenção de pessoal qualificado são essenciais na busca por eficiência no dia a dia das atividades operacionais e corporativas. Assim, a Marfrig Global Foods busca promover oportunidades para apoiar seus profissionais no desenvolvimento de suas carreiras, inclusive com experiências em diferentes unidades de negócios e áreas funcionais. Mantém, ainda, política de remuneração norteadas por melhores práticas e tendências de mercado e alinhada aos objetivos e estratégias da Companhia. Conduzir essas iniciativas em um ambiente de negócios cada vez mais desafiador requer atenção e dedicação não só da equipe de recursos humanos, mas de todos os gestores de pessoas da Marfrig.





# RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS EXTERNOS

A Marfrig atua continuamente para ser  
uma empresa global responsável  
e com ampla visão de sustentabilidade

Respeito e confiança. Estes são os atributos nos quais se baseia o relacionamento da Marfrig Global Foods com seus *stakeholders* – clientes consumidores, investidores, fornecedores, colaboradores e sociedade. Ampliar o conhecimento sobre as estratégias da Companhia, as marcas de produtos e seus diferenciais, o cuidado com a qualidade e a segurança do alimento nos processos produtivos e a atenção ao meio ambiente estão entre os temas da agenda de relacionamento com esses formadores de opinião.

Os canais de comunicação da Marfrig facilitam o acesso tanto da parte de clientes como de fornecedores e consumidores. Em 2015, as páginas da Companhia no LinkedIn e no Facebook, o canal no YouTube, os *sites* corporativos e a revista *Saboreando o Mundo*, entre outros veículos, contribuíram para disseminar ações estratégicas.



# 2015

FOCO NO  
RELACIONAMENTO  
COM FORMADORES  
DE OPINIÃO



## ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE

Com visão ampla em termos de sustentabilidade, considerando igualmente crescimento rentável, gestão ambiental e responsabilidade social, a Marfrig Global Foods possui uma estratégia corporativa desse processo, que estabelece as diretrizes básicas a serem seguidas em todas as divisões. A Companhia atua continuamente no sentido de ser uma empresa global responsável que mantém o equilíbrio desse tripé.

O ano de 2015 foi marcado pelo contínuo fortalecimento dos pilares estratégicos para o desenvolvimento sustentável da Companhia: clientes, fornecedores, meio ambiente, ambiente de trabalho, econômico e social. São eles que permeiam as operações de todas as unidades de negócios e são referência para o desenvolvimento de ações locais que, em conjunto, promovem e asseguram a sustentabilidade de todo sistema produtivo.

**O ano de 2015 foi marcado pelo contínuo fortalecimento dos pilares estratégicos para o desenvolvimento sustentável da Companhia**

O Grupo Global de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade estabelece diretrizes, coordena atividades corporativas e acompanha as ações das divisões nessa área, sempre mantendo o alinhamento ao modelo de negócio, à estratégia e às metas definidas no Focar para Ganhar. Por sua vez, as divisões de negócios desenvolvem ações a partir de tais diretrizes, adequando-as às especificidades regionais e operacionais, com o objetivo de assegurar a sustentabilidade de todo o sistema produtivo.

No Brasil, as principais iniciativas voltadas às comunidades são realizadas pelo Instituto Marfrig Fazer e Ser Feliz e por meio de apoio a projetos socioambientais direcionados ao desenvolvimento regional. A Companhia apoia também o trabalho voluntário de colaboradores que formam grupos para reformar escolas públicas ou realizar outras obras necessárias. Os voluntários atuam ainda em ações sociais coordenadas pelo Instituto.

Nas unidades da Keystone Foods, os princípios, objetivos e diretrizes de Responsabilidade Social Corporativa e de Sustentabilidade estão reunidos no programa KEYSTAR®. A iniciativa foi criada a partir da tradição da empresa em perseguir a excelência nos serviços aos consumidores, segurança e saúde dos colaboradores, bem-estar animal, gestão de riscos, qualidade e segurança do alimento, além dos esforços para proteção de recursos naturais e fortalecimento do relacionamento com as comunidades nas quais atua. As iniciativas são desenvolvidas a partir de quatro pilares – Mantendo o planeta, Contribuindo para as comunidades, Apoiando nosso pessoal, e Criando valor compartilhado –, considerados aspectos essenciais para a estratégia de negócios.

## RELACIONAMENTO COM AS COMUNIDADES – RESPONSABILIDADE SOCIAL

Alinhado aos princípios da Marfrig Global Foods de gerenciar os negócios de forma a produzir resultados para a sociedade e para os acionistas, o nome do programa KEYSTAR®, em inglês, vem de:

🌐 **Socially Responsible Growth** – crescimento socialmente responsável

🌐 **Total Commitment** – comprometimento total

🌐 **Achieving Balance** – alcançar o equilíbrio

🌐 **Respecting the Environment** – respeitando o meio ambiente

Uma das faces mais visíveis do engajamento da Marfrig Global Foods às práticas de sustentabilidade são os grupos de trabalho liderados ou integrados pela Companhia e suas unidades de negócio. Outros bons exemplos são os compromissos públicos, assumidos em parceria com as principais organizações mundiais de defesa da produção sustentável e de preservação da biodiversidade, os projetos socioambientais e os programas de fomento, amplamente reconhecidos por seus públicos de relacionamento.

Como um dos Valores da Marfrig Global Foods, a responsabilidade social se integra às ações estratégicas da Companhia, sendo parte essencial do crescimento sustentável dos negócios. Sua expansão deve estar aliada ao desenvolvimento social das comunidades das regiões onde atua, proporcionando retorno positivo para acionistas e sociedade. Dessa forma, é de grande importância para a Marfrig construir firmes laços de relacionamento com as comunidades e proporcionar benefícios que envolvem, além da geração de empregos e do recolhimento de impostos, o bem-estar e o crescimento social dessas comunidades.

### PRINCIPAIS INICIATIVAS DESENVOLVIDAS PELAS UNIDADES DE NEGÓCIOS DA COMPANHIA:



#### INSTITUTO MARFRIG FAZER E SER FELIZ

Mantido pela Marfrig Beef, atua para promover o desenvolvimento social sustentável em comunidades nas quais mantém unidades. Fundado em 2011, é uma entidade sem fins lucrativos que prioriza o apoio a crianças e adolescentes entre seis e 16 anos e a idosos em situação de vulnerabilidade social, econômica e psicológica.





Ao todo, são 13 Casas de Apoio, nas quais voluntários da comunidade e da Companhia, entre eles médicos, dentistas, assistentes sociais e educadores, atendem crianças e adolescentes. Eles participam de atividades de reforço escolar, aprendizagem de informática, prática esportiva, lazer, cidadania e práticas de sustentabilidade e respeito ao meio ambiente. Em 2015, 240 crianças e adolescentes participaram desse programa.

A iniciativa recebe apoio de empresas, autoridades e representantes das comunidades locais, além dos próprios funcionários das unidades, que atuam como voluntários.

### CULTIVANDO ESPERANÇA

Mais de 45 mil crianças de 40 escolas de todo o Brasil participam deste projeto voltado ao desenvolvimento de atividades rurais, teóricas e práticas sobre preparação da terra, cultivo, alimentação saudável e produção ambiental sustentável.

### IMPULSO AGROPECUÁRIO

Valoriza iniciativas para melhoria e criação de técnicas voltadas ao desenvolvimento sustentável da agropecuária. Prioriza temas como alimentação animal, insumos e equipamentos, além do treinamento de produtores sobre novas técnicas de produção intensiva de carne.

### VALORIZANDO VIDAS

Apoio ao Programa Procladis, do governo do Uruguai, voltado à contratação por empresas de profissionais portadores de deficiência física.

### FAMÍLIA RURAL

Doações em espécie e em dinheiro para escolas rurais e empreendimentos educacionais voltados à educação de crianças carentes.

### KEYSTONE CARES

Em 2015 a Keystone Foods criou o projeto que concentra as iniciativas voltadas ao apoio social, dentro de seu programa de Responsabilidade Empresarial KEYSTAR®, no pilar “Contribuindo para as comunidades” (*Contributing to Communities*). Os esforços realizados em termos sociais são direcionados a três áreas prioritárias: alimentação da população, apoio às comunidades das regiões nas quais a unidade está presente e assistência em catástrofes. O objetivo é atuar de forma diferenciada nessas comunidades, em parcerias com organizações como escolas, corpo de bombeiros, grupos de escoteiros, câmaras de comércio e programas de bolsa de estudos.


No início de 2015, o Grupo Mundial de Filantropia (*Global Philanthropy Team*) da Keystone Cares trabalhou no sentido de aperfeiçoar a plataforma e os esforços realizados nessa área. Para isso, desenvolveu nova política de doação de alimentos, alinhada em termos filantrópicos à Visão, Missão e Valores da empresa e voltada a contribuir para garantir a proteção da marca Keystone. Sob a bandeira da Keystone Cares, o objetivo foi ampliar o impacto local, tornando-o mais significativo e positivo, com resultados em todas as regiões do mundo onde a Keystone opera. O foco nas doações permitiu alinhar a dedicação à iniciativa ao trabalho e a ações dos clientes, unificando esforços e ampliando a efetividade das contribuições. As atividades foram concentradas em três áreas de engajamento comunitário: nutrição humana, apoio a comunidades locais e auxílio em catástrofes.


