



RELATÓRIO DE  
**SUSTENTABILIDADE**  
2015

*Minerva Foods*



RELATÓRIO DE

# SUSTENTABILIDADE

2015

*Minerva Foods*

---

A MINERVA FOODS TEM COMO FUNDAMENTO **VALORES** QUE MARCAM UMA TRAJETÓRIA DE CONFIANÇA EM SUAS ATIVIDADES.

A **INTEGRIDADE** NAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA; O **COMPROMETIMENTO** COM O CAPITAL HUMANO; A **RESPONSABILIDADE** NA TOMADA DE DECISÕES; A **INICIATIVA** NO AVANÇO DO SETOR DE CARNES NO BRASIL E NA AMÉRICA LATINA; A **COOPERAÇÃO** NOS RELACIONAMENTOS; A **SIMPLICIDADE** DAS AÇÕES; E, ENFIM, O FORTALECIMENTO DE TODOS OS ELOS DA MINERVA ATRAVÉS DE SUA **DETERMINAÇÃO** SÃO PARTE DO JEITO MINERVA FOODS DE ATUAR.

## Sumário

1. Sobre o Relatório	4	5. Desempenho dos Negócios	54
2. A Minerva Foods	16	6. Relacionamentos	68
3. Gestão Estratégica	28	7. Sistema de Gestão Integrado	90
4. Governança Corporativa	44	8. Sumário de Conteúdo da GRI	110
		9. Créditos	119

# 1

## SOBRE O RELATÓRIO

NESTE RELATÓRIO, VOCÊ VERÁ COMO AGIR COM SIMPLICIDADE  
FAZ DOS VALORES MINERVA FOODS PARTE DA CONSTANTE EVOLUÇÃO,  
INTEGRAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.



*Minerva Foods*

# SOBRE O RELATÓRIO



Escritório da Unidade Industrial de Montería – Colômbia

Para divulgar seus resultados aos diversos públicos de relacionamento,

**A MINERVA FOODS PUBLICA ANUALMENTE O RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, NO QUAL APRESENTA UM PANORAMA DOS ASPECTOS MAIS RELEVANTES DE SEUS DESEMPENHOS ECONÔMICO, SOCIAL, AMBIENTAL E DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.**

Como companhia de capital aberto, em linha com a transparência e para permitir a comparabilidade com outras empresas do setor, a Companhia segue as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), assim como as recomendações da Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca). Neste documento, referente ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2015, os dados estão baseados na versão GRI G4, a mais atual, opção “de acordo” essencial. Eventuais reformulações de informações e suas razões estão descritas ao longo do texto. **GRI G4-28 | G4-29 | G4-30 | G4-32**

As informações e os indicadores de desempenho apresentados foram objeto de análise e receberam asseguração independente da BDO RCS Auditores Independentes – prática adotada desde a primeira publicação da Companhia –, publicada na página 117. **GRI G4-33**

Os dados se referem às seguintes unidades industriais: Araguaína (TO); Barretos (SP); Campina Verde (MG); Janaúba (MG); José Bonifácio (SP); Palmeiras de Goiás (GO); Batayporã (MS), além das controladas Rolim de Moura (RO), Várzea Grande (MT); Mirassol D’Oeste (MT). Apesar de não fazerem parte do limite desse Relatório, serão citadas as unidades industriais do Paraguai (controladas Frigomerc S.A, Friasa S.A e Expacar), Uruguai (controladas Frigorífico Carrasco S.A. e Pulsa S.A.) e Colômbia (controlada Red Cárnica S.A.S e Red Industrial Colombiana S.A.S) e as unidades de negócio Minerva Casings, Minerva Biodiesel, Minerva Couros, Minerva Live Cattle (controlada) e Minerva Fine Foods (controlada). A essas citações serão dados os devidos destaques. Não houve alterações significativas em relação aos períodos cobertos em documentos anteriores. Em um processo de melhoria contínua, de acordo com a viabilidade, nos próximos ciclos, a abrangência do Relatório será ampliada, envolvendo os demais negócios sob controle da Companhia. **GRI G4-13 | G4-20 | G4-21 | G4-23**

Comentários, críticas e sugestões sobre este documento devem ser encaminhados para o e-mail [ri@minervafoods.com](mailto:ri@minervafoods.com). O canal permite também que investidores e outros *stakeholders* tratem de temas diversos relacionados à Empresa. **GRI G4-31**

## MATRIZ DE MATERIALIDADE G4-18 | G4-20 | G4-21

Para a definição e apresentação dos temas mais relevantes apresentados

## NESTE RELATÓRIO, A MINERVA FOODS REVISOU SEU PROCESSO DE CONSULTA E ANÁLISE REALIZADO EM 2014 A PARTIR DAS DIRETRIZES DA GRI G4.

Como resultado, este documento apresenta um novo assunto: Relações Institucionais. O trabalho desenvolvido no exercício anterior foi promovido com a participação de mais de 150 pessoas, entre membros do Conselho de Administração, Diretores, colaboradores e *stakeholders* externos, como ONGs, poder público, instituições financeiras, investidores, acionistas, analistas *buy side* e *sell side*, fornecedores, transportadores, vendedores, clientes, pecuaristas e instituições acadêmicas.

Também levou em consideração o engajamento realizado ao longo do ano com os *stakeholders* (vide quadros ao lado), tanto por meio dos canais de comunicação direta quanto por eventos e programas promovidos pela Companhia – como Minerva Day, Falando de Pecuária, @ + Lucrativa e Stakeholder Engagement Plan (SEP) – e dos quais a Empresa participa, como fóruns de discussão setorial. O processo de análise da materialidade englobou ainda temas identificados em documentos da GRI e em relatórios de outros *players* do setor, nacionais e internacionais. **GRI G4-24 | G4-25**

## ABORDAGEM E FREQUÊNCIA DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS GRI G4-26

ABORDAGEM PARA ENGAJAR STAKEHOLDERS	FREQUÊNCIA DO SEU ENGAJAMENTO	GRUPOS DE STAKEHOLDERS
SEP	Mensalmente em todas as unidades de negócio da Companhia	Colaboradores, <i>stakeholders</i> das comunidades, sindicatos
Minerva Day	Duas vezes ao ano no Brasil e nos Estados Unidos	<i>Stakeholders</i> financeiros
Falando de Pecuária	Anualmente nas localidades onde se encontram unidades industriais Minerva Foods	Pecuaristas e sindicatos de classe
Encontro do Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS)*	Durante todo o ano	<i>Stakeholders</i> financeiros, sindicatos, órgãos públicos; ONGs, empresas privadas, entre outras

\*O encontro não é realizado pela Minerva Foods, mas configura uma forma de engajamento entre as empresas do setor com outros ramos de negócios.

## PRINCIPAIS TÓPICOS E PREOCUPAÇÕES LEVANTADOS DURANTE O ENGAJAMENTO, POR GRUPO DE STAKEHOLDERS GRI G4-27

PRINCIPAIS TÓPICOS E PREOCUPAÇÕES	MEDIDAS ADOTADAS	GRUPOS DE STAKEHOLDERS
Sustentabilidade; eficiência no campo; mercado da matéria-prima; bem-estar animal	Promoção de eventos sobre discussão de temas relacionados ao setor, como o Falando de Pecuária	Pecuaristas, associações e sindicatos de classe
Cenário econômico; resultados financeiros; desempenho da Companhia perante os cenários internacional e nacional	Promoção de eventos como o Minerva Day, realizado no Brasil e nos Estados Unidos, e teleconferências para apresentar os resultados trimestrais da Companhia	Acionistas e <i>stakeholders</i> financeiros
Transporte de carga viva; assuntos relacionados a odor; geração de emprego; preocupação com o bem-estar de colaboradores terceiros; movimentação econômica das cidades onde há unidades e Centros de Distribuição da Minerva Foods	Implementação de projetos de engajamento, como o SEP	Colaboradores e <i>stakeholders</i> das comunidades ao redor das unidades industriais da Minerva Foods

Esse processo de pesquisa resultou na elaboração de uma lista de 19 temas avaliados sob os eixos de Impacto e Influência, divididos em quatro aspectos: Perspectivas Econômicas, Meio Ambiente, Operação e Pessoas. No eixo impacto, foram consideradas as avaliações de relevância dos temas na visão dos Diretores e Gestores, assim como a importância para os *players* do segmento. Para o desenvolvimento do eixo influência, na avaliação e decisão dos *stakeholders*, as análises levaram em consideração avaliações de relevância com base em entrevistas individuais, questionário on-line e painel presencial, além de estudos setoriais.

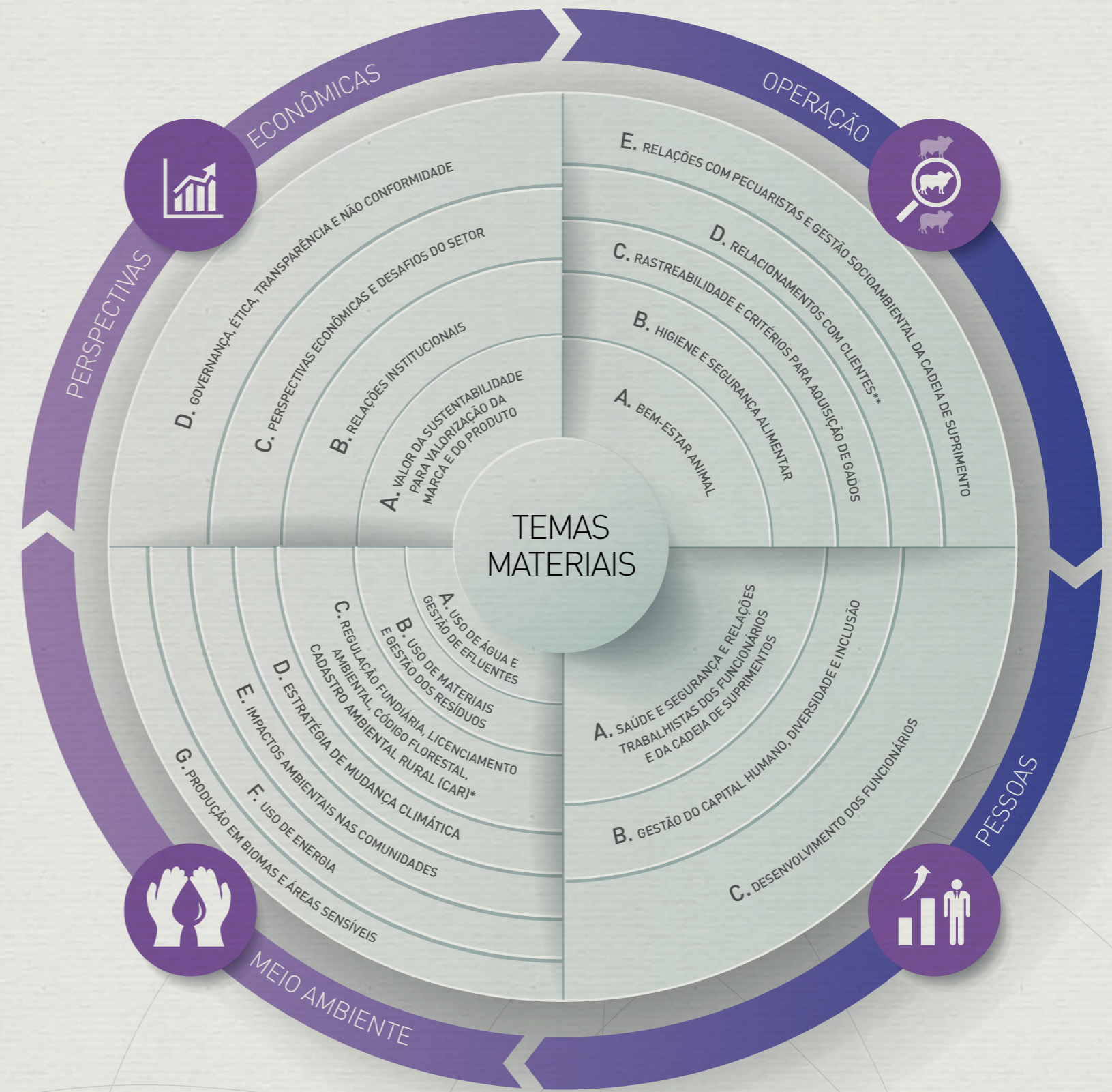
Como resultado do processo, os temas materiais apresentados neste documento são: **GRI G4-19**

PERSPECTIVAS ECONÔMICAS		
A	Rotulagem de produtos e serviços	G4-PR4
B	Desempenho econômico	G4-EC4
C	Desempenho econômico	G4-EC1   G4-EC2
	Investimentos	G4-HR1
D	Combate à corrupção	G4-S03   G4-S04   G4-S05
	Concorrência desleal	G4-S07
	Conformidade	G4-S08

OPERAÇÃO		
A	Bem-estar animal	G4-FP9   G4-FP11   G4-FP13
B	Saúde e segurança do cliente	G4-PR1   G4-PR2   G4-FP5
C	Rotulagem de produtos e serviços	G4-PR3   G4-DMA Rotulagem de Produtos e Serviços (antigo FP8)
D	Privacidade do cliente	G4-PR5   G4-PR8
	Conformidade	G4-PR9
E	Práticas de compra/fornecimento	G4-FP1   G4-FP2
	Avaliação ambiental de fornecedores	G4-EN32   G4-EN33
	Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas	G4-LA14   G4-LA15
	Liberdade de associação e negociação coletiva	G4-HR4
	Trabalho infantil	G4-HR5
	Trabalho forçado ou análogo ao escravo	G4-HR6
	Avaliação de fornecedores em direitos humanos	G4-HR10   G4-HR11
	Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos	G4-HR12
	Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade	G4-S09   G4-S010

MEIO AMBIENTE		
A	Água	G4-EN8
	Efluentes e resíduos	G4-EN22
B	Materiais	G4-EN2
	Efluentes e resíduos	G4-EN23   G4-EN25
	Produtos e serviços	G4-EN28
C	Sem relação com aspectos da GRI	
D	Serão aspectos relativos à visão estratégica e à gestão da Companhia sobre o tema. Aspectos operacionais, como combate ao desmatamento, são abordados em outros temas materiais.	
E	Emissões	G4-EN19   G4-EN20   G4-EN21
	Efluentes e resíduos	G4-EN24
	Produtos e serviços	G4-EN27
	Geral	G4-EN31
	Mecanismos de queixas e reclamações relativas a impactos ambientais	G4-EN34
F	Energia	G4-EN3   G4-EN5   G4-EN6
G	Biodiversidade	G4-EN12
	Conformidade	G4-EN29
	Direitos indígenas	G4-HR8

PESSOAS		
A	Relações trabalhistas	G4-FP3
	Saúde e segurança no trabalho	G4-LA5   G4-LA6   G4-LA7   G4-LA8
	Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas	G4-LA16
	Avaliação	G4-HR9
B	Desempenho econômico	G4-EC3
	Presença no mercado	G4-EC5   G4-EC6
	Emprego	G4-LA1   G4-LA2
	Diversidade e igualdade de oportunidades	G4-LA12
	Igualdade de remuneração entre mulheres e homens	G4-LA13
	Não discriminação	G4-HR3
	Práticas de segurança	G4-HR7
C	Treinamento e educação	G4-LA9   G4-LA10   G4-LA11
	Investimentos	G4-HR2



\* Apesar de não possuir aspectos e indicadores relacionados diretamente, os indicadores G4-EN29, G4-EN32, G4-EN33 referem-se a outros temas materiais que auxiliam na prestação de contas desse tema.

\*\* Devido à importância dos temas para as atividades da Minerva Foods e às expectativas dos *stakeholders* ouvidos durante o processo de materialidade, a Companhia decidiu relatar, além dos temas materiais, alguns dos indicadores relacionados aos seguintes temas.



**Pul**  
A Minerva Foods company





## A MINERVA FOODS

O COMPROMETIMENTO DO CAPITAL HUMANO E A FORÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL MANTÊM A MINERVA FOODS EM POSIÇÃO DE DESTAQUE EM NOSSO SETOR DE ATUAÇÃO.



*Minerva Foods*

# A MINERVA FOODS



Unidade Industrial de Janaúba – Minas Gerais

## PERFIL GRI G4-8

Com vendas para países dos cinco continentes,

A MINERVA S.A. (MINERVA FOODS) É UMA DAS LÍDERES NA AMÉRICA DO SUL NA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE CARNE BOVINA, COURO, EXPORTAÇÃO DE GADO VIVO E DERIVADOS, E A SEGUNDA MAIOR EXPORTADORA BRASILEIRA DO SETOR EM RECEITA BRUTA DE VENDAS.

Atua também no segmento de processamento de carne bovina, suína e de aves, assim como em distribuição, por meio da oferta de ampla linha de produtos próprios e de terceiros no conceito *one stop shop*. **GRI G4-3 | G4-7**

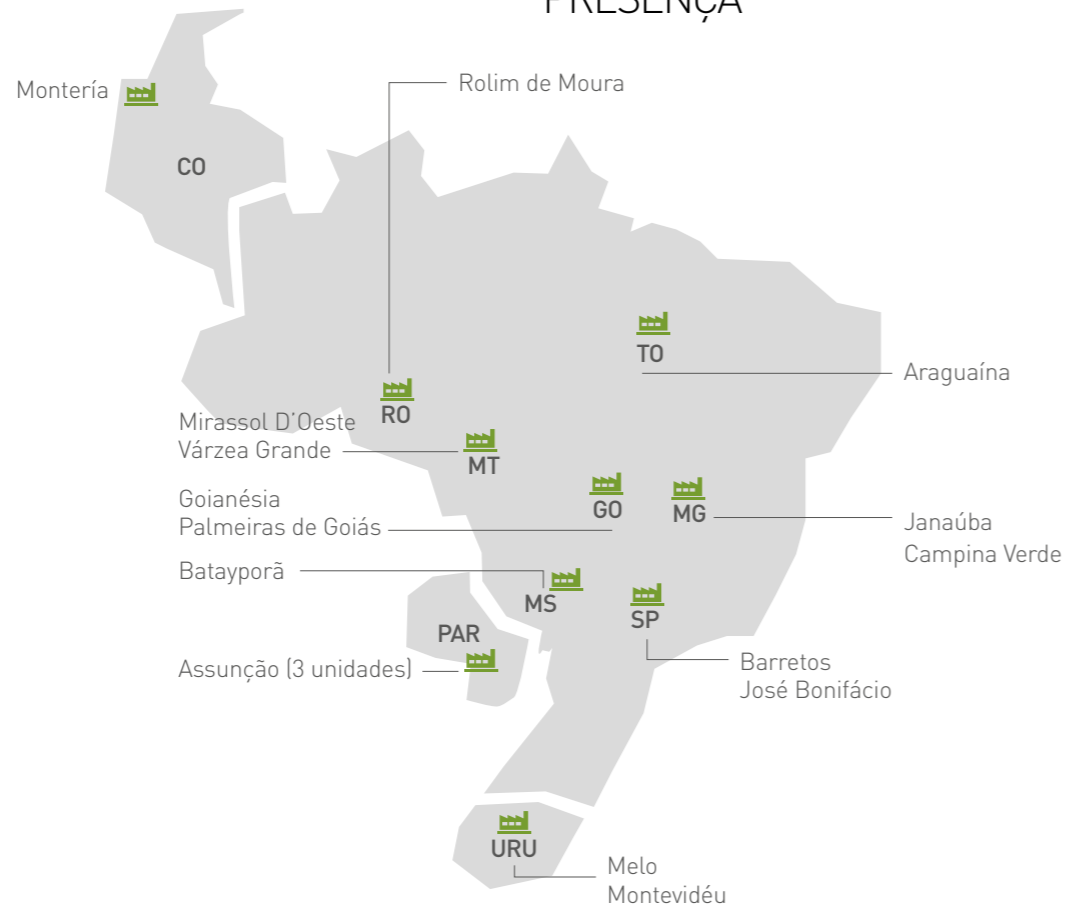
De capital aberto, concebida como plataforma de produção de carne bovina *in natura*, a Companhia tem sede em Barretos, no interior paulista, e 17 unidades operacionais, localizadas estrategicamente: 11 no Brasil – nos estados de São Paulo, de Rondônia, de Goiás, do Tocantins, do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e de Minas Gerais –, três no Paraguai, duas no Uruguai e uma na Colômbia. A capacidade de abate em 2015 era de 17.330 cabeças de gado por dia e, a de desossa, de 20.316 cabeças/dia. A Minerva Foods opera ainda 11 Centros de Distribuição, dos quais oito no Brasil, um no Paraguai, um no Chile e um na Colômbia\*, e possui oito escritórios comerciais internacionais: na Argélia, na China, no Chile, na Colômbia, nos Estados Unidos, no Irã, no Líbano, e na Rússia. **GRI G4-5 | G4-6 | G4-7 | G4-9**

Ao fim de 2015, a Companhia empregava diretamente 12.993 funcionários (70,40% homens e 29,60% mulheres). A receita bruta de vendas atingiu aproximadamente R\$ 10,1 bilhões, expansão de 35% sobre o ano anterior, e a receita líquida somou R\$ 9,5 bilhões, crescimento de 36,3% na comparação com o registrado em 2014. **GRI G4-9**

\* Os centros de distribuição do Chile e da Colômbia iniciaram seu funcionamento em 2016.