Os colaboradores de diversas unidades da Keystone Foods nos Estados Unidos fizeram vários tipos de contribuição para ajudar grandes causas e as comunidades. Um exemplo foi a promoção de “leilão” de árvores na cidade de Jefferson, em Wisconsin. Todas foram decoradas com fitas e nomes de sobreviventes do câncer como forma de arrecadar fundos para essas pessoas e gerar maior conscientização sobre a doença.


Nos países da região da APMEA, com características muito diversas entre si, as ações da Keystone Cares variaram em função da cultura regional. Na Malásia, por exemplo, o grupo de mulheres da K-WIN (*Keystone Women’s Inclusion Network* ou Rede de Inclusão Feminina da Keystone) arrecadou fundos para a campanha *My Grocery Basket* (Minha Cesta de Alimentos), programa que subsidia compras mensais de alimentos para nove instituições de caridade. Em Shandong, na China, os colaboradores fizeram uma horta em área não utilizada pela fábrica da Keystone, plantando vários vegetais e dividindo as espécies entre os colaboradores.


Em outubro, foram realizados eventos em Atlanta, Georgia (EUA) e em Bangucoque, na Tailândia, para premiar os vencedores do 2015 KEYSTAR® CSR Achievement Award (Prêmio 2015 de Realizações KEYSTAR® de Responsabilidade Social Corporativa), entre 35 programas inscritos pelas unidades da Keystone Foods em todo o mundo. Cada inscrição foi detalhadamente analisada em termos de alinhamento com os requisitos de sua categoria. Em seguida, um júri formado por pessoas externas à empresa considerou a originalidade, o caráter inovador, a possibilidade de replicar a iniciativa para outras regiões e os resultados obtidos.

## AS CATEGORIAS DE PREMIAÇÃO, ALINHADAS AOS QUATRO PILARES DE ATUAÇÃO DO KEYSTAR® E SEUS VENCEDORES EM 2015 FORAM:

 Sustentabilidade do Planeta (Sustaining the Planet) – Realizações de responsabilidade social corporativa por meio de conservação de energia, redução de resíduos, conservação de água, sistemas de gerenciamento ou fornecimento responsável ambiental. Primeiro lugar: Keystone Shenzhen, China, com o programa Economia de Energia e Redução de Emissões.

 Apoiando nossas Pessoas (Supporting our People) – Resultados mais significativos nas áreas de diversidade e inclusão, desenvolvimento de liderança, saúde e segurança, e engajamento de colaboradores. Primeiro lugar: Keystone Ohio, Estados Unidos, com o desenvolvimento de novo sistema que gera dados em tempo real relacionados a indicadores de acidentes de trabalho, em linha com o plano de melhoria contínua na segurança.

 Contribuindo para as Comunidades (Contributing to Communities) – Realizações de responsabilidade social corporativa por meio de filantropia, voluntariado, engajamento da comunidade local. Primeiro lugar: Keystone Tailândia, com o engajamento de colaboradores e fornecedores em ações comunitárias, trabalhando com idosos, jovens, sadios e doentes em diversas atividades, com a dedicação de mais de mil horas de serviço voluntário.

 Criando Valor Compartilhado (Creating Shared Value) – A categoria foca nos ganhos resultantes de medidas voltadas à qualidade e segurança do alimento, bem-estar animal, engajamento de fornecedores e demais *stakeholders*, transparência e comunicação. Primeiro lugar: Keystone Camilla, Georgia (EUA), com os programas Big Bird, voltado ao aumento do tamanho das aves, e Reducing Variation to Optimize Breeder Performance (Reduzindo a Variação para Otimizar o Desempenho de Reprodutores), voltado a uma produção de aves mais uniforme.

Anualmente, também é premiada a unidade da Keystone Foods que supera suas metas ambientais. Em 2015, a vencedora foi a unidade de Shenzhen, na China. Pelo segundo ano, parceiros da empresa participaram desse programa de reconhecimento, com o “Prêmio Fornecedor” (Supplier Awards) e foram contemplados por realizações de destaque, alinhadas aos valores do KEYSTAR®.



## RELACIONAMENTO COM CLIENTES

× G4-FP5 | G4-FP6 | G4-FP7 | G4-HR11 | G4-LA15

Prestar o melhor serviço e oferecer os melhores produtos, perfeitamente adequados às necessidades dos clientes é essencial para o sucesso dos negócios. Em todas as divisões, o relacionamento próximo com os clientes é parte da estratégia da Companhia e do dia a dia das atividades. O desenvolvimento de produtos que atendam às especificidades

## Marfrig Beef e a Keystone Foods participam ativamente da Global Roundtable for Sustainable Beef (GRSB)

demandadas por clientes e mesmo o desenvolvimento de produtos em parceria com *key accounts*, com investimento em pesquisa e desenvolvimento, são práticas que diferenciam e agregam valor ao relacionamento da Marfrig Global Foods com seus clientes.

Entre as principais iniciativas, a Marfrig Beef e a Keystone Foods participam ativamente da **Global Roundtable for Sustainable Beef** (GRSB), voltada à melhoria contínua dos padrões de sustentabilidade da cadeia de valor da carne bovina – Marcelo Secco, CEO da Marfrig Beef Cone Sul, é vice-presidente da entidade. A GRSB reúne diversos elos da cadeia produtiva – pecuaristas, fazendeiros, produtores, empresas de processamento, comércio e varejo, e organizações não governamentais atuantes nessa área, em grupos regionais de trabalho. O objetivo principal é definir os princípios e critérios globais para a carne bovina sustentável. As unidades da Marfrig participam das atividades regionais da GRSB no Brasil, Estados Unidos e Austrália.

## INICIATIVAS DA MARFRIG BEEF

A Marfrig Beef vem se especializando no atendimento a exigências específicas do mercado, oferecendo, por exemplo, cortes especiais de carnes. Entregar um produto com peso e gramatura determinados para um restaurante é um trabalho considerado artesanal, por conta do cuidado individual com cada corte, e mostra a atenção da unidade de negócios aos clientes. Em ambiente adequadamente climatizado, o controle do processo de corte e a precisão de peso garantem o atendimento a todas as especificações do cliente, como teores de gordura (em porcentagem) ou espessura dos *steaks*.

O padrão mantido nos produtos é ainda resultado da integração do controle da cadeia produtiva de proteína animal, do campo ao prato, o que permite selecionar os animais por raça, peso, idade e acabamento. Eles são criados juntos, desossados

em um único lote e porcionados em uma mesma linha de produção. Dessa forma, é possível garantir volume, qualidade e padronização de corte durante todo o ano.

As demandas dos consumidores em busca de uma alimentação mais saudável e equilibrada também são prioridade e, cada vez mais, o portfólio inclui produtos de baixa caloria, isentos de gordura trans (prejudicial ao organismo humano) e ricos em nutrientes. A carne orgânica produzida na unidade fabril de Tacuarembó, no Uruguai, é o principal produto dessa linha. Os fornecedores criam o gado

seguindo normas rígidas de certificação orgânica, por meio de um sistema de produção ambientalmente correto, onde os animais são tratados com medicamentos fitoterápicos e homeopáticos e alimentados em pastos sem agrotóxicos. O resultado é uma carne isenta de resíduos químicos.

Outro exemplo do Uruguai é o pioneirismo na produção sustentável e na implantação de carnes orgânicas certificadas de alto valor agregado, como o programa conhecido como Viva Grass Fed Beef. O gado é alimentado apenas por pasto e, atendendo à demanda do mercado norte-americano, sem a utilização de antibióticos, hormônios de crescimento e alimentação animal. Com a aprovação pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, em inglês), os produtos são comercializados em grandes redes norte-americanas.



## INICIATIVAS DA KEYSTONE FOODS

Igualmente visando a atender demandas do consumidor, a Keystone Foods realiza várias iniciativas para deixar os produtos mais saudáveis, reduzindo o sódio e a gordura, removendo conservantes e sabores artificiais. A unidade de negócios também passou a utilizar sistemas de rotulagem para facilitar a leitura da composição dos produtos disponíveis em supermercados.

A empresa presta conta aos clientes sobre boas práticas adotadas em suas próprias unidades e também por seus fornecedores, relacionadas à rastreabilidade dos produtos, segurança do alimento, práticas operacionais, meio ambiente, condições e práticas de trabalho, entre outras questões. O objetivo é desenvolver sistemas de gerenciamento abrangentes a partir de políticas, procedimentos, métodos de comunicação, atribuição de funções, responsabilidades, capacitação, treinamento e integração empresarial. Tratam ainda de mecanismos de governança e denúncias sobre o ambiente de trabalho, inclusive relacionadas a direitos humanos.



## RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

× G4-DMA-Avaliação de Fornecedores em Práticas Trabalhistas |  
G4-DMA-Avaliação Ambiental de Fornecedores |  
G4-DMA-Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade |  
G4-I2 | G4-FP5 | G4-FP6 | G4-FP7 | G4-LA14 | G4-EN32 | G4-S09

São diversas as iniciativas adotadas para estreitar o relacionamento com fornecedores, buscando qualificar as operações de parceiros de modo a garantir cada vez mais a qualidade dos produtos das marcas da Marfrig Global Foods mundialmente. O uso da tecnologia ocupa papel de destaque

nesse relacionamento. No Brasil, por exemplo, os pecuaristas podem acompanhar *online* os abates do gado fornecido à Companhia. Em tempo real, recebem informações sobre peso, conformação de carcaça, acabamento de gordura e idade. O processo tem colaborado para aumentar a transparência entre a Marfrig e esses fornecedores.