## PRESENÇA



DESOSSA/DIA 20.316  
 ABATE/DIA 17.330  
 UNIDADES INDUSTRIAIS 17

## CAPACIDADE INSTALADA



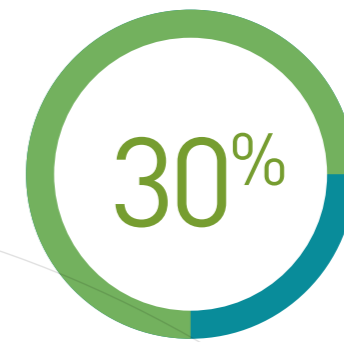
RECEITA BRUTA

10,1 Bi

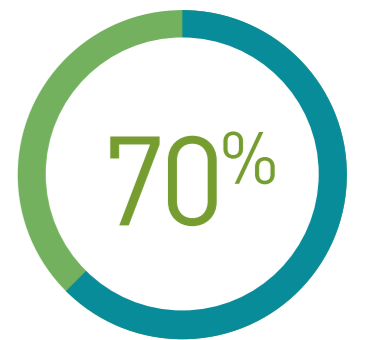
RECEITA LÍQUIDA

9,5 Bi

## COMPOSIÇÃO DA RECEITA BRUTA



MERCADO INTERNO



MERCADO EXTERNO

BRASIL 11.880 - 69%

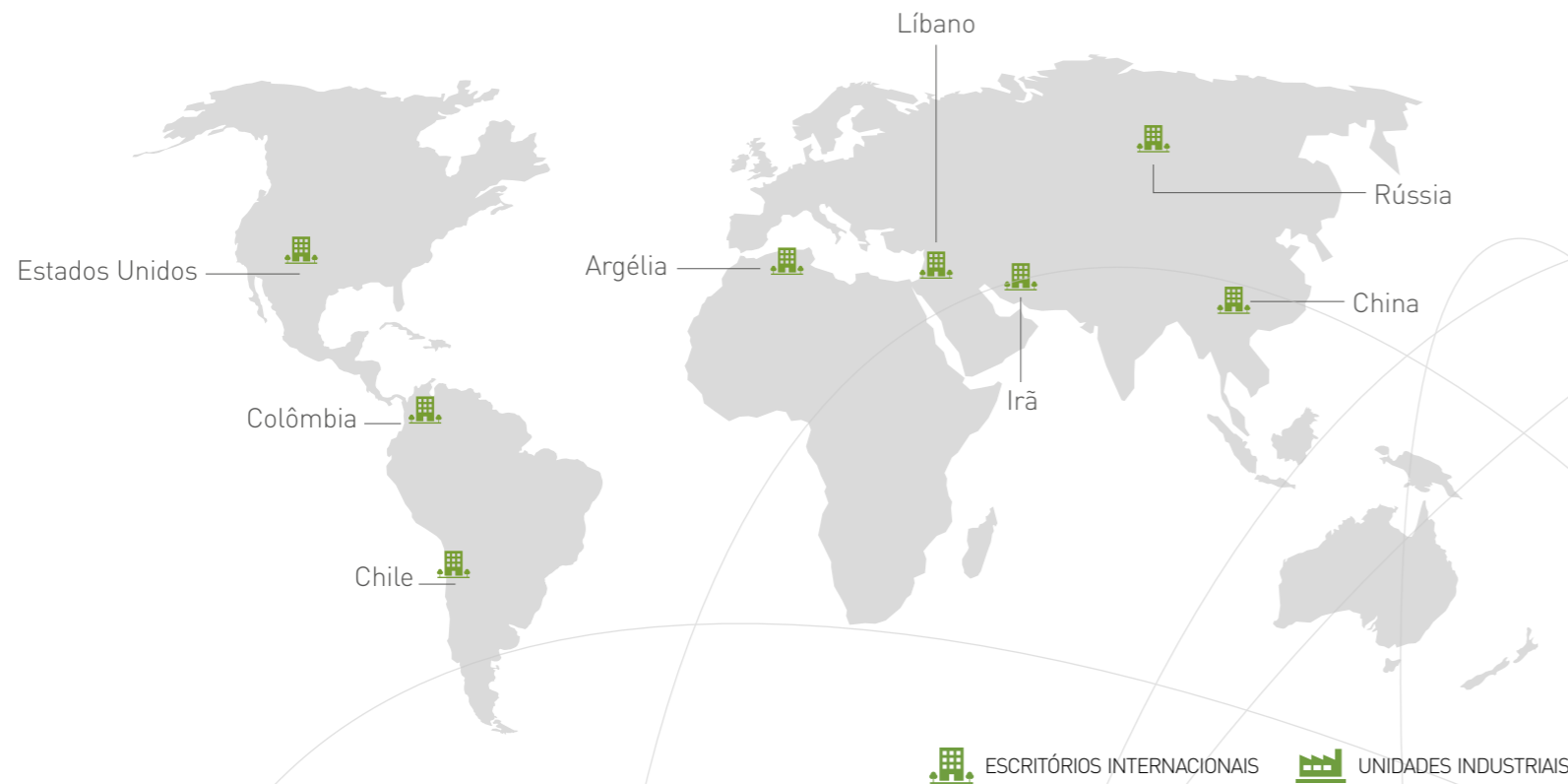
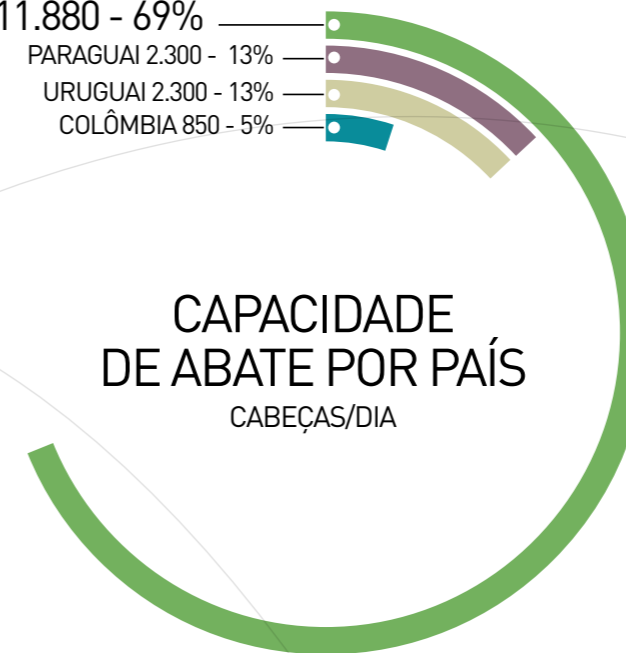
PARAGUAI 2.300 - 13%

URUGUAI 2.300 - 13%

COLÔMBIA 850 - 5%

## CAPACIDADE DE ABATE POR PAÍS

CABEÇAS/DIA



## HISTÓRIA

A trajetória da Minerva Foods está pautada por uma administração sólida, disciplinada e coerente, por meio da qual a Companhia integra e contribui com o desenvolvimento da pecuária brasileira. São diferenciais estratégicos a consistência, a disciplina e o foco, consolidados por simplicidade, humildade e a garra da força de trabalho da Companhia.

1957

A família Vilela de Queiroz inicia a criação de gado e prestação de serviços logísticos para transporte de gado de fazendas para abatedouros.

1992



Aquisição do Frigorífico Minerva do Brasil S.A., a primeira unidade de abate e processamento da família Vilela de Queiroz, localizada em Barretos (SP). A Companhia constitui ainda a Indústria e Comércio de Carnes Minerva Ltda.

1999

A Companhia passa a arrendar e em seguida adquire uma unidade de abate e processamento na cidade paulista de José Bonifácio.



Construção e abertura de planta de abate e processamento em Palmeiras de Goiás (GO), uma das mais modernas instalações de processamento da carne bovina da América Latina.

2004

A Minerva firma contrato de locação de unidade de abate e processamento no município de Batayporã (MS).

2006

2007

Início da construção de unidade da Minerva em Rolim de Moura (RO) e aquisição de uma planta industrial em Tocantins (TO). Em janeiro, começa a construção da unidade industrial para produção de carne cozida e congelada, em Barretos (SP), em *joint venture* com a empresa irlandesa Dawn Farms Group. Em abril, a Companhia adquire a unidade industrial, em operação, em Araguaína (TO).

2008

Aquisição dos frigoríficos Lord Meat, instalado em Goianésia (GO), e Friasa, no Paraguai.

2009

Inauguração de planta de carne cozida e congelada, em Barretos (SP). É a primeira unidade produtiva da Minerva Dawn Farms, fruto de *joint venture* com a Dawn Farms Group.

2010

Aquisição de planta em Campina Verde (MG).

2011



Compra do frigorífico PUL, no Uruguai.

2012

A Minerva adota a marca Minerva Foods, adquire o frigorífico Frigomerc, no Paraguai, e encerra o ano entre os três maiores exportadores brasileiros de carne bovina, subprodutos e industrializados, com mais de R\$ 1 bilhão investidos desde 2007.

2013



A Minerva Foods assume o controle total da Minerva Dawn Farms, a qual passa a adotar a marca Minerva Fine Foods. É celebrado acordo para a aquisição das operações de abate e desossa da BRF em Várzea Grande e Mirassol D'Oeste, no Mato Grosso (MT).

2014



Aquisição dos frigoríficos Carrasco, no Uruguai e uma unidade industrial em Janaúba (MG). Conclusão da compra e início das operações de plantas de Várzea Grande e Mirassol D'Oeste (MT).

2015

Aquisição do frigorífico Red Cárnica, na Colômbia, e assinatura de contrato de locação de unidade de processamento e abate Expacar, no Paraguai.

## MISSÃO, VISÃO E VALORES GRI G4-56

# MISSÃO

Fornecer globalmente alimentos de qualidade com responsabilidade socioeconômica e ambiental. A Minerva atuará a partir de um alto nível de eficiência operacional, promovendo a equipe e valorizando seus colaboradores, cultivando respeito e confiança nas áreas de negócio em que atuar.

# VISÃO

Ser a empresa mais eficiente, buscando sempre maximizar o retorno sobre o capital investido em todos os seus segmentos de negócio com políticas de gestão de risco adequadas.

# VALORES

Integridade, comprometimento, responsabilidade, iniciativa, cooperação, simplicidade e determinação.



Unidade Industrial de Monteria – Colômbia



Unidade Industrial de Janaúba – Minas Gerais

## LINHA DE PRODUTOS GRI G4-4

A Minerva Foods opera com mais de 14 mil itens no portfólio. Para a industrialização e comercialização de produtos, mantém as seguintes divisões:

### Minerva Foods





Melo – Uruguai

## PRÊMIOS E CERTIFICAÇÕES



### PRÊMIO CHICO MENDES

Pelo quinto ano consecutivo, a Companhia conquistou o prêmio do Instituto Socioambiental Chico Mendes, criado para incentivar e disseminar a aplicação de práticas de desenvolvimento sustentável.



### REVISTA GLOBO RURAL

Considerada a Melhor Empresa na categoria especial Indústria de Carne do 11º Prêmio Melhores do Agronegócio. As companhias foram eleitas por segmento e com base nos resultados financeiros de 2014.



### PRÊMIO EMPRESAS QUE MELHOR SE COMUNICAM COM JORNALISTAS

Concedido pela Revista *Negócios da Comunicação*, na categoria Agroindústria da Carne.

## DESTAQUES

### DIVERSIFICAÇÃO GEOGRÁFICA

- ▶ Aquisição do Frigorífico Red Cárnica, Montería (Colômbia).
- ▶ Arrendamento do Frigorífico Expacar (Paraguai).

### GESTÃO E GOVERNANÇA CORPORATIVA

- ▶ Consolidação do Modelo Matricial de Gestão, com avanço na descentralização de decisões e maior autonomia das unidades de negócio.
- ▶ Realização do 1º Stakeholder Engagement Plan (SEP – em português, Plano de Engajamento para as Partes Interessadas).
- ▶ Sucesso na integração e troca de experiências das novas plataformas no exterior.

### ÁREA INDUSTRIAL

- ▶ Aperfeiçoamento do Sistema de Gestão Integrado (SGI), criado sob as diretrizes dos padrões de desempenho da International Finance Corporation (IFC).
- ▶ Adoção de melhores práticas entre as unidades da Beef Brasil com a implantação do Programa Bíblia.

### COMERCIAL

- ▶ Fortalecimento do modelo *one stop shop*.
- ▶ Lançamento de marcas próprias.
- ▶ Ampliação da operação de Distribuição em países da América do Sul.

### FOMENTO AO PRODUTOR

- ▶ Adiantamento de recursos aos pecuaristas por meio do Programa @ + Lucrativa.

### MARCA

- ▶ Adoção de nova identidade visual da Minerva Foods e suas divisões.

### ENERGIA LIMPA

- ▶ Criação da Minerva Comercializadora de Energia, cuja gestão envolve a busca por matrizes de geração de energia limpa, como biorreatores e eólica.

### INVESTIMENTOS

- ▶ R\$ 234 milhões destinados a ganhos de eficiência e ao aumento da capacidade de produção.

# GESTÃO ESTRATÉGICA

A RESPONSABILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES,  
ATRAVÉS DE UMA GESTÃO INTEGRADA E COLABORATIVA,  
ESTIMULA O DIÁLOGO E PERMITE A PROMOÇÃO DE MELHORIAS  
CONTÍNUAS DE PROCESSOS E RESULTADOS.