Os produtores recebem também orientações técnicas sobre as melhores práticas de manejo e instalações, durante visitas de campo periódicas de profissionais da Companhia. Vários materiais, como os manuais da Marfrig Global Foods sobre manejo, importância da vacinação, cuidados com doenças e outros temas, são distribuídos nesses encontros e estão disponíveis no site corporativo.



## MARFRIG BEEF – PROGRAMAS VOLTADOS À QUALIDADE DA CARNE

Desde 2000, a Marfrig Beef desenvolve programas de fomento de raças e de produção de cortes especiais. Ao todo são cinco sistemas de produção para diferentes tipos de carnes: animais 100% europeus confinados, animais 100% europeus a pasto, animais meio-sangue confinados, Wagyu e Nelore Natural. Eles geram rentabilidade aos pecuaristas, produtos diferenciados aos clientes e valor para a Companhia. Os fornecedores também podem participar de programas de melhoria da produção e premiações relacionadas ao desempenho dos pecuaristas nessas iniciativas. Os principais programas são:

**Programa Marfrig+ – Nova era da pecuária brasileira**  
Em agosto de 2015 a Marfrig Global Foods comemorou o nascimento dos primeiros bezerros do Programa Marfrig+, iniciativa inédita no País voltada ao melhoramento genético de bovinos, em escala industrial. O objetivo é reunir todos os elos da cadeia produtiva em busca do aumento da eficiência e da produtividade da bovinocultura de corte. Lançado em 2014, o Marfrig+ utiliza embriões sexados para fertilização *in vitro* de alta qualidade genética, a um custo viável em relação ao volume de produção. O resultado são embriões com 100% de genes de alta qualidade nas seguintes características: precocidade, alta conversão alimentar, acabamento, sabor e qualidade da carne produzida. A técnica permite que, após o desmame, os bezerros tenham seu peso aumentado, diminuindo o período de recria e antecipando, assim, o abate para apenas 16 meses – a média atual é de 30 meses.



**O Marfrig Club monitora atributos relacionados ao respeito aos animais, às pessoas e ao meio ambiente.**

### **Marfrig Club**

Iniciativa pioneira de fomento das boas práticas da pecuária brasileira, o Marfrig Club busca promover o desenvolvimento das propriedades rurais de seus fornecedores. Criado em 2010, estimula a profissionalização da atividade para, assim, garantir uma produção mais segura, eficiente e com menor impacto ambiental. Técnicos da Marfrig Beef orientam e treinam os colaboradores dessas fazendas sobre boas práticas pecuárias, por meio de visitas regulares.

Os técnicos monitoram atributos relacionados ao respeito aos animais, às pessoas e ao meio ambiente. Em relação aos animais, acompanham aspectos como bem-estar do plantel, rastreabilidade e garantia de origem e idade. O respeito social trata de normas trabalhistas, condições de habitação



e saúde e de incentivos, enquanto o ambiental avalia itens como preservação da vegetação, do solo e da água e a destinação e o tratamento de resíduos.

Os produtores recebem bonificação financeira a partir da classificação de sua propriedade em parâmetros estabelecidos para cada item e também por uma pontuação conforme o nível alcançado. As categorias de classificação das propriedades são: Início, Bronze, Prata, Ouro e Platinum. Até o final de 2015, todos os fornecedores ou prestadores de serviço atenderam aos requisitos sociais e nenhum deles foi suspenso do Programa.

Em 2015, 64,5% do gado abatido pela Marfrig foi monitorado pelo Marfrig Club, somando mais de 1,3 milhão de animais. Do total de 10.222 fornecedores, 4.146 – o que corresponde a mais de 40% – obtiveram classificação nas categorias do programa: 2.098 na Início, 1.446 na Bronze, 275 na Prata, 165 na Ouro e 162 na Platinum.

#### Programa Fomento Angus Marfrig

Os objetivos são fortalecer, intensificar e valorizar a relação da Companhia com pecuaristas, incentivando o uso da inseminação artificial e o cruzamento entre as raças angus e brangus. Ao oferecer premiações sobre o preço da arroba do boi gordo, garante a compra dos animais Angus e cruza Angus (machos e fêmeas). Cinco Estados brasileiros participam do programa: São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

#### Programa de Qualidade Nelore Natural (PQNN) e Marfrig Hereford – G4-HR5 | G4-HR6 | G4-FP5 | G4-FP6 | G4-FP7

Uma das maiores iniciativas de valorização da carne brasileira, o Programa de Qualidade Nelore Natural (PQNN) é um conjunto de normas e procedimentos para garantir o padrão de carcaças bovinas, sistemas de cria, sistemas de engorda e reprodutores da raça Nelore. A proposta é oferecer ao mercado um produto diferenciado por sua padronização e qualidade controlada. Simples e prático, foi estruturado para a participação de qualquer produtor, independentemente do tamanho de seu rebanho. Seguindo a mesma linha de atuação, o Programa Marfrig Hereford é direcionado para produtores do Rio Grande do Sul.

Além dos programas de fomento de raças e de produção de cortes especiais, a Marfrig Beef criou a Mesa de Negociações, iniciativa que oferece aos pecuaristas sete alternativas de contrato de comercialização, permitindo adequações às variações do mercado a médio e longo prazos, garantindo preço mínimo e, consequentemente, a sustentabilidade econômica do negócio.

Para estimular a adoção das melhores práticas de sustentabilidade na cadeia produtiva, os produtores são mapeados e organizados segundo padrões socioambientais. O sistema de compras autoriza as transações somente após a confirmação da checagem da propriedade nas listas do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) e do Ministério do Trabalho. Assim, assegura aos clientes e consumidores que o gado adquirido não foi criado em áreas em desacordo com a política de garantia de origem socioambiental. Confirma ainda a não inclusão de seus fornecedores na lista do Ministério do Trabalho de empresas praticantes do trabalho análogo ao escravo, nem entre aquelas com atuação em áreas embargadas pelo Ibama.

Nesse sentido, outra ferramenta inédita no setor da pecuária é a Request for Information (RFI), utilizada para controlar a origem do gado criado no Bioma Amazônia. Os pecuaristas registram na RFI a origem de animais adquiridos de terceiros (fornecedores indiretos). Em seguida, técnicos da Marfrig Beef consultam as listas do Ibama e do Ministério Público para checar a idoneidade desses produtores em relação às práticas socioambientais. O uso da ferramenta é fundamental para consolidar a utilização dos Critérios Mínimos para Operações com Gado e Produtos Bovinos em Escala Industrial no Bioma Amazônia – Greenpeace.

#### CADASTRO AMBIENTAL RURAL (CAR)

A unidade monitora ainda adoção por seus fornecedores ao Cadastro Ambiental Rural (CAR), mecanismo estabelecido pelo novo Código Florestal Brasileiro para regularização ambiental de propriedades e posses rurais. Ressalta-se a importância do cumprimento dos prazos de cadastramento e os benefícios dessa iniciativa do Ministério do Meio Ambiente para recuperação de áreas degradadas em todo o território nacional.

## KEYSTONE FOODS – INICIATIVAS PARA MELHORIA CONTÍNUA

× [G4-HR4](#) | [G4-HR5](#) | [G4-HR6](#) | [G4-HR10](#)

A Keystone Foods atua ao lado de outras empresas da indústria para estabelecer normas de classificação para *commodities* sustentáveis. Nesse sentido, busca engajar os fornecedores, incentivando-os a atingir padrões de excelência em diversas áreas, por exemplo, na responsabilidade pelo local de trabalho. Prioriza compras responsáveis e ações para melhoria contínua entre os fornecedores, buscando treiná-los e avaliá-los em temas como ética, direitos humanos, boas práticas de negócios, segurança, bem-estar social e benefícios da cadeia produtiva sustentável, muitas vezes com o envolvimento de terceiros.

Assim, estabelece parâmetros de atuação com esse importante elo da cadeia produtiva, além de identificar os parceiros mais comprometidos com os quais pode aprofundar o relacionamento e desenvolver novos projetos. A divisão



### A Keystone Foods busca engajar seus fornecedores, incentivando-os a atingir padrões de excelência em diversas áreas e prioriza compras sustentáveis

é signatária e integrante do Poultry Sustainability Working Group, grupo de trabalho da U.S. Egg & Poultry Association e participa do National Chicken Council (NCC), entidade responsável por estabelecer métricas e padrões de produção sustentável de aves na indústria dos Estados Unidos.

As unidades utilizam matéria-prima de alta qualidade, fornecida por uma rede de parceiros altamente confiáveis, em relacionamentos de longa duração. Os processos e técnicas variam por conta do mercado de atuação e da proteína animal, sempre seguindo padrões de qualidade e segurança animal, assegurados por auditorias periódicas. Além da garantia de origem, outro aspecto fundamental é o controle do processamento da matéria-prima.

A cadeia vertical integrada de produção de aves nos Estados Unidos é monitorada por meio de indicadores de qualidade, consistência, fornecedor e custo, de forma a beneficiar os clientes. Ademais, os fazendeiros contratados para o fornecimento das aves seguem padrões rigorosos de segurança, qualidade e bem-estar animal.

As unidades da região da APMEA também formaram alianças estratégicas com fornecedores e se dedicam ao preparo de pratos cozidos e fritos ao gosto dos consumidores.

Em relação à carne de peixe, muitos dos produtos têm o selo da Marine Stewardship Council Certified, o que atesta sua qualidade.

Outra iniciativa da empresa é o engajamento de seus fornecedores de matérias-primas, outros produtos e serviços em temas relacionados à sustentabilidade e responsabilidade social.



# RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

× G4-DMA-Água | G4-DMA-Geral | G4-EN8 | G4-EN31

## A Marfrig desenvolve parcerias para garantir a melhoria de processos relacionados ao uso da terra

Para a Marfrig Global Foods, o uso eficiente dos recursos naturais e a preservação do meio ambiente são fundamentais ao negócio e ao seu crescimento sustentável. Para isso, a Companhia mantém metas e objetivos definidos em cada uma das suas unidades fabris. Desenvolve também parcerias com instituições locais e de atuação internacional visando a garantir a melhoria de processos relacionados ao uso da terra e demais recursos. A Companhia adota ainda sistemas de controle e possui diversas certificações, buscando garantir a qualidade de processos e reforçar sua atuação responsável. (Informações no Capítulo Criação de Valor).

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

Em 2015, os investimentos em ações para proteção ambiental totalizaram R\$ 7,8 milhões, considerando todas as empresas da Marfrig Global Foods. As iniciativas priorizaram tratamento e disposição de resíduos, tratamento de emissões, aquisição e manutenção de equipamentos, custos de limpeza, educação e treinamento e certificações externas de sistemas de gestão. (Informações detalhadas no Anexo I).



# R\$ 7,8 MI

FOI O TOTAL INVESTIDO  
EM AÇÕES DE  
PROTEÇÃO AMBIENTAL



## PARCERIAS DE VALOR

× G4-I2 | G4-I5 | G4-I6 | G4-EN12

Desde 2010, o Sistema de Gestão Integrado (SGI) estabelece metas e indicadores ambientais, alinhados a exigências legais, monitorados constantemente. Os investimentos na adoção de melhorias contínuas têm alcançado resultados positivos, por exemplo, em relação ao consumo de água e de energia.

As ações de educação ambiental são, com frequência, realizadas nas comunidades e voltadas para temas locais. Um bom exemplo de 2015 é a construção de um borboletário pela Keystone, próximo a suas instalações em Gadsden, no Estado do Alabama (EUA), em apoio a objetivos educacionais, comunitários e relativos à biodiversidade. Muitas espécies de borboletas encontram-se em perigo devido a alterações de seu habitat resultantes de processos de urbanização e da jardinagem. Diversos vegetais hospedeiros dos quais as borboletas e lagartas se alimentam são considerados ervas daninhas, sendo, em geral, eliminados dos jardins domésticos. Assim, os borboletários propiciam, a esses insetos e larvas, um ambiente protegido para sua população.

A iniciativa deu continuidade ao programa iniciado na unidade de Camilla, no Estado da Georgia (EUA), em 2014. Materiais informativos sobre o ciclo de vida das borboletas em seus diversos estágios de crescimento foram doados a instituições locais promotoras de atividades extracurriculares para crianças. Também foi construído viveiro, inaugurado com a soltura de 96 insetos pelos próprios estudantes.

A Marfrig Global Foods valoriza parcerias voltadas a promover sua atuação sustentável. As duas unidades de negócio, Marfrig Beef e Keystone Foods, promovem várias iniciativas que, por sua relevância, levam à valorização da marca e dos produtos, reforçando as estratégias de criação de valor. Entre as parceiras da Marfrig Beef, se destacam:



### PACTO GREENPEACE

Em 2009, a Marfrig Beef e as demais grandes empresas brasileiras do setor de carne no Brasil assinaram com o Greenpeace compromisso público com o objetivo de combater o desmatamento do Bioma Amazônia, a violência contra povos indígenas e evitar o uso de mão de obra análoga à escrava no campo. O compromisso é conhecido como “Critérios Mínimos para Operações com Gado e Produtos Bovinos em Escala Industrial no Bioma Amazônia” e representa um marco na preservação dessa importante região do País.

Para garantir a conformidade com os critérios estabelecidos pelo compromisso público, são adotados diversos procedimentos que incluem a utilização de tecnologia geoespacial e a realização de treinamentos em linha com as melhores práticas para a conservação da Amazônia aliada à pecuária.

Essas boas práticas de sustentabilidade adotadas na compra de bovinos criados no Bioma Amazônia foram atestadas em relatório auditado pela consultoria independente DNV-GL. Pelo 3º ano consecutivo, não foi identificada em 2015 qualquer operação de compra de bovinos da Marfrig em desacordo com os pontos do compromisso público assumido com o Greenpeace.

O relatório coloca a Marfrig como referência global de sustentabilidade para a indústria de proteína animal. Exemplo do compromisso de longo prazo com a preservação da Amazônia é o mapeamento por satélite dos limites de 100% das propriedades de seus fornecedores diretos. A Companhia foi a primeira empresa de proteína animal brasileira a utilizar tal tecnologia para barrar a compra de gado de propriedades que estejam desmatando o Bioma Amazônia.

Também foi atestado pela auditoria que toda compra de gado realizada pela Marfrig passa por um processo que verifica se a propriedade de origem está incluída nas listas de trabalho escravo do Ministério do Trabalho, esteja situada em áreas embargadas pelo IBAMA ou em desacordo com os critérios do monitoramento geoespacial. O sistema de compras impede automaticamente qualquer tentativa de aquisição de bovinos de fazendas bloqueadas, garantindo a origem do gado.

A avaliação da auditoria independente foi baseada na verificação de documentos, informações recolhidas nas entrevistas e na verificação das condições físicas in loco. O trabalho foi realizado em três etapas. A primeira atestou, por meio de testes do sistema de compras de gado, o bloqueio de fornecedores que não atendem aos critérios mínimos para operações. Na segunda etapa, foram checadas as análises geoespaciais, com verificação de procedimentos e simulação do monitoramento de propriedades de fornecedores. A confirmação que o sistema da Marfrig é capaz de bloquear antecipadamente fazendas ou proprietários que constem das listas do Ministério do Trabalho de propriedades que apresentaram trabalho análogo à escravidão, ou propriedades que estejam localizadas em terras indígenas, unidades de conservação, regiões onde foram constatados novos desmatamentos pelo monitoramento geoespacial ou em áreas embargadas pelo Ibama foi realizada na terceira e última etapa da equipe de auditores independentes da DNV-GL.



**Em 2015 chegaram ao mercado os hambúrgueres da The Frozen Butcher com o selo Rainforest Alliance Certified™**



### RAINFOREST ALLIANCE CERTIFIED™

A parceria teve início em 2012, quando a unidade de Tangará da Serra (MT) se tornou a primeira indústria de alimentos no mundo a receber o selo Rainforest Alliance Certified™ para certificação de carnes, garantia de sustentabilidade ambiental, social e econômica para produtos agrícolas e florestais.

No ano seguinte, a Marfrig Beef, em parceria com a rede de hipermercados Carrefour, passou a comercializar carnes bovinas com o selo, atestando a origem da matéria-prima e os processos sustentáveis de produção das fábricas e de fornecedores. Em 2015, chegaram ao mercado os hambúrgueres da The Frozen Butcher, marca de produtos de carne *premium*, produzida com carne bovina fornecida pela Marfrig Beef, também identificados com o selo.

Em todas essas iniciativas o certificado atesta que as fazendas fornecedoras de carne seguem rigorosas normas internacionais de conservação ambiental e de respeito aos trabalhadores, às comunidades locais e às regras de bem-estar animal.

Atualmente, três operações da Marfrig Beef possuem o selo Rainforest Alliance Certified, para a Norma definida pela Rede de Agricultura Sustentável (RAS) de Cadeia de Custódia: Tangará da Serra (MT), Promissão (SP) e Pampeano (RS). Os principais destinos internacionais dos produtos com a certificação são Alemanha, Holanda e países nórdicos, mercados com grande procura por produtos de valor agregado.





## TROPICAL FOREST ALLIANCE 2020 G4-I5

O Tropical Forest Alliance 2020 (TFA 2020) é uma aliança público-privada global criada em 2012 pelo Consumer Goods Forum (CGF) em parceria com o governo norte americano, a partir do compromisso assumindo na Rio+20 de, até 2020, atingir zero de desmatamento líquido nas cadeias de produção de carne bovina, óleo de palma, soja, e papel e celulose.

Membro do TFA 2020, a Marfrig Global Food passou a integrar o Comitê Diretor da instituição, órgão responsável pela tomada de decisões do TFA. Dos 20 membros desse Comitê, quatro são representantes do setor privado, sendo que a Marfrig é a única empresa de carne bovina.

A TFA 2020 e seus parceiros – países, empresas e organizações da sociedade civil – trabalham em conjunto com os objetivos de:

- 🌐 Melhorar o planejamento e a gestão em relação à conservação da floresta tropical, o uso do solo agrícola e a posse da terra;
- 🌐 Compartilhar as melhores práticas para a conservação de ecossistemas e florestas tropicais na produção de commodities agrícolas, buscando intensificar a agricultura sustentável e promovendo a utilização de terras degradadas e do reflorestamento;
- 🌐 Proporcionar experiência e conhecimento, a fim de ajudar no desenvolvimento da produção de commodities e agrícolas e processadas que promovam a conservação das florestas tropicais; e
- 🌐 Melhorar o monitoramento do desmatamento em regiões tropical e da degradação florestal de forma a medir seu progresso.