# 3



*Minerva Foods*

# GESTÃO ESTRATÉGICA



Escritório de São Paulo – São Paulo

## MODELO DE GESTÃO

### A MINERVA FOODS CONSOLIDOU EM 2015 O MODELO MATRICIAL DE GESTÃO,

adotado no ano anterior, com a criação de cinco unidades de negócio: Beef Brasil, Beef América do Sul, Distribuição e Logística, Outros Negócios e Colômbia – todas lideradas por Diretores-Executivos de Operações (*Chief Operating Officer* – COO). Essa estrutura permite dinamizar processos internos, fortalece a integração entre as unidades de negócio e torna mais ágil a tomada de decisões, alinhando os colaboradores em torno dos principais propósitos. Para isso, os COOs se reportam diretamente ao Diretor-Presidente e contam com o apoio de quatro Diretorias responsáveis por promover a ligação entre a Diretoria-Executiva e os demais departamentos que oferecem suporte às operações.

#### GANHOS COM O MODELO MATRICIAL

- ▶ Alinhamento das unidades de negócio à estratégia da Companhia
- ▶ Flexibilidade comercial
- ▶ Maior autonomia dos Gestores no processo decisório das operações





COM OBJETIVOS CLAROS E PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS, A MINERVA FOODS É UMA DAS EMPRESAS LÍDERES DO SEGMENTO NA AMÉRICA DO SUL.



MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO GRI G4-1

## COM OBJETIVOS CLAROS E PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS, A MINERVA FOODS É UMA DAS EMPRESAS LÍDERES DO SEGMENTO NA AMÉRICA DO SUL.

Os resultados e o crescimento expressivo alcançados nos mais de 20 anos de nossa atuação são demonstrativos da solidez das operações e do correto direcionamento estratégico, voltado à geração de valor para a Minerva Foods e seus públicos de relacionamento. O compromisso com a cultura de alto desempenho, aliado à inteligência de mercado e a uma gestão de riscos que orienta de forma assertiva os negócios, permitiu a construção de uma rede operacional e de distribuição estratégica para o atendimento aos mercados brasileiro e internacional, em diferentes cenários.

A perenidade dos negócios decorre também de nossos investimentos na qualificação das equipes, na diversificação de produtos e na modernização e integração das unidades, assim como do aprimoramento contínuo de práticas de governança corporativa.

Com essa clareza de propósitos e foco na qualidade e eficiência, continuaremos evoluindo de forma sustentável, ampliando nossa presença na América do Sul e mantendo a posição como *player* de destaque no cenário internacional.

**Edivar Vilela de Queiroz**  
Presidente do Conselho de Administração





DISCIPLINA, CONSISTÊNCIA E FOCO  
CONDUZEM AS ATIVIDADES DA MINERVA FOODS.



## EM 2015, A MINERVA DEMONSTROU SUA CAPACIDADE DE PREVER E ENTENDER OS MERCADOS EM QUE ATUA.

A estratégia de diversificação geográfica na América do Sul, com foco comercial baseado na abertura e no crescimento em novos mercados, permite à Companhia realizar negócios em âmbito global e minimiza a dependência interna em períodos de maior volatilidade e desaceleração da economia. No exercício, marcado por baixas no preço da arroba bovina no Brasil e desvalorização cambial, a qual resultou em oportunidade de melhoria de margens na exportação de carne, a consistência no planejamento estratégico levou a Minerva Foods a obter receita líquida consolidada de R\$ 9.525 milhões, 36,3% acima da apresentada em 2014 e de acordo com o *guidance* anunciado em março de 2015. O Retorno sobre o Capital Investido (ROIC) alcançou patamar histórico de 25% e manteve a Empresa como referência em seu setor.

Alinhada ao direcionamento estratégico, de diversificação geográfica na produção e distribuição fora do Brasil, e fortalecimento dos canais comerciais, a Minerva adquiriu um frigorífico na Colômbia, arrendou uma unidade no Paraguai e desenvolveu ações para atender a demandas locais. Aumentou a originação de outros produtos, além da carne bovina, e intensificou o trabalho no pequeno e médio varejos e no *food service*, segmentos mais resilientes em momentos de crise.

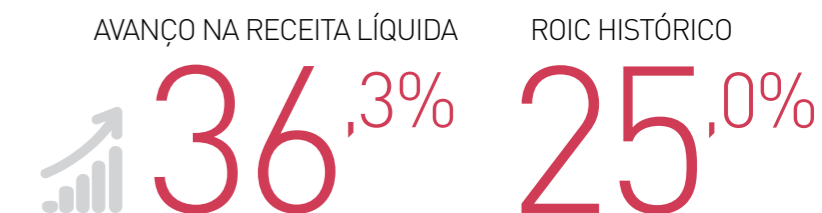
Para o alcance desses objetivos, a Minerva Foods manteve o direcionamento nos três pilares que norteiam suas atividades – disciplina, consistência e foco – e investiu na capacitação e promoção da segurança de seus colaboradores.

O Departamento de Recursos Humanos adquiriu *status* mais estratégico acompanhado pelo desenvolvimento de um modelo de gestão por competências, alinhado às características profissionais que moldaram a cultura empresarial ao longo dos anos. Outro avanço foi na maior autonomia concedida aos gestores por meio da adoção, em 2014, de modelo matricial de gestão, que resultou na descentralização dos processos decisórios e maior rapidez e eficiência nas respostas a um mercado cada vez mais volátil.

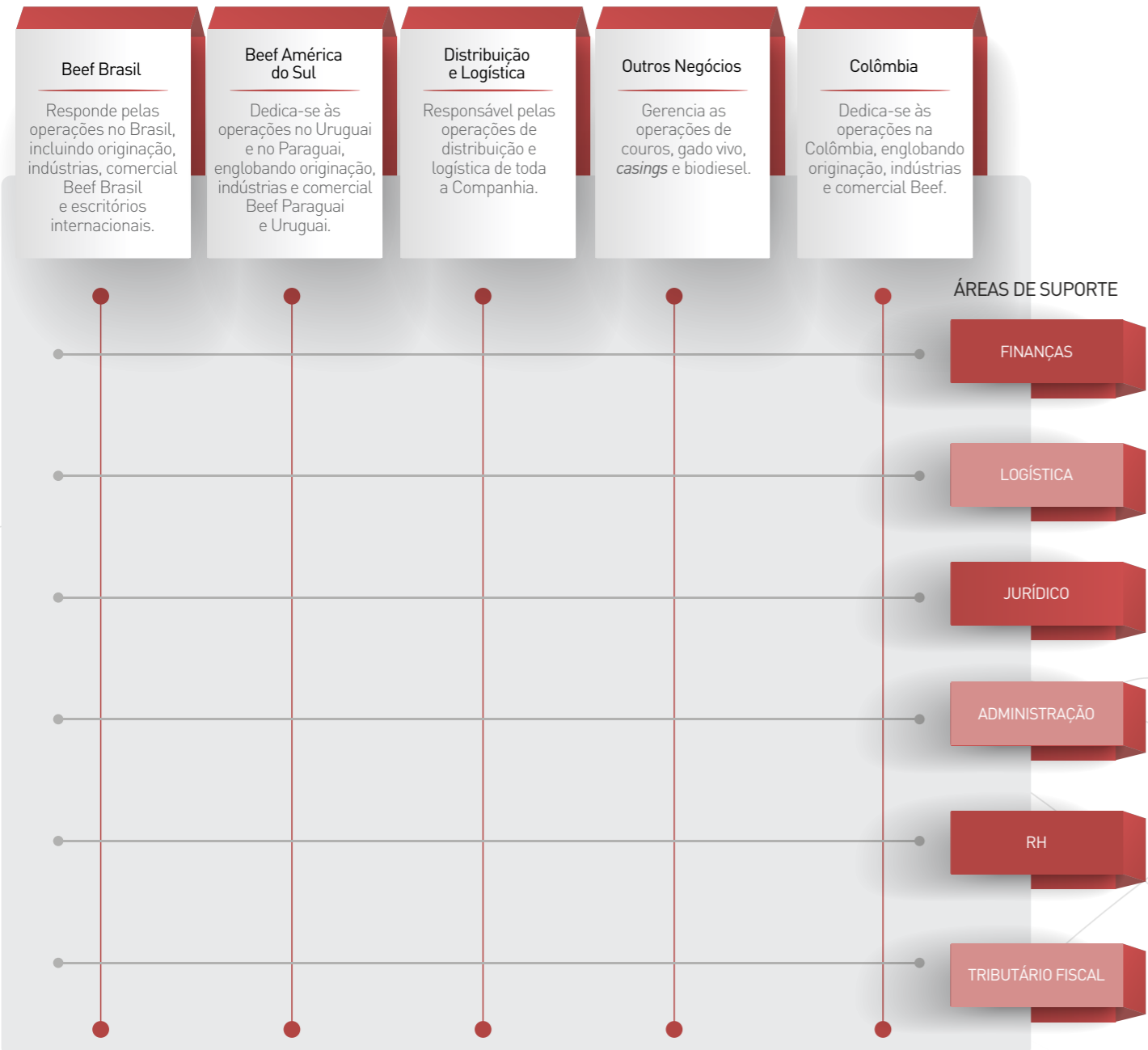
O ano de 2015 também foi caracterizado pelo anúncio do acordo de investimentos com a SALIC, controlada pelo fundo soberano da Arábia Saudita. A medida representa o início de uma parceria estratégica em uma região com alto potencial de demanda, o Oriente Médio, o que resultou no aumento de capital privado em 2016.

Todas essas ações do período, somadas ao comprometimento dos colaboradores, cujas contribuições permitiram a construção de uma trajetória de crescimento sustentável, asseguram à Minerva o preparo para fazes jus às novas demandas mundiais.

**Fernando Galletti de Queiroz**  
Diretor-Presidente



# MODELO MATRICIAL



# A ATUAÇÃO DA MINERVA FOODS TAMBÉM FOI FORTALECIDA COM O



Sistema de Gestão Integrado (SGI), implantado em 2014 e por meio do qual as áreas de Saúde e Segurança, Segurança de Alimentos, Responsabilidade Social e Meio Ambiente trabalham juntas na busca por melhoria contínua, tanto para a Companhia quanto para seus *stakeholders* (saiba mais em Sistema de Gestão Integrado, na página 90).

## PROJETO BÍBLIA

Em 2015, a divisão Beef Brasil desenvolveu em suas unidades produtivas um trabalho de harmonização, padronização e busca de sinergias em procedimentos operacionais. Batizada de Bíblia, a ação incluiu a identificação e universalização das melhores práticas, com ganhos de produtividade, eficiência e captura de benefícios econômico-financeiros. O programa avalia desde o conjunto de máquinas, equipamentos, processos e formas de produção, até a correção de procedimentos de saúde e segurança.



PRODUTIVIDADE,  
EFICIÊNCIA E  
CAPTURA DE  
BENEFÍCIOS

## ESTRATÉGIA

Por entender a carne bovina como *commodity*, a Minerva Foods privilegia a produção em alta escala, a adequação dos canais de distribuição às operações e a utilização de instrumentos de gestão para mitigar os riscos inerentes ao negócio. A rentabilidade da produção depende da combinação de compra eficiente de matéria-prima e da expansão das vendas dos produtos finais. Assim, após a consolidação qualificada da estrutura produtiva no Brasil, o eixo estratégico da Companhia é a diversificação dos negócios na América do Sul, região que possui vantagens competitivas para o desenvolvimento sustentável da pecuária e custos operacionais mais favoráveis em relação a outros *players* do segmento, como a Austrália e os Estados Unidos.

Em 2015, a Companhia adquiriu um frigorífico na Colômbia, consolidando-se como a primeira indústria brasileira a operar no país com abate e processamento de carne bovina, e assinou contrato de locação para a mesma atividade no Paraguai.

O crescimento nos principais mercados importadores de carne bovina, por sua vez, é apoiado por meio da manutenção e abertura de escritórios comerciais no exterior, a exemplo do inaugurado na China, em agosto de 2014.