## THE NATURE CONSERVANCY (TNC)

### Carne sustentável: do campo à mesa

A Marfrig Global Foods, ao lado do Walmart e da organização ambiental The Nature Conservancy (TNC), desenvolve nos municípios de São Félix do Xingu e Tucumã, ambos localizados no sudeste do Pará, o projeto Carne Sustentável: Do Campo à Mesa visando a regularização ambiental e a produção responsável. O trabalho também envolve prefeituras e pecuaristas locais e o Instituto de Desenvolvimento Florestal e da Biodiversidade do Estado do Pará (Ideflor-Bio).

O projeto oferece apoio técnico aos produtores para aumento da produtividade e rentabilidade sem a necessidade de desmatamento. As atividades incluem o monitoramento da produção e o rastreamento do produto até a chegada ao consumidor final, com o objetivo de garantir a conservação das florestas, solos e rios da região e ampliar a oferta de carnes com garantia de origem para os consumidores.

Em São Félix do Xingu, a iniciativa abrange 13 fazendas, com área total de 1.005,30 hectares. Inicialmente, as áreas de preservação permanentes (APPs) são isoladas para garantir que não haja animais naquele trecho. Depois, a área de produção é dividida em pedaços menores e o gado passa a ocupar apenas alguns deles, para que os trechos temporariamente inativos se recuperem. Também são construídos poços artesianos e reservatórios para o consumo de água pelos animais. Após a adequação da área, considerando-se o fator de resiliência do local, espera-se o processo de restauração natural. Essa etapa de acompanhamento é realizada por técnicos especialistas da TNC e da Marfrig.

Em Tucumã, o projeto envolve nove fazendas, com área total de 1.67,82 hectares. Primeiro, as APPs são isoladas. Em seguida, são construídos viveiros agroflorestais, com foco em espécies nativas que apresentem potencial econômico e energético. Posteriormente, as mudas são plantadas em aproximadamente um hectare de Sistemas Agroflorestais (SAF's).



## InPACTO

Em 2014, a Marfrig Global Foods se associou ao Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (InPACTO) formado por empresas, organizações da sociedade civil e organizações representativas dos trabalhadores. Desde 2005, a Empresa era signatária do Pacto de mesmo nome e que deu origem ao Instituto. O objetivo é fortalecer e ampliar a iniciativa. Os associados se comprometem a assumir dez compromissos para combater o trabalho análogo ao escravo em seus negócios e na cadeia produtiva.



## ALIANZA DEL PASTIZAL

Em parceria com a Alianza del Pastizal – organização não governamental voltada à preservação do Pampa sul-americano –, a Marfrig Beef lançou, em 2015, selo para valorizar a carne produzida em propriedades rurais que conservam campos nativos desse bioma. O objetivo é valorizar a garantia de origem, oferecendo ao consumidor alimentos que unem qualidade de produção agropecuária e processos de conservação da biodiversidade dessa região sul-americana, considerada única em razão das espécies silvestres lá encontradas.

A Alianza del Pastizal foi criada em 2006 pela organização BirdLife International, do Reino Unido. As atividades são realizadas por seus parceiros locais. A entidade incentiva o relacionamento de produtores rurais com diversos setores governamentais e não-governamentais, como indústrias, sindicatos rurais, instituições de pesquisa, universidades e associações de produtores rurais.

Apenas no Rio Grande do Sul, 110 propriedades passaram a integrar o programa em 2015, o equivalente a uma área total de 120 mil hectares, sendo 80 mil hectares de campos nativos. Considerando os quatro países que fazem parte do programa, são mais de 300 propriedades.

# PRODUÇÃO RESPONSÁVEL DE ÓLEO DE PALMA

× G4-HR11 | G4-LA15 | G4-EN33 | G4-SO10



Entre as iniciativas da Keystone Foods, uma das prioridades trata da crescente demanda pelo óleo vegetal mais utilizado no mundo, o de palma. Sua produção resulta na conversão de florestas tropicais em plantações de palmeiras para extração do produto. Isso tem levado à redução significativa do habitat de grande número de espécies da fauna, muitas das quais estão em perigo. Devido ao plantio das palmeiras, há também indícios de perda de biodiversidade, erosão, poluição do solo e da água. Além disso, a alteração de habitats resultante da introdução da espécie cria riscos adicionais para a flora e a fauna locais. Se, por um lado, as plantações em questão geram impactos ambientais, por outro, possibilitam ganhos sociais, em razão da melhoria das condições de vida de pequenos agricultores, retirados da pobreza.

A Keystone utiliza óleo de palma em quatro de suas instalações na região da APMEA. Em 2015, recebeu a certificação Book & Claim (GreenPalm) para a matéria-prima utilizada na fabricação de produtos para um de seus maiores clientes. Concedido pela organização Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), esse reconhecimento representa uma tonelada de óleo de palma produzido com responsabilidade. A RSPO desenvolveu um conjunto de critérios ambientais e sociais que as empresas devem adotar para receber o Certificado de Óleo de Palma Sustentável (CSPO, na sigla em inglês) e cuja aplicação minimiza o impacto negativo do cultivo da palmeira. A obtenção desses certificados comprova, aos usuários do óleo, a fabricação sustentável do produto, além de servir de incentivo para o plantio responsável.



## BEM-ESTAR ANIMAL

× [G4-DMA - Práticas de compra](#) | [G4-DMA-Trabalho infantil](#) | [G4-DMA-Trabalho escravo ou análogo ao escravo](#) | [G4-DMA-Saúde e segurança alimentar](#) | [G4-EC9](#) | [G4-FP1](#) | [G4-FP9](#) | [G4-FP11](#) | [G4-FP12](#) | [G4-FP13](#) | [G4-HR5](#) | [G4-HR6](#)

A Marfrig Global Foods atua intensamente na cadeia produtiva para promover bem-estar e manejo adequado, minimizando sofrimentos desnecessários dos animais nas fazendas e das aves em alojamentos. Zootecnistas e médicos veterinários atuam nas unidades, realizando monitoramentos e treinamentos específicos para as equipes de manejo, abate e transporte. Se solicitados, também atuam nas propriedades rurais e granjas de fornecedores.

A busca e a manutenção de procedimentos dignos de tratamento são essenciais para a qualidade e a segurança dos produtos da marca. Só assim, é possível obter a satisfação dos clientes e a melhoria contínua em todas as etapas de manejo. Por isso, a Companhia tornou-se referência nos quesitos relacionadas a bem-estar animal e manejo racional.

Entre as iniciativas para a melhoria contínua nos processos de bem-estar animal, a Marfrig Global Foods trabalha em parceria com universidades. Mantém ainda relacionamento permanente com a World Animal Protection (WAP), uma das maiores organizações não governamentais mundiais de proteção dos animais.

A importância do bem-estar animal é tema na Companhia desde o programa de integração de novos colaboradores, quando representantes da área abordam o assunto, buscando conscientizar a todos e reforçar a relevância do compromisso ético nessa área. Nas unidades frigoríficas do Brasil, por exemplo, 2.896 pessoas passaram por treinamentos enfatizando o tema em 2015.

Como resultado desse esforço e atenção contínua ao assunto Bem-Estar Animal por parte de todas as unidades, a Companhia novamente atingiu conformidade na média geral de todas as unidades, demonstrando melhorias sobre os índices estabelecidos pelas diretrizes de Bem-estar Animal (Recommended Animal Handling Guidelines e Audit Guide do American Meat Institute), registrados nas verificações feitas pelas equipes de cada unidade.

Os índices de perdas apresentaram redução de mais de 30%, em relação ao ano anterior; e não houve multas ou penalidades aplicadas à Companhia referente ao assunto Bem-estar Animal.

O Comitê Global de Bem-Estar Animal, formado por representantes da Marfrig Beef e da Keystone Foods, desenvolveu plataforma para compartilhamento das melhores práticas entre as unidades de negócios, buscando, assim, desenvolver normas globais para os segmentos de carne bovina e de aves.

## BEM-ESTAR ANIMAL NA MARFRIG BEEF

× [G4-DMA-Criação e genética de animais](#) | [G4-DMA-Pecuária](#) | [G4-DMA-Transporte, manejo e abate](#) | [G4-FP9](#) | [G4-FP11](#) | [G4-FP12](#) | [G4-FP13](#)

O Programa Bem-estar Animal da Marfrig Beef, elaborado de acordo com padrões legais e as exigências de clientes, visa a garantir a segurança e o tratamento humanizado por meio de regras e procedimentos internos regularmente auditados. Para isso, a unidade investe na introdução de tecnologias modernas, equipamentos atualizados e novas formas de criação e logística.

Em 2015, todas as unidades de produção no Brasil participaram de campanhas de conscientização em homenagem ao Dia Mundial dos Animais, comemorado em 4 de outubro. A iniciativa teve início em 2012 em uma única unidade e ganhou adesão crescente até chegar ao resultado de 2015. No Brasil, as atividades envolveram colaboradores de vários setores, crianças e adolescentes do Instituto Marfrig e, ainda, jovens aprendizes.

Entre suas atividades, os responsáveis pelo bem-estar animal realizam auditoria nas propriedades de fornecedores, acompanhando o manejo de embarque e avaliando resultados. A manutenção da propriedade como fornecedora é norteadada pelo índice de hematomas encontrados nas carcaças dos animais, classificados durante o abate. Os produtores recebem relatórios sobre esses resultados.

Para o conforto térmico, por exemplo, os currais possuem aspersores para refrescar os animais, sem incomodá-los. Muitas unidades também instalaram sistemas de sombreamento, com coberturas específicas para circulação de ar.

Todos os animais recebidos nas unidades frigoríficas da Marfrig Beef são acompanhados por declaração do produtor rural atestando a não utilização de hormônios, promotores de

crescimento e antibióticos. Além disso, o Serviço de Inspeção Federal (SIF) possui um programa denominado Plano Nacional de Controle de Resíduo na Carne (PNCRC), que faz amostragem aleatória em todos os frigoríficos para garantir a veracidade do que foi atestado pelos pecuaristas. A unidade promove ainda, por meio do programa Marfrig Club, check list de itens verificados obrigatoriamente e promove visitas de conscientização sobre o uso de medicamentos e seus períodos de carência, além de informações sobre substâncias proibidas na criação de bovinos de corte.

O transporte dos animais também é prioridade. Estudo realizado em uma das unidades, em dezembro de 2015, mostrou que aproximadamente 95% dos animais foram desembarcados utilizando-se apenas procedimentos de manejo priorizados pela unidade, tais como bandeiras e estímulos sonoros, sem o uso de bastão elétrico.

Em relação aos caminhões transportadores de cargas vivas, inspecionados pelas equipes da Marfrig Beef, constatou-se evolução em relação ao ano anterior; por conta da redução em 33% dos veículos desclassificados por não conformidade. Em caso de problemas, o condutor foi notificado para fazer os reparos e posteriormente apresentar o veículo para nova inspeção. Houve ainda aumento de 50% de resultados que passaram de avaliação “bom” para “excelente”.

Para facilitar a troca de experiências em melhores práticas de bem-estar animal, são promovidas reuniões mensais com participação de representantes de todas as divisões operacionais da Marfrig Global Foods. Um departamento exclusivo trata dos assuntos relacionados a bem-estar animal, contando com pelo menos um zootecnista ou veterinário em cada unidade de processamento de bovinos para, ao lado dos colaboradores, garantir o tratamento adequado aos animais.



# BEM-ESTAR ANIMAL NA KEYSTONE FOODS

O tratamento mais digno dos animais também integra as atividades diárias da Keystone Foods que, em 2015, não registrou infrações significativas de leis e regulamentos relacionadas ao transporte, manuseio e/ou abate de animais. Sempre em busca de novas tecnologias para aprimorar processos, as unidades industriais dos Estados Unidos, por exemplo, operam acima dos parâmetros de saúde e bem-estar animal estabelecidos pelo National Chicken Council (NCC/US), o principal órgão regulador daquele país. Além disso, a divisão de proteínas nos Estados Unidos cria 100% das aves em alojamentos com indivíduos da mesma faixa etária, pelo sistema de manejo “todos dentro - todos fora”, ou seja, livres, em vez de em gaiolas, sem acesso a áreas externas.

A avaliação das patas e deambulação (capacidade de se movimentar sozinho) dos frangos de corte com idade para abate tem ajudado a empresa e o setor de frangos de corte dos Estados Unidos a compreender incidências de doenças, as melhores formas de avaliação de resultados e a relação entre as pontuações.

Um bom exemplo é o projeto-piloto desenvolvido pela Keystone Kentucky (EUA), sobre índice progressivo de bem-estar de aves, cujo objetivo é fornecer uma avaliação abrangente e em tempo real do bem-estar animal.

A Keystone Foods também participou de uma ampla revisão do Programa Americano de Bem-Estar Animal (US Proteins Animal Welfare Program), iniciativa que incluiu a elaboração de novo modelo de gestão, garantia do alinhamento com os requisitos dos clientes e da indústria e revisão do material de treinamento.

## ANTIBIÓTICOS

Destacam-se também na empresa novos programas, baseados em indicadores-chave de desempenho, relacionados à manutenção da saúde e bem-estar dos animais para reduzir o uso de antibióticos. Há mais de 12 anos, a Keystone Foods não usa esses produtos para auxiliar o crescimento das aves. Também não são administrados tratamentos hormonais ou anti-inflamatórios.

Utilizam-se antibióticos terapêuticos no tratamento de bandos de aves diagnosticados especificamente com alguma patologia por um veterinário especializado ou funcionário treinado da empresa. Processo rigoroso de gestão estabelece a utilização dessas substâncias.

O uso de qualquer antibiótico terapêutico deve ser seguido de um período de eliminação determinado pela US Food and Drug Administration (FDA), órgão governamental norte-americano responsável pelo controle dos alimentos. Essas informações podem ser encontradas na embalagem do antibiótico e na receita veterinária. Qualquer criadouro tratado com antibióticos deve enviar amostras de tecidos musculares para testes de resíduos (somente para o antibiótico específico) em um laboratório de referência, sendo que o resultado deve ser negativo ou estar abaixo do nível mínimo antes do processamento.

Em 2015, a Keystone Foods não registrou infrações significativas de leis e regulamentos relacionadas ao transporte, manuseio e/ou abate de animais.



# EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

× G4-EN5

A Marfrig Global Foods busca adotar sistemas de monitoramento para maximizar o uso correto e o menor impacto ambiental de suas ações. As iniciativas incluem investimentos significativos na utilização de fontes de geração de energia renováveis, como casca de amendoim, maravalha (aparas de madeira) e pó de serra, além de briquete (resíduos de madeira), bagaço de cana e lenha de reflorestamento.

No período, a Keystone Foods reduziu o consumo de energia em 3,7% a partir de medidas visando mais eficiência. Foram adotados mais de uma dezena de diferentes projetos que vão desde simples medidas para a melhoria da iluminação à instalação de avançados sistemas de controle.

TAXA DE INTENSIDADE ENERGÉTICA EM 2015 (GJ/T)	
Total de energia elétrica consumida - Fora de ponta (Gj)	1.060.292,96
Total de energia elétrica consumida - Ponta (Gj)	996.042,88
<b>Consumo Total de Energia Elétrica (Gj)</b>	<b>2.056.335,84</b>
Volume de produção (t)	862.980,46
<b>Intensidade energética (Energia Total (Gj)/ Produção (t))</b>	<b>0,38</b>

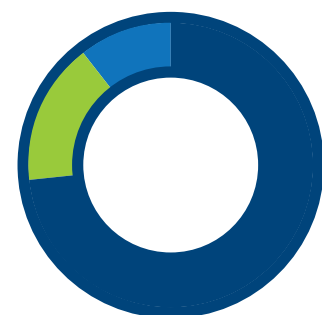


## RECURSOS HÍDRICOS

A Marfrig Global Foods monitora o uso correto e eficiente de água em cada uma de suas unidades industriais, seguindo todas as exigências legais para captar água de fontes naturais próximas a essas unidades. O objetivo é assegurar a preservação dos recursos hídricos.

Como parte das estratégias de monitorar o consumo, a Companhia estabeleceu em 10 unidades da Marfrig Beef, no Brasil, o Sistema de Gestão Eficiente do Uso da Água, dentro do programa do SGI. O objetivo é reduzir o consumo total de água dessas plantas em 2% e, consequentemente, minimizar o impacto das operações na comunidade e no meio ambiente. A iniciativa prioriza ainda a prevenção contra situações de escassez hídrica, como a ocorrida no Estado de São Paulo em 2015, e a melhoria da eficiência operacional. O resultado final é a redução do gasto dessas unidades com o consumo de água.

São duas frentes de trabalho. A primeira trata da otimização dos equipamentos, a partir de iniciativas como a instalação de bicos redutores de vazão com pedaleiras de acionamento; utilização de bicos aspersores nas torneiras de maior pressão e hidrômetros, entre



**Captação total de água em 2015 – 19,9 milhões m<sup>3</sup>**  
(informações detalhadas no Anexo III)

% por fonte de captação

**34,4%** De superfície

**22,3%** Capatada de terceiros

**43,2%** Subterrânea

outros. Além disso, parte da limpeza dos currais passou a ser feita a seco. Em alguns processos, a água utilizada é recuperada e reutilizada.

A outra frente prioriza a atitude dos colaboradores, treinados sobre a necessidade de redução do consumo de água e a importância do uso adequado desse recurso natural para o meio ambiente e para a sustentabilidade do negócio.

Como resultado, as unidades envolvidas no projeto economizaram 1,2 milhão m<sup>3</sup> de água nos últimos cinco anos, passando de 7,9 milhões m<sup>3</sup> em 2010 para 6,7 milhões m<sup>3</sup>

em 2015, o equivalente a 15%. Com o volume economizado seria possível, por exemplo, abastecer a população de uma cidade com mais de 36 mil habitantes por um período de seis meses. Os bons resultados obtidos motivaram a Companhia a replicar as boas práticas adotadas nas demais unidades.

A Keystone Foods reduziu em 3,7% o consumo de água em 2015, como resultado do monitoramento constante e a da busca de medidas de conservação. Na planta de Eufaula, no Alabama (EUA), por exemplo, os projetos de conservação levaram à economia de 234,7 milhões de litros.



## RESÍDUOS E EFLUENTES

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

Em 2015, diversas unidades no Brasil investiram em tecnologias para adequação do sistema de tratamento de efluentes. Na unidade de Pampeano (RS), por exemplo, tal processo de tratamento gerou receita de aproximadamente R\$ 100 mil por mês, retorno financeiro obtido com a venda do óleo extraído do processamento dos efluentes industriais por meio de peneira, flotação, aquecimento e passagem em decanter industrial.