Amparada pela experiência em prever e aproveitar oportunidades de negócio, o planejamento estratégico da Minerva Foods se concentra também no mercado doméstico, com foco em pequenos e médios varejistas e clientes de *food service*, os quais possuem demanda mais estável em momentos de volatilidade econômica, na comparação com grandes redes varejistas. Sob esse direcionamento, nos últimos anos foram inaugurados Centros de Distribuição no Brasil e no exterior.

Para a contínua geração de valor e perenidade dos negócios, a Companhia visa à otimização dos canais de vendas nos mercados interno e externo. Em 2015, esse posicionamento permitiu aumentos de 44% da receita bruta obtida com as vendas para o mercado externo e de 18% nas efetivadas no Brasil.

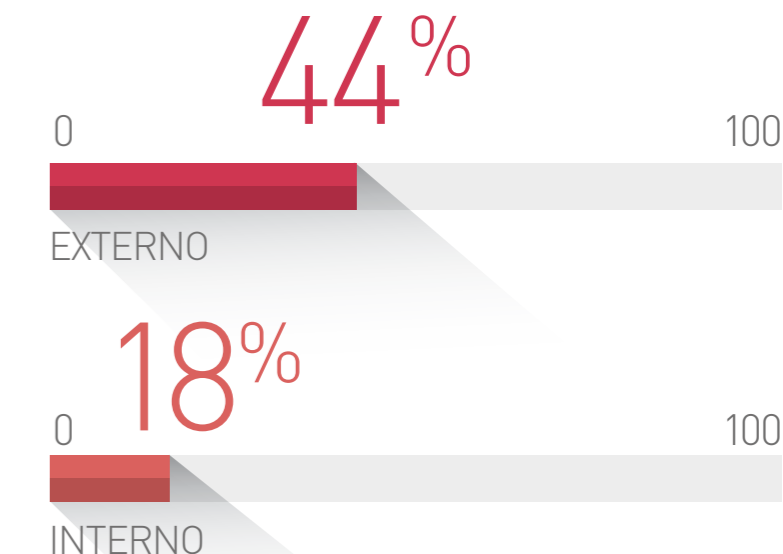
Para 2016, a estratégia se concentra em:



## DESTAQUES DO RESULTADO



AUMENTO DA RECEITA BRUTA



READEQUAÇÃO OPERACIONAL

## EM 2015, A MINERVA FINALIZOU O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

das plantas da Mato Grosso Bovinos - com capacidade de abate de 2.600 cabeças diárias - e de sua unidade em Janaúba (MG). Para obter melhorias de eficiência em rendimento, incremento na lucratividade por reequilíbrio geográfico das operações e economia de custos por aumento da capacidade instalada das demais unidades, fez uma readequação operacional de suas unidades no Brasil, com a paralisação das atividades em Batayporã (MS) e Mirassol D'Oeste (MT).

## GESTÃO DE RISCOS GRI G4-2 | G4-14

A diversificação geográfica da Companhia mitiga riscos de negócios, com substancial redução do Risco Brasil. Essa estratégia está associada ao crescimento das exportações, que representam um *hedge* natural frente às bruscas variações de moedas. Em 2015, a receita bruta da Companhia totalizou R\$ 10.060,0 milhões, resultando em um forte crescimento de 35,0% quando comparada à receita bruta de 2014. Esse resultado é explicado pelo aumento de 44,3% da receita da Divisão Carnes, que foi impulsionada pela conclusão do processo de integração das plantas adquiridas em 2014, pelas adições de capacidade ao longo do ano de 2015 (a planta de Red Cárnica, na Colômbia, a partir de julho, e a planta de Expacar, no Paraguai, a partir de setembro) e pelo forte desempenho das exportações, impulsionado pela desvalorização cambial.

Esses resultados evidenciam a capacidade de previsibilidade e correta orientação dos negócios. A localização das unidades industriais em todas as importantes regiões produtoras de gado no Brasil, no Paraguai, no Uruguai e na Colômbia, reduz a exposição a diversos riscos, como surtos sanitários e mudanças climáticas, as quais podem impactar negativamente os negócios da Companhia. Isso porque a principal matéria-prima, o gado bovino, é dependente de recursos como água, energia elétrica (condicionada, no caso do Brasil, ao regime de chuvas) e ração animal (ligada à agricultura). Além disso, legislações e regulamentações estão sendo criadas em consequência de mudanças climáticas, cujo atendimento também pode impactar os negócios da Companhia.

Nesse sentido, a Minerva Foods procura mitigar riscos relacionados a mudanças climáticas por meio do monitoramento do consumo de recursos em suas operações diretas (industrial, logística e de transporte) e pelo estabelecimento de ações internas, como a elaboração de inventário de emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE), e externas, promovidas nos fornecedores. Ainda para reduzir impactos e gerar oportunidades, a Companhia desenvolve estudos de eficiência energética e gestão de efluentes, sempre com foco em melhorias ambientais, otimização do uso de recursos, oportunidades de negócio e redução de custos. **GRI G4-EC2**

## PRINCIPAIS FATORES DE RISCO

Os negócios da Minerva Foods podem ser afetados por diferentes cenários, como intempéries climáticas, surtos sanitários, oscilações nos custos de matérias-primas e de preços no mercado de *commodities*, variação cambial, conjuntura econômica desfavorável e restrições às importações de outros países. Para minimizar esses riscos, o modelo de gestão é revisado periodicamente, com foco em:



### MERCADO

São utilizados dois modelos para gerenciar os riscos de mercado: o sistema de cálculo estatístico *Value at Risk* (VaR) e o sistema de cálculo de impactos, por meio da aplicação de cenários de estresse. São empregados também instrumentos cambiais, taxas de juros e derivativos (sem fins especulativos) para proteção parcial das operações diante de flutuação nas taxas de câmbio, juros e preços de compra de gado. O trabalho considera análise das conjunturas econômicas do Brasil e mundial, além de reflexos na posição financeira da Companhia.



### GESTÃO DE PASSIVOS

Em 31 de dezembro de 2015, a posição de caixa da Minerva Foods era de R\$ 2,7 bilhões, montante suficiente para amortizar dívidas até 2022. A dívida de curto prazo representava 56,2% do total das disponibilidades e 22,1% da dívida total. O *duration* da dívida ao fim de 2015 era de 5,2 anos. Em 30 de dezembro de 2015, a Companhia concluiu o processo de cancelamento de R\$ 831 milhões em *bonds* emitidos no mercado internacional, recomprados desde o segundo semestre de 2013.



### SANIDADE

Os surtos podem afetar a exportação de produtos de carne *in natura* e, conseqüentemente, os resultados operacionais. Para reduzir esse impacto, a Companhia adquire exclusivamente gado inspecionado por veterinários e médicos do Serviço de Inspeção Federal (SIF) do Ministério da Agricultura do Brasil, órgão responsável por autorizar a produção e industrialização de carne bovina no País. No Paraguai, Uruguai e na Colômbia as aquisições também passam por supervisão das respectivas autoridades sanitárias.



### CUSTO DA MATÉRIA-PRIMA

As margens operacionais são definidas pela relação entre o custo de aquisição de matérias-primas e o preço de venda dos produtos. Para equilibrar essa equação, são mantidas plantas em pontos estratégicos e adotadas ferramentas como o Beef Desk (saiba mais na página seguinte), por meio da qual é possível arbitrar assertivamente as posições de compra de insumos e venda de produtos, de acordo com o cenário mais favorável.



### CLIENTES

Em linha com a estratégia de ampliação dos negócios da área de Distribuição com pequenos e médios varejistas e o segmento *food service*, a Companhia aprimorou em 2015 sua gestão da política de crédito. A mudança aproximou as áreas de Crédito e Comercial para a maior flexibilidade no atendimento das demandas desses clientes. Foram lançados 18 produtos de marca própria – principalmente na linha de pescados – e, no fim do exercício, o portfólio reunia mais de 270 itens. As linhas contemplam produtos perecíveis, congelados, resfriados de produção própria e terceiros. A Companhia trabalha no conceito *one stop shop*, no qual o cliente concentra suas compras em um único fornecedor, responsável por entregar todos os produtos encomendados em até 24 horas.



### EXPORTAÇÕES

Como segunda maior exportadora de carnes do Brasil, a Minerva Foods está exposta a impactos em razão de variações cambiais, desaceleração da economia internacional, imposição ou aumento de tarifas (incluindo *antidumping*), barreiras sanitárias e não sanitárias, exigência de controles cambiais e restrições às operações cambiais, greves e outros eventos capazes de afetar a disponibilidade de portos e demais meios de transporte. Para mitigar esses riscos, as exportações são distribuídas para uma centena de países, incluindo nações da Europa, do Oriente Médio, da África, da Ásia e das Américas.



### CRÉDITO

Em parceria com a área Comercial, o Comitê de Riscos monitora periodicamente a carteira de clientes, para limitar a exposição da Companhia a clientes e mercado.



### POLÍTICA DE HEDGE

A Gerência-Executiva de Riscos é responsável por supervisionar e monitorar as diretrizes da política de *hedge*. Aprovada pelo Conselho de Administração, a política engloba dois fatores de risco: câmbio e boi gordo. A partir da identificação dessas exposições, a Tesouraria atua para neutralizar e/ou mitigar os riscos, seguindo os limites determinados pelo Conselho de Administração.



### NORMAS AMBIENTAIS

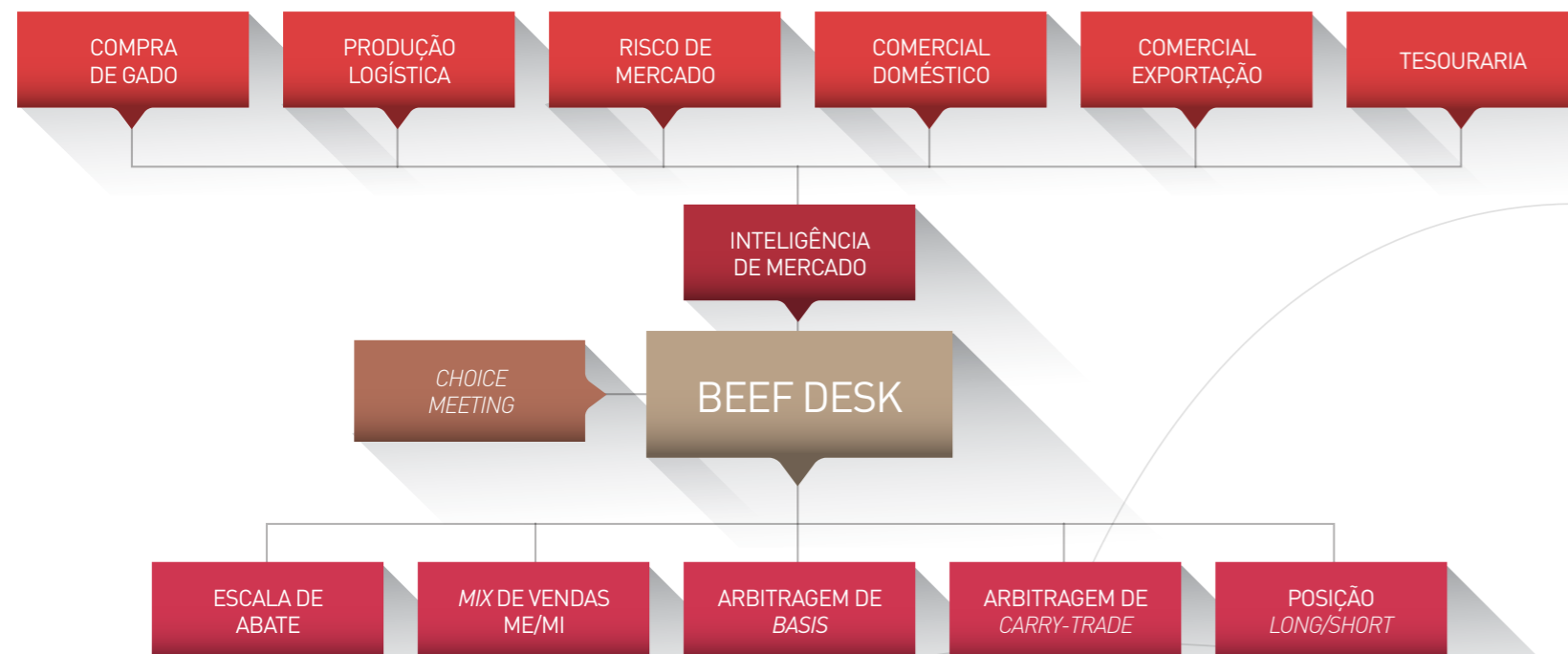
O não cumprimento pode resultar em sanções administrativas e criminais, além da responsabilidade por danos. Nesse contexto, a Companhia adota política para aquisição de gado com respeito às exigências legais e busca certificações que garantam o padrão de qualidade demandado pelos mercados brasileiro e global. Todas as unidades de produção têm licença ambiental de operação, outorgas para captação e lançamento de água e demais autorizações necessárias ao exercício legal das atividades.