A Marfrig Global Foods também monitora e realiza estudos de impacto ambiental nas diversas fases de desenvolvimento e licenciamento de novos projetos. Além de garantir o conhecimento da biodiversidade local e respectivos sistemas de controle, tal processo identifica as características dos resíduos que serão gerados e, assim, as tecnologias necessárias para seu tratamento e lançamento nos corpos hídricos receptores.



### Diversas unidades no Brasil investiram em tecnologias para adequação do sistema de tratamento de efluentes

No caso de produtos considerados perigosos, a Companhia estabelece rígidos procedimentos a serem seguidos em termos de armazenamento, transporte e descarte, a partir da identificação dos riscos envolvidos e da definição de ações de mitigação e prevenção necessárias. O volume total de resíduos perigosos destinados a tratamento corresponde a 0,25% do total de resíduos gerados pela Companhia.

As políticas de procedimentos com produtos perigosos incluem o monitoramento ambiental e a manutenção de planos de contingência específicos para cada tipo de ocorrência e de substância em caso de acidente. Eventuais ocorrências são registradas e submetidas a extensivo processo de avaliação de causas visando a estabelecer os ajustes necessários aos procedimentos vigentes. Em 2015, não foram registrados derramamentos ou vazamentos significativos de produtos perigosos em quaisquer das unidades da Marfrig Global Foods.

Dentro do programa voltado ao meio ambiente da Keystone Foods – Sustaining the Planet (Mantendo o Planeta) –, uma das metas é reduzir a zero os resíduos sólidos enviados a aterros sanitários até 2020. As ações para alcançar essa meta começaram em 2008 e, desde então, a redução foi de 50%. Entre elas, se destaca a reciclagem de resíduos sólidos gerados em suas unidades industriais em todo o mundo, incluindo papelão, plástico, alumínio, sucata de metal, além de sólidos biológicos, produtos de padaria e lamas de águas residuais.

As unidades da Keystone Foods reduziram em 22% o envio de resíduos para aterros, a partir de medidas locais e parceiras com fornecedores para identificar materiais que poderiam ser separados ou reciclados.

## EMISSÕES E MUDANÇAS CLIMÁTICAS

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



### A Marfrig incentiva a cultura do desenvolvimento sustentável e o uso racional de recursos naturais

A Política de Mudanças Climáticas e Recursos Naturais da Marfrig Global Foods está alinhada a um dos principais objetivos da Companhia, ou seja, adequar as atividades industriais, comerciais e de serviços à economia de baixo carbono. Na prática, a Marfrig incentiva a cultura de desenvolvimento sustentável em todas as unidades, valorizando a adoção de medidas para o uso racional de recursos naturais e a utilização de instrumentos para avaliar riscos e oportunidades associados à mitigação dos efeitos das mudanças climáticas.

A Marfrig Global Foods já recebeu duas vezes o selo Ouro do Programa Brasileiro GHG Protocol, reconhecimento de suas ações e iniciativas de controle e gestão de

gases de efeito estufa. Desde 2010, realiza inventários anuais de gases do efeito estufa (GEE), importante ferramenta para o direcionamento de ações alinhadas às estratégias de meio ambiente, um dos pilares do plano Focar para Ganhar. Além disso, foi a primeira empresa brasileira em seu segmento de atuação a avaliar três importantes aspectos desses documentos:

emissões diretas dos processos próprios (Escopo 1), emissões indiretas de energia adquirida (Escopo 2) e emissões fora do controle direto (Escopo 3).

Para elaborar o GEE, a Marfrig utiliza, desde 2014, a metodologia do Programa Brasileiro GHG Protocol, referência mundial para empresas e governos nessa área. O processo é compatível com os requisitos da norma ISO 14064-1:2006 e também com os métodos de quantificação do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC, da sigla em inglês), bem como das diretrizes do Defra Voluntary Reporting Guidelines, orientações do governo britânico, e da ASHRAE Standard 34, organização dos

Estados Unidos voltada a promover a sustentabilidade na indústria.

O inventário de 2015 apresenta emissões totais na ordem de 23.575.870 tCO<sub>2</sub>e, sendo quase a totalidade, ou 97%, do Escopo 3. As emissões de Escopo 1 e 2 representaram, respectivamente, 1,6% e 1,3%. A significativa representatividade das emissões do Escopo 3 deu-se pela abrangência do inventário, que considera emissões de atividades de terceiros. Quanto maior a abrangência do inventário, maior tende a ser a representatividade das emissões indiretas. Porém, as emissões dos Escopos 1 e 2 são aquelas nas quais a empresa possui controle direto e, portanto, metas de redução de emissões normalmente são pautadas nos Escopos 1 e 2. (Informações detalhadas no Anexo III).

As emissões diretas (Escopo 1) são maiores nas atividades de processados, abate de bovinos e confinamento próprio de bovinos, respectivamente. No Escopo 2, as atividades que apresentaram maiores emissões foram as de processados, abate de frangos e abate de bovinos, respectivamente. Já no Escopo 3, as atividades com maior representação nas emissões foram abate de bovinos, processados e abate de bovinos mais processados.





# QUALIDADE

**Do latim *qualitate*.**

1 Atributo, condição natural, propriedade pela qual	algo ou alguém se
individualiza, distinguindo-se dos demais; maneira	de ser, essência,
natureza. 2 Excelência, virtude, talento. 3 Grau de	perfeição, de precisão



# PERSPECTIVAS

O objetivo da Marfrig é continuar crescendo no mercado de proteína animal

A desaceleração da China, a recessão na Rússia e a revisão para baixo do crescimento das exportações de matérias-primas fizeram com que o Fundo Monetário Internacional (FMI) revisasse para baixo a expansão do PIB mundial 2016 para 3,2%. Por outro lado, espera-se que a queda nos preços de petróleo estimule o aumento de consumo, em especial nos mercados desenvolvidos e dos países importadores da commodity. O FMI também reduziu a previsão de crescimento dos Estados Unidos para 2,2%.

No caso da China, espera-se expansão de 6,5%, em resposta a uma política voltada mais para o consumo interno do que para as exportações. Essa perspectiva ainda pode representar uma alavanca para o crescimento do consumo de carne bovina *in natura* e alimentos processados.

Nesse cenário, ainda desafiador, mas com diversas oportunidades, a estratégia da Marfrig Global Foods segue pautada em capturar o potencial crescimento do mercado de proteínas

a nível global e da maximização da agregação de valor e retorno para os acionistas, permanecendo comprometida com o fortalecimento do seu negócio por meio de:

- Crescimento orgânico, melhoria operacional, produtividade e expansão de margens.
- Adequação do negócio de Marfrig Beef, com priorização dos canais de *food service* e crescimento em exportações.
- Disciplina financeira, por meio da redução da dívida bruta e, consequentemente, redução da despesa financeira e do aumento da geração de caixa livre.
- Aceleração do crescimento no mercado asiático tanto pela expansão de *food service* da Keystone Foods como pelas exportações da unidade Marfrig Beef.

	2015 OPERAÇÕES CONTINUADAS	2016 <sup>(4)</sup>
Receita líquida	R\$ 19 bilhões	R\$ 22 a 24 bilhões
Margem EBITDA ajustado <sup>(1)</sup>	9,5%	8,5% a 9,5%
Investimentos (Capex)	R\$ 448 milhões	R\$ 450 a R\$ 600 milhões
Fluxo de caixa livre <sup>(2) (3)</sup>	R\$ 103 milhões	R\$ 100 a R\$ 250 milhões

(1) Exclui itens não recorrentes  
(2) Fluxo de caixa livre de 2015 exclui os efeitos das transações com operações descontinuadas em cerca de R\$ 308 milhões  
(3) Fluxo de caixa livre após investimentos, despesas com juros e imposto de renda  
(4) Premissas com base na taxa de câmbio de R\$ 4,10/US\$ 1,00

2016

FOCO NOS CANAIS DE *FOOD SERVICE* E NAS EXPORTAÇÕES





# ANEXO DE INDICADORES GRI

## ANEXO I × G4-EN31

TOTAL DE INVESTIMENTOS E GASTOS COM PROTEÇÃO AMBIENTAL (R\$ MIL)	
Disposição de resíduos, tratamento de emissões e custos de remediação	2015
Tratamento e disposição de resíduos	7.072,6
Tratamento de emissões	3.707,1
Despesas com a compra e uso de certificados de emissão	51,9
Gastos com equipamentos, manutenção e materiais e serviços operacionais, além de despesas com pessoal para esse fim	7.736,7
Custos de limpeza, inclusive custos com remediação de vazamentos relatados no Indicador G4-EN24	3.263,2
Total	21.831,5
Custos de prevenção e gestão ambiental (R\$)	2015
Educação e treinamento ambiental	97,8
Serviços externos de gestão ambiental	6.911,9
Certificação externa de sistemas de gestão	130,1
Pesquisa e desenvolvimento	7,8
Despesas extras com adoção de tecnologias mais limpas, além das convencionais	8,9
Despesas extras com compras verdes	8,0
Outros custos de gestão ambiental	594,0
Total	7.758,5

## ANEXO II G4-EN8

CAPTAÇÃO DE ÁGUA, POR FONTE (MIL M³)	2015
Água de Superfície	6.842,5
Água Subterrânea	4.437,8
Água captada de terceiros	8.585,1
Volume total de água captada	19.865,4

## ANEXO III × G4-EN15 | G4-EN16 | G4-EN17

EMISSÕES DE GEE – MARFRIG GLOBAL FOODS (TCO <sub>2</sub> E)	2015	2014
Escopo 1	392.912,2	393.035,2
Agrícolas	68.992,0	45.820,0
Fermentação entérica	45.489,38	30.211,05
Manejo de dejetos	23.502,66	15.608,91
Combustão Estacionária	120.084,5	130.560,4
Caldeiras	106.524,00	110.375,61
Gerador	4.516,02	5.048,96
Outra fonte de uso de combustível	9.044,51	15.135,83
Combustão Móvel	22.164,7	21.459,7
Transporte terrestre	22.164,71	21.459,71
Emissões de Processo	77.019,87	77.245,46
Emissões Fugitivas	9.617,71	6.070,95
Resíduos e Efluentes	95.033,36	111.878,74
Tratamento de Efluentes	94.987,83	108.018,73
Tratamento de Resíduos Sólidos	45,53	3.860,01
Escopo 2	284.389,5	288.475,2
Compra de energia elétrica da rede	272.171,12	274.984,16
Compra de energia elétrica renovável	12.219,48	13.491,09
Escopo 1 + 2	677.301,7	681.510,5
Escopo 3	22.898.569	24.179.644
Bens e serviços comprados	22.628.422	23.725.750
Compra de Carne	10.646.971	12.060.425
Compra de bovinos/ovinos	11.722.371	11.418.033
Compra de insumos para ração	259.080	247.291
Resíduos gerados nas operações	179.519	369.656
Compostagem	47.524	149.712
Aterro terceirizado	131.995	219.944
Transporte e Distribuição (Upstream)	79.049	72.642
Transporte marítimo	52.264	62.856
Transporte terrestre – frota terceirizada	26.785	9.786
Deslocamento casa-trabalho	8.683	8.491
Ônibus terceirizado	8.683	8.491
Viagens a negócios	2.897	3.105
Viagens aéreas	2.637	2.909
Transporte terrestre de funcionários – frota terceirizada	259	197
TOTAL Escopo 1 + 2 + 3	23.575.871	24.861.154

\* Metodologia para cálculo: Programa Brasileiro GHG Protocol. ISO 14064-1. IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories 2006. Defra Voluntary Reporting Guidelines. ASHRAE Standard 34.



# SUMÁRIO GRI-G4

“de acordo” – Essencial GRI G4-32

CONTEÚDOS PADRÃO GERAIS				
ESTRATÉGIA E ANÁLISE		PÁGINA	OMISSÕES	PACTO GLOBAL
G4-1		18 e 20	-	
PERFIL ORGANIZACIONAL				
G4-3		8	-	
G4-4		8	-	
G4-5		8 e 70	-	
G4-6		8	-	
G4-7		8	-	
G4-8		8	-	
G4-9		4 e 8	-	
G4-10		71	-	6
G4-11		62	-	3
G4-12		110 e 116	-	
G4-13		5	-	
G4-14		55 e 96	-	
G4-15		116 e 118	-	
G4-16		116	-	
ASPECTOS MATERIAIS IDENTIFICADOS E LIMITES				
G4-17		5	-	
G4-18		5	-	
G4-19		5	-	
G4-20		5	-	
G4-21		5	-	
G4-22		5	-	
G4-23		5	-	
ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS				
G4-24		6	-	
G4-25		6	-	
G4-26		6	-	
G4-27		6	-	
PERFIL DO RELATÓRIO				
G4-28		5	-	
G4-29		5	-	
G4-30		5	-	
G4-31		5	-	
G4-32		1ª página do índice remissivo		
G4-33		5	-	
GOVERNANÇA				
G4-34		53	-	
ÉTICA E INTEGRIDADE				
G4-56		12	-	10

CONTEÚDOS PADRÃO ESPECÍFICOS				
ASPECTOS MATERIAIS	INFORMAÇÃO SOBRE A FORMA DE GESTÃO E INDICADORES	PÁGINA	OMISSÕES	PACTO GLOBAL
CATEGORIA ECONÔMICA				
Desempenho econômico	G4-DMA	78	-	
	G4-EC1	90	-	
Práticas de compra	G4-DMA	120	-	
	G4-EC9	120	-	
	G4-FP1	120	-	
CATEGORIA:AMBIENTAL				
Água	G4-DMA	114	-	
	G4-EN8	114	-	7   8
Emissões	G4-DMA	127	-	
	G4-EN15	127 e 133	-	7   8
	G4-EN16	127 e 133	-	8
	G4-EN17	127 e 133	-	8
	G4-EN18	127 e 133	-	8
Geral	G4-DMA	114	-	
	G4-EN31	114 e 132	-	7   8   9
Avaliação Ambiental de Fornecedores	G4-DMA	110	-	
	G4-EN32	110	-	8
	G4-EN33	39 e 119	-	8
CATAGORIA: SOCIAL				
SUBCATEGORIA: Práticas trabalhistas e trabalho decente				
Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas	G4-DMA	110	-	
	G4-LA14	110	-	
	G4-LA15	39, 108 e 119	-	
SUBCATEGORIA: Direitos humanos				
Investimentos	G4-DMA	30	-	
	G4-HR1	39	-	2
Não discriminação	G4-DMA	48	-	
	G4-HR3	66 Não houve registro de casos de discriminação em 2015.	-	6
Liberdade de associação e negociação coletiva	G4-DMA	48	-	
	G4-HR4	48 e 113	-	3
Trabalho infantil	G4-DMA	48	-	
	G4-HR5	48 e 113	-	5
Trabalho forçado ou análogo ao escravo	G4-DMA	48	-	
	G4-HR6	48 e 113	-	4
Avaliação de fornecedores em direitos humanos	G4-DMA	48	-	
	G4-HR10	48 e 113	-	2
	G4-HR11	39, 108 e 119	-	2



CONTEÚDOS PADRÃO ESPECÍFICOS					
SUBCATEGORIA: Sociedade	INFORMAÇÃO SOBRE A FORMA DE GESTÃO E INDICADORES		PÁGINA	OMISSÕES	PACTO GLOBAL
Combate à corrupção	G4-DMA		48 e 96	-	10
	G4-SO4		48 e 96	-	
Políticas públicas	G4-DMA		48	-	10
	G4-SO6		96	-	
Concorrência desleal	G4-DMA		48	-	
	G4-SO7		96	-	
Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade	G4-DMA		110	-	
	G4-SO9		110	-	
	G4-SO10		39 e 119	-	
SUBCATEGORIA: Responsabilidade pelo produto					
Saúde e segurança alimentar	G4-DMA		120	-	
	G4-PR1		96	-	
	FP5	34, 108, 110 e 112		-	
	FP6	34, 108, 110 e 112		-	
	FP7	34, 108, 110 e 112		-	
Suplemento Setorial – Referentes ao Bem-Estar Animal					
Criação e Genética de Animais	G4-DMA		120	-	
	FP9		120	-	
Pecuária	G4-DMA		120	-	
	FP11		120	-	
	FP12		120	-	
Transporte, Manejo e Abate	G4-DMA		120	-	
	FP12	No ano de 2015, nenhuma multa ou penalidade foi aplicada à Companhia referente ao assunto bem-estar animal.		-	





# DADOS CORPORATIVOS

## MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.

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

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

## MERCADOS DE NEGOCIAÇÃO

### AÇÕES

**BM&FBOVESPA (Novo Mercado)**

Código de negociação: MFRG3

Banco custodiante: Itaú Unibanco S.A.

### ADRS (AMERICAN DEPOSITORY RECEIPTS) - NÍVEL I OTC (mercado de balcão norte-americano)

Código de Negociação: MRRTY  
Banco depositário: Deutsche Bank Trust Company Americas  
Banco custodiante: Itaú Unibanco S.A.

## CRÉDITOS

### COORDENAÇÃO INTERNA

Sustentabilidade  
Mathias Azeredo de Almeida

Relações com Investidores e Planejamento Estratégico  
Roberta Varella  
Rafael Kamnitzer Braz

### PLANEJAMENTO, COORDENAÇÃO E TEXTO | CONCEPÇÃO, PRODUÇÃO E PROJETO GRÁFICO | CONSULTORIA GRI

globalRI

to com nossos consumidores, criando produtos de alta qualidade e seguridade motivados  
ONHECIDA COMO A MELHOR  
EÍNAS

Isso acontecerá de quatro maneiras: crescendo com nossos clientes,  
s mercados; proporcionando o desenvolvendo da companhia e criando valor para o  
atender toda a cadeia produtiva com excelência operacional, de forma sustentável; e

NO CLIENTE Temos total comprometimento com nossos  
toda a nossa atenção e paixão no que fazemos ao atender os nossos clientes em todas  
relação aos nossos produtos e procedimentos.

simplicidade  
facilitar todos os nossos processos. A ideia de “menos é mais” permeia tudo  
os nossos problemas. Nossos comportamentos e condutas visam aprendermos com  
ossos *stakeholders*, o que nos ajuda a gerar confiança, além de melhorarmos como

aríamos de ser tratados. Somos guiados por nossos princípios éticos e motivados  
ÊNCIA Incentivamos constantemente oferecer soluções inovadoras e  
r toda a organização, em busca da fidelidade de nossos clientes internos e externos.

o contexto do mercado em que vivemos e nos adaptamos ao mesmo. Trabalhamos com  
ência. Nos sentimos como donos, cuidando de nossos processos, produtividade e dos  
portunidades.