## BEEF DESK

# O GERENCIAMENTO DE RISCOS DE *COMMODITIES* É APRIMORADO A PARTIR DO BEEF DESK,

uma espécie de mesa de operações coordenada pela área de Inteligência de Mercado, na qual os diretores das áreas financeira, *trading*, originação, mercado interno e mercado externo estabelecem o posicionamento estratégico ideal para a situação corrente no mercado. As reuniões diárias incluem análises das variáveis às quais os negócios estão sujeitos, a partir de dados secundários, dados internos e levantamentos primários da equipe de compra e da força de vendas. As decisões tomadas são acompanhadas por meio de um modelo de resultado financeiro de cada estratégia, para identificar possíveis reversões na tendência ou oportunidades não mapeadas, assim como aprimorar a capacidade de tomada de decisão dos gestores.

### ESTRATÉGIA DIFERENCIADA NA GESTÃO DE RISCOS



# GOVERNANÇA CORPORATIVA

A INTEGRIDADE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DA MINERVA  
FORTALECE A TRANSPARÊNCIA NA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES,  
AMPLO DIÁLOGO E RELACIONAMENTO COM OS *STAKEHOLDERS*.

# GOVERNANÇA CORPORATIVA



Escritório de São Paulo – São Paulo

Como integrante do Novo Mercado da BM&FBOVESPA,

A COMPANHIA SEGUE PADRÕES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E RESPEITA AS REGRAS DA COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM) E DA LEI Nº 6.404/76 DAS SOCIEDADES ANÔNIMAS.

Para contribuir com o aprimoramento dos negócios e do setor, também faz parte das seguintes organizações: Sindicato da Indústria do Frio no Estado de São Paulo (Sindifrio); Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (Abiec); Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca); Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS); Associação Brasileira de Reciclagem Animal (ABRA); e Associação Brasileira dos Criadores de Zebu (ABCZ). **GRI G4-16**

Voluntariamente, adere a práticas reconhecidas de boa governança, como a manutenção de regras societárias relacionadas aos direitos dos acionistas e política ampla e transparente de divulgação de informações, com orientações para Gestores sobre a forma de fazer negócios e se relacionar com os *stakeholders*.

São seguidos princípios básicos definidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), com os seguintes propósitos:

- ▶ **Transparência:** Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.
- ▶ **Equidade:** Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- ▶ **Prestação de contas (*accountability*):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
- ▶ **Responsabilidade corporativa:** Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e das operações.





Encontro com *stakeholders* financeiros

#### OUTROS CRITÉRIOS ADOTADOS SÃO:

- ▶ Capital social dividido somente em ações ordinárias com direito a voto para todos os acionistas;
- ▶ Registro e divulgação de quantidade de ações de cada sócio, identificando-os nominalmente;
- ▶ Contemplação de todos os sócios, e não apenas dos detentores do bloco de controle, na oferta de compra de ações que resulte em transferência do controle societário, assim como direito de venda de ações de todos os acionistas nas mesmas condições. A transferência do controle deve ser feita a preço transparente e, em caso de alienação da totalidade, o comprador deve dirigir oferta pública a todos os acionistas nas mesmas condições (*tag along*);
- ▶ Definição clara no Estatuto Social das formas de convocação das Assembleias Gerais e de eleição, destituição e tempo de mandato dos integrantes do Conselho de Administração e da Diretoria;
- ▶ Transparência na divulgação pública do Relatório de Administração;
- ▶ Livre acesso às informações e às instalações pelos integrantes do Conselho de Administração;
- ▶ Resolução de conflitos entre Companhia, acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal por meio de arbitragem;
- ▶ Manutenção de equipe diretamente vinculada à Presidência para a realização de auditoria interna, além de contratações de terceira parte para análise dos procedimentos internos em relação à legislação e aos compromissos assumidos.

#### ESTRUTURA DE GOVERNANÇA GRI G4-34

A estrutura de governança corporativa da Minerva Foods compreende o Conselho de Administração, auxiliado por um Conselho Fiscal, Comitê de Riscos, a Auditoria e Diretoria-Executiva. A Diretoria-Executiva por sua vez, liderada pelo CEO, é dividida entre Diretoria Estatutária e Diretoria Não Estatutária. Os órgãos de governança são compostos por 31 membros, dos quais 6,9% mulheres e 93,1% homens. Em relação à faixa etária, 58,6% possuem entre 30 e 50 anos e o restante mais de 50 anos.

#### GRI G4-LA12



#### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (CA)

No fim de 2015, o Conselho era formado por dez membros. O órgão é representante dos acionistas e a instância responsável, entre outras, por determinar políticas e diretrizes que baseiam a orientação geral dos negócios, supervisionar a gestão da Diretoria e a deliberação de suas atribuições, nomeações e destituições.

Os conselheiros se reúnem ordinariamente uma vez a cada trimestre e sempre que convocados por qualquer membro. As eleições ocorrem em Assembleia Geral de Acionistas – órgão com poder de destituição dos membros do CA a qualquer momento, com ou sem justa causa, sem influência da Diretoria-Executiva, para mandato unificado de dois anos, com possibilidade de reeleição.

#### COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EM 31/12/2015

MEMBRO	CARGO
Edivar Vilela de Queiroz	Presidente
Antonio Vilela de Queiroz	Vice-Presidente
Ibar Vilela de Queiroz	Conselheiro
Norberto Lanzara Giagrande Jr.	Conselheiro
Dorival Antonio Bianchi	Conselheiro
Alexandre Lahoz Mendonça de Barros	Conselheiro Independente
José Luiz Rêgo Glaser	Conselheiro Independente
Roberto Rodrigues	Conselheiro Independente
Pedro Henrique Almeida Pinto de Oliveira	Conselheiro Independente
Vasco Carvalho Oliveira Neto	Conselheiro Independente

## DIRETORIA ESTATUTÁRIA

É o órgão administrativo executivo, cujos membros são os representantes legais da Companhia, responsáveis pela organização interna, por processo deliberativo, operações diárias e aplicação de políticas e diretrizes gerais estabelecidas pelo Conselho de Administração. De acordo com o Estatuto Social, o órgão deve conter de dois a sete integrantes, eleitos para mandato de dois anos.



Escritório de São Paulo – São Paulo

### COMPOSIÇÃO DA DIRETORIA ESTATUTÁRIA EM 31/12/2015

MEMBRO	CARGO
Fernando Galletti de Queiroz	Diretor-Presidente
Edison Ticle de Andrade Melo e Souza Filho	Diretor-Executivo de Finanças
Gabriel Inchausti Blixen	Diretor-Executivo de Estratégia
Frederico Alcântara de Queiroz	Diretor-Executivo de Outros Negócios
Iain Anderson Mars	Diretor-Executivo de Operações
Luis Ricardo Alves Luz	Diretor-Executivo Comercial e Logística
Eduardo Pirani Puzziello	Diretor de Relações com Investidores
Wagner José Augusto	Diretor de Suprimentos

### COMPOSIÇÃO DA DIRETORIA NÃO ESTATUTÁRIA EM 31/12/2015

MEMBRO	CARGO
Clerton Silva Queiroz	Diretor de Envoltórios Naturais
Flávia Regina Ribeiro da Silva Villa	Diretora Jurídica
Francisco Assis Filho	Diretor de Planejamento e Controle
Henrique Americano Carvalho de Freitas	Diretor de Exportação Brasil
João A. Sampaio Filho	Diretor de Relações Institucionais
Marlyse Di Donato Matheus	Diretora de Recursos Humanos
Roberto Alves de Almeida	Diretor Administrativo

## CONSELHO FISCAL

Conforme determina a Lei das Sociedades por Ações, o Conselho Fiscal é um órgão societário independente com missão de fiscalizar as atividades da Administração, rever as demonstrações financeiras e reportar suas conclusões aos acionistas.

Segundo o Estatuto Social da Minerva Foods, o Conselho Fiscal não é permanente e sua instalação ocorre a partir de pedido dos acionistas em Assembleia Geral Ordinária (AGO), ocasião em que os integrantes são eleitos para mandatos que se estendem até a próxima AGO, permitida a reeleição. Os membros são remunerados com, no mínimo, 10% do valor médio pago anualmente aos Diretores, não computados benefícios, verbas de representação e participação nos lucros, como prevê a Lei das S.A.

### COMPOSIÇÃO DO CONSELHO FISCAL EM 31/12/2015

EFETIVOS	SUPLENTES
Luiz Manoel Gomes Júnior (Advogado)	Emerson Cortezia de Souza (Advogado)
Benedito da Silva Ferreira (Economista e Contador)	Marcelo Scaff Padilha (Advogado)
Luiz Cláudio Fontes (Administrador e Contador)	Newton Klayton dos Anjos Mencinaukis (Contador)

## COMITÊ DE RISCOS

Tem por atribuição auxiliar o Diretor-Presidente e o Conselho de Administração na implementação da política financeira e de *hedge* e na análise de conjuntura econômica, apontando seus potenciais reflexos na posição financeira da Companhia. O Comitê não é uma estrutura estatutária e sua composição comporta de cinco a dez integrantes: o Presidente, membros da Diretoria-Executiva, colaboradores e consultores externos.

### COMPOSIÇÃO DO COMITÊ DE RISCOS EM 31/12/2015

MEMBRO	CARGO
Fernando Galletti de Queiroz	Diretor-Presidente
Edison Ticle de Andrade Melo e Souza Filho	Diretor de Finanças
Francisco de Assis Ferreira Filho	Diretor de Planejamento e Controle
Jairo Ronan Ferreira	Gerente-Executivo Financeiro
Nathan de Mello Fortunato Freire	Gerente-Executivo de Tesouraria
Adriana Conceição Pedroza Machado	Gerente de Operações de Tesouraria

## CONDUTA ÉTICA

### GRI G4-56 | G4-S04 | G4-DMA Combate à corrupção

Os negócios são pautados por um conjunto de valores baseados em padrões éticos e morais, descritos no Manual de Conduta Ética e Manual do Colaborador. O primeiro orienta as equipes internas sobre a Missão, Visão e os Valores da Companhia, mostra como esses princípios são traduzidos nas relações de trabalho e na conduta pessoal, em situações de conflitos de interesse e no trato de informações confidenciais, entre outros pontos. O Manual do Colaborador aborda relações trabalhistas, deveres funcionais, segurança patrimonial, utilização de tecnologia e controle de qualidade.

Na contratação, os colaboradores recebem os dois documentos e, no processo de integração, assistem a uma apresentação sobre as diretrizes dos manuais. Somente após essas etapas começam a exercer suas funções. Em 2015, foram ministradas ainda 4.054 horas de treinamento de Integração e Reciclagem da Integração, em 100% das unidades, com a abordagem de temas que reforçam a importância do combate à corrupção. A Companhia realiza também auditorias amostrais frequentes para garantir o atendimento legal em seus fornecedores – processo conduzido pelo próprio setor de Auditoria, que abrange todas as unidades.

## PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA MINERVA FOODS

**GRI G4-DMA Não discriminação | G4-DMA Liberdade de associação e negociação coletiva | G4-DMA Práticas de segurança | G4-DMA Avaliação | G4-DMA Combate à corrupção | G4-DMA Concorrência desleal | G4-DMA Conformidade G4-DMA Privacidade do cliente | G4-DMA Conformidade**

- ▶ Respeitar e valorizar os colaboradores, administradores e a sociedade;
- ▶ Agir com responsabilidade social e respeito ao meio ambiente;
- ▶ Conduzir seus negócios atendendo às determinações legais inerentes às atividades.

No ano, não foram promovidas avaliações de risco relacionadas à corrupção, mas nenhum caso ou denúncia dessa natureza foi registrado. Mesmo assim, ciente da responsabilidade em sua cadeia produtiva, a Minerva iniciou a elaboração de um canal específico para denúncias e queixas gerais e está desenvolvendo outras ações relacionadas ao cumprimento da Nova Lei Anticorrupção. Além disso, 100% das operações no Brasil foram submetidas a análises ou a avaliações de direitos humanos. A Companhia também está desenvolvendo projeto para verificação de critérios ambientais e sociais de parceiros comerciais no Paraguai. **GRI G4-S03 | G4-HR9**

Os colaboradores têm à disposição uma caixa de sugestão para denúncias, reclamações, recomendações de melhorias e elogios. Em 2015, foram 69 contatos por meio da ferramenta, dos quais 12 denúncias, 21 reclamações, 20 sugestões e 16 elogios. Nenhum dos contatos relatou casos de discriminação.

Em 2016, a Companhia implantará a Conexão Minerva - Ouvidoria Minerva Foods, com o intuito de ampliar o canal de comunicação com os públicos de relacionamento.

No exercício não foram registrados casos de violação de privacidade e perda de dados de cliente, tampouco confirmados casos de corrupção e ações judiciais movidas por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio, assim como decorrentes da não conformidade com leis e regulamentos. **GRI G4-HR3 | G4-HR12 | G4-LA16 | G4-PR8 | G4-S05 | G4-S08**

Com foco na garantia dos direitos humanos, em 2015, 100% do pessoal de segurança – 180 pessoas – recebeu treinamento sobre políticas e procedimentos da Minerva Foods que abordam o tema. Aos supervisores, teve início no período um workshop da segurança patrimonial para melhor capacitar os líderes e permitir o desenvolvimento de indicadores em cada uma das unidades. **GRI G4-HR7**



# DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

A MINERVA FOODS POSSUI PARTICIPAÇÃO SIGNIFICATIVA NO MERCADO DE EXPORTAÇÕES ONDE ATUA. SEU DESEMPENHO POSITIVO E CONSISTENTE, EM MEIO A UM CENÁRIO DESAFIADOR, CONTRIBUI COM A **INICIATIVA** DE AVANÇO DO SETOR DE CARNES NO BRASIL E NA AMÉRICA LATINA.

53



*Minerva Foods*

# DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS



Unidade Industrial de Montevideu – Uruguai

## CONTEXTO SETORIAL

### AO LONGO DE 2015, A INDÚSTRIA FRIGORÍFICA AJUSTOU SUA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO

em resposta à desaceleração econômica nacional, que impactou a demanda por carne bovina. O volume consolidado de abate caiu cerca de 8% em relação a 2014, apesar da valorização de 15% no preço médio da arroba em igual período.

As exportações brasileiras de carne bovina *in natura* atingiram receita de aproximadamente US\$ 4,7 bilhões no ano, com volume de 1,1 milhão de toneladas. Houve aceleração nas quantidades exportadas a partir do segundo semestre, em razão principalmente da valorização do dólar em relação ao real, com resultado positivo nas margens dos exportadores.

O *mix* de exportações do Brasil também sofreu mudança, impulsionado pela combinação da abertura do mercado chinês com a deterioração da economia russa: até 2014, a Rússia era o principal destino das exportações brasileiras e, em 2015, somou 12%, enquanto China e Hong Kong representaram, juntos, 24%.

RECEITA CARNE BOVINA IN NATURA (US\$)



4,7 bi

VOLUME (TONELADAS)

1,1 mi

No Paraguai, onde a Minerva Foods tem três unidades, o exercício foi marcado por grande oferta de gado, resultando em 1,885 milhão de cabeças abatidas, 7% mais em relação ao ano anterior. O preço médio do gado no país, em contrapartida, sofreu queda de 14%. O destaque das exportações a partir do Paraguai foi o Chile, cuja participação aumentou de 20% em 2014 para 28% em 2015. Brasil e Rússia mantiveram-se como principais destinos das exportações do país que, no ano, foi certificado para iniciar esse tipo de transação comercial com a União Europeia.

## O URUGUAI, ONDE A COMPANHIA OPERA DUAS PLANTAS, VIVEU IGUALMENTE UM CICLO POSITIVO.

O país, em 2015, abateu 2,204 milhões de cabeças de gado, 5% mais na comparação com o último período. O destaque das exportações do Uruguai foi a China, cuja participação era de 19% no ano anterior e alcançou 33% em 2015. Os Estados Unidos também aumentaram participação, de 15% para 20%. A demanda dos países da Europa, por sua vez, sofreu retração de 5 pontos percentuais. O Uruguai exportou 261 mil toneladas de carne bovina *in natura* no ano, volume 5% superior ao exercício passado.

Unidade Industrial PUL, de Melo – Uruguai



## RESULTADOS GRI G4-DMA Desempenho econômico

A Minerva Foods encerrou o ano com receita bruta recorde de R\$ 10,1 bilhões, resultado 35% maior que o de 2014. O desempenho da Divisão Carnes contribuiu para isso, a qual apresentou expansão de 44,3%, principalmente em razão da flexibilidade comercial da Companhia – que pôde direcionar grande parte de suas vendas ao mercado externo, com impacto positivo da valorização do dólar nas exportações – e do abate 7% superior na comparação entre os dois exercícios.

Nesse contexto, as exportações da Divisão Carnes saíram de uma receita de aproximadamente R\$ 3,7 bilhões em 2014 para R\$ 5,8 bilhões em 2015, crescimento de 58%. Parte dessa evolução está relacionada ao maior volume exportado no ano (+21%), e parte ao efeito cambial (+41%).

No mercado interno, a queda de 3,5% no volume vendido de carne *in natura* foi compensada pelo maior preço de vendas (+21%), resultando em crescimento de receita de 20% na Divisão Carnes. A receita bruta da Divisão Outros evoluiu: foi de R\$ 1.783,8 milhões, crescimento de 4%. O destaque foi o segmento Couros, no qual a receita de mercado externo foi 53% superior à registrada no último exercício. Também positiva foi a revenda de produtos de terceiros no mercado doméstico, com receita 22% maior em relação ao período anterior.

A receita líquida da Minerva Foods totalizou R\$ 9.524,8 milhões no exercício, crescimento de 36,3% e no intervalo de *guidance* anunciado. O EBITDA somou R\$ 1.020,0 milhões, recorde histórico da Companhia, com crescimento de 34,2% na comparação com o último ano. A margem EBITDA atingiu 10,7%, 120 bps acima da registrada em 2014. No acumulado do ano, foram gerados R\$ 212 milhões de fluxo de caixa livre nas operações, contribuindo para uma posição de caixa equivalente a R\$ 2,7 bilhões no encerramento do exercício, o suficiente para amortizar dívidas até 2022.

## VALOR ECONÔMICO DIRETO GERADO E DISTRIBUÍDO (R\$ MIL) GRI G4-EC1

	CONTROLADORA			CONSOLIDADO		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Receitas	4.349.105	5.576.007	<b>6.376.185</b>	5.547.460	7.168.735	<b>9.545.537</b>
Vendas de mercadorias, produtos e serviços	4.278.962	5.566.780	<b>6.312.553</b>	5.461.786	7.142.632	<b>9.469.446</b>
Outras receitas	70.143	9.227	<b>63.632</b>	85.674	26.103	<b>76.091</b>
Insumos adquiridos de terceiros (Inclui os valores dos impostos – ICMS, IPI, PIS e Cofins)	(3.889.787)	(5.105.020)	<b>(5.914.922)</b>	(5.068.272)	(6.590.216)	<b>(8.909.408)</b>
Custos dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos	(2.945.185)	(4.474.580)	<b>(4.799.474)</b>	(3.933.290)	(5.736.836)	<b>(7.519.493)</b>
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	(944.602)	(630.440)	<b>(752.351)</b>	(1.145.982)	(853.380)	<b>(1.389.915)</b>
Valor adicionado bruto	459.318	470.987	<b>461.263</b>	479.188	578.519	<b>636.129</b>
Depreciação, amortização e exaustão	(39.430)	(35.852)	<b>(36.726)</b>	(57.717)	(59.330)	<b>(74.776)</b>
Valor adicionado líquido produzido pela entidade	419.888	435.135	<b>424.537</b>	421.471	519.189	<b>561.353</b>
Valor adicionado recebido em transferência	(108.954)	(21.291)	<b>67.833</b>	51.236	76.722	<b>105.725</b>
Resultado de equivalência patrimonial	(150.125)	(67.328)	<b>(9.862)</b>	//	//	<b>//</b>
Receitas financeiras	41.171	46.037	<b>77.695</b>	51.236	76.722	<b>105.725</b>
Valor adicionado total a distribuir	310.934	413.844	<b>492.370</b>	472.707	595.911	<b>667.078</b>
Distribuição do valor adicionado	310.934	413.844	<b>492.370</b>	472.707	595.911	<b>667.078</b>
Pessoal	262.750	296.737	<b>279.842</b>	356.097	360.765	<b>386.389</b>
Impostos, taxas e contribuições	(78.412)	(30.123)	<b>16.046</b>	(115.329)	(33.154)	<b>31.689</b>
Remuneração de capitais de terceiros	440.565	565.458	<b>997.194</b>	546.224	686.518	<b>1.048.955</b>
Juros	425.245	549.989	<b>982.242</b>	499.453	645.284	<b>1.008.677</b>
Aluguéis	15.320	15.469	<b>14.952</b>	46.771	41.234	<b>40.278</b>
Remuneração de capitais próprios	(313.969)	(418.228)	<b>(800.712)</b>	(314.285)	(418.218)	<b>(799.955)</b>
Lucros retidos / prejuízos do exercício	(313.969)	(418.228)	<b>(800.712)</b>	(313.969)	(418.218)	<b>(799.955)</b>

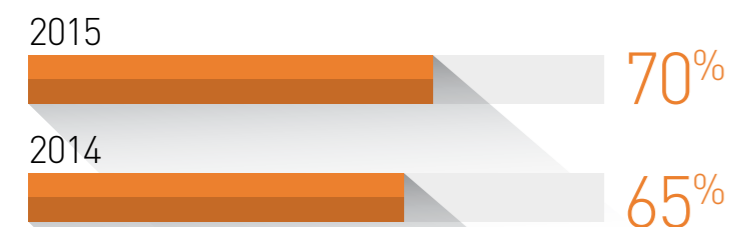
## DESTAQUES DO RESULTADO



RECEITA LÍQUIDA RECORDE

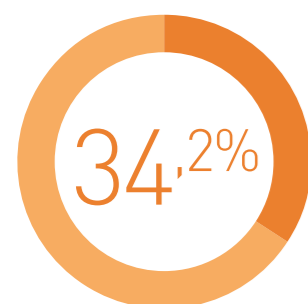
# 9.524<sup>,8</sup> mi

PARTICIPAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES NAS RECEITAS ACRESCIDAS DE 5 P.P.

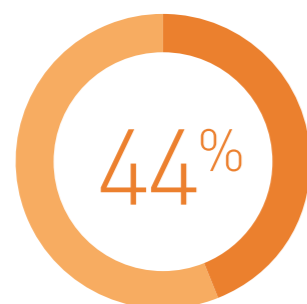


EBITDA RECORDE

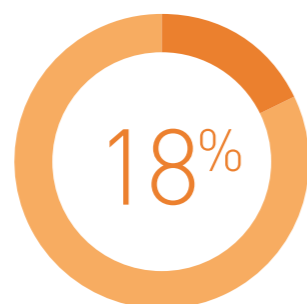
# 1.020<sup>,0</sup> mi



EXPANSÃO RECORDE DE EBITDA



AUMENTO DA RECEITA DE EXPORTAÇÃO



CRESCIMENTO NAS VENDAS INTERNAS

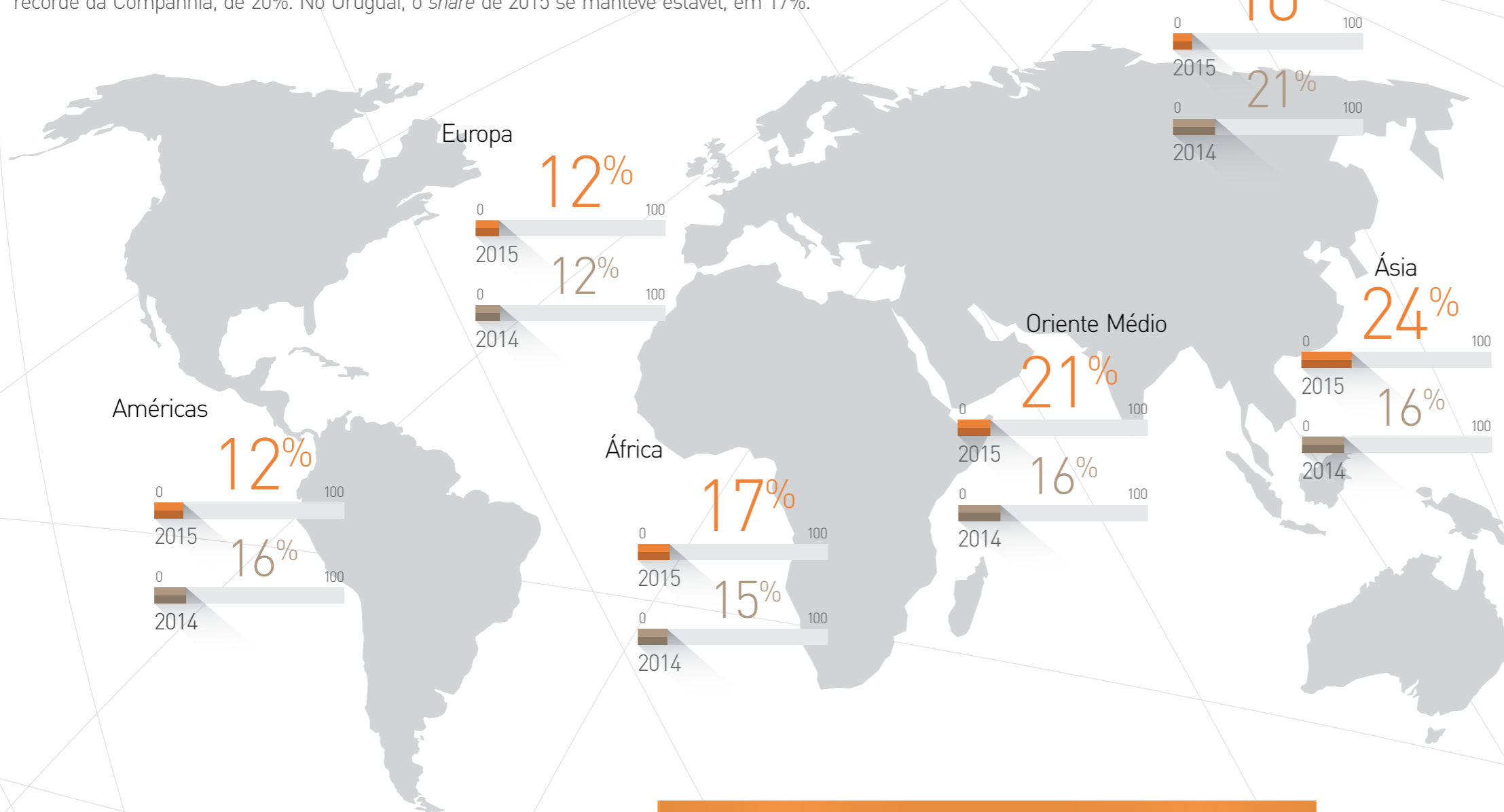


AUMENTO NAS VENDAS DE CARNE IN NATURA PARA EXPORTAÇÃO



## EXPORTAÇÕES

Enquanto as exportações brasileiras registraram queda de 12,1% em relação a 2014, a Minerva Foods elevou o volume exportado em 17,4%, com sua participação no total de vendas do País, evoluindo de 16,3% para 21,7%. No Paraguai, o crescimento também foi positivo, de 5 p.p., com participação recorde da Companhia, de 20%. No Uruguai, o *share* de 2015 se manteve estável, em 17%.



MARKET SHARE EM 2015 (% DA RECEITA)		
BRASIL	PARAGUAI	URUGUAI
22	20	17

MARKET SHARE MINERVA			
	2015	2014	VARIAÇÃO %
Exportações Brasil (volume em mil toneladas)	1.079,0	1.228,0	-12,1
Exportações Minerva (volume em mil toneladas)	234,6	199,8	17,4
Market share Minerva	21,7%	16,3%	5,4 p.p.

## ÁFRICA

As exportações avançaram positivamente para a Região Norte da África, contribuindo na crescente participação no *mix* de vendas de 15% para 17%.

## AMÉRICAS

Venezuela, Peru e Chile, onde a Companhia mantém subsidiária desde 2014, são os principais destinos das exportações de carne bovina para as Américas. Em 2015, a participação no *mix* de vendas caiu 4 p.p. (16% para 12%), em razão do recuo das exportações para a Venezuela, que reduziu a importação de carne bovina devido à frágil situação política e econômica.

## ÁSIA

O mercado asiático vem registrando forte crescimento e passou a ser o principal destino das exportações da Minerva. No ano, a participação do continente atingiu 24%, 8 p.p. mais que no exercício anterior. As exportações para China – até o último período abastecida apenas pela planta no Uruguai – triplicaram com as exportações a partir do Brasil. China e Hong Kong tiveram expansão de 60% em relação a 2014. Em 2015, se destacaram ainda as exportações para a Coreia do Sul, Singapura e Malásia.

## UNIÃO ECONÔMICA EUROASIÁTICA

O exercício foi marcado por redução na participação dessa região, representada principalmente pela Rússia. A desvalorização cambial e a queda do preço do petróleo impactaram negativamente a demanda e o *mix* da carne bovina. Nesse cenário, a participação da região para a Minerva Foods saiu de 21% em 2014 para 10% em 2015. No entanto, parte dos volumes, antes exportados para a Rússia, foi direcionada a outros destinos, principalmente Ásia e Norte da África.

## EUROPA

O corte de subsídios pelos governos locais para a produção de carne bovina tem gerado demanda crescente nas vendas e consequente aumento das exportações oriundas da América do Sul, região com preços competitivos.

Os principais destinos das exportações da Minerva Foods para a Europa são: Itália, Reino Unido, Holanda, Alemanha e Suíça, reconhecidos por demandarem cortes mais nobres (cortes resfriados do traseiro) e com melhor precificação da carne bovina. Em 2015, a Companhia direcionou 12% de suas exportações à União Europeia.

## NAFTA

A participação do Nafta (Estados Unidos, Canadá e México) nas exportações da Minerva em 2015 se manteve estável, representando 4% da receita exportada. Os Estados Unidos importaram volume 21% superior ao de 2014, comprovando a situação de oferta mais restrita no país.

A Companhia atende à região por meio de suas unidades no Uruguai, porém, em julho de 2015, o United States Department of Agriculture (USDA - em português, Departamento de Agricultura dos Estados Unidos) e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil anunciaram a intenção dos Estados Unidos em iniciar a importação da carne bovina brasileira *in natura*.

## ORIENTE MÉDIO

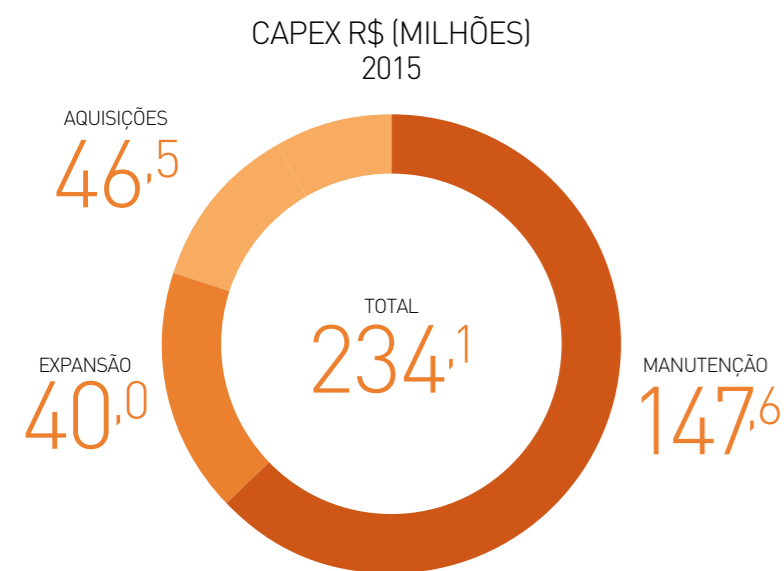
A Minerva Foods lidera as vendas de carne bovina resfriada e detém a segunda maior participação em vendas no segmento de carne bovina congelada no Oriente Médio, onde conta com três escritórios (Irã, Argélia e Líbano). A participação nas exportações cresceu de 16% no último ano para 21% em 2015, com destaques para Irã, Israel e Emirados Árabes Unidos.

As perspectivas para a região são positivas: em 2015, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil e a Autoridade Saudita de Alimentos e Medicamentos (SFDA) assinaram Certificado Sanitário Internacional, colocando fim ao embargo da carne bovina *in natura* brasileira para exportação à Arábia Saudita.



## INVESTIMENTOS E AQUISIÇÕES

Os investimentos somaram R\$ 234,1 milhões no exercício, dos quais R\$ 147,6 milhões destinados à manutenção dos ativos, R\$ 40,0 milhões à expansão e R\$ 46,5 milhões às aquisições dos frigoríficos Red Cárnica e Carrasco, cujos contratos foram analisados e aprovados pelo Conselho Administrativo e pela alta gestão da Minerva Foods. **GRI G4-HR1**



► **Frigorífico Red Cárnica S.A.S. (Colômbia):** Localizado no município de Ciénaga de Oro, no departamento de Córdoba – maior região produtora e exportadora de carne bovina da Colômbia, o Red Cárnica recebeu investimento de US\$ 30 milhões. A planta de processamento e abate de bovinos tem capacidade para abate e desossa de 850 cabeças/dia e não possui endividamento financeiro. São diferenciais estratégicos da unidade o fácil acesso aos portos de Tolú, Cartagena e Barranquilla, além de habilitações de exportação para Oriente Médio, Rússia, Egito, Hong Kong, Venezuela, Peru e Angola. Desde 2010, a Minerva Foods mantém no país uma subsidiária dedicada à exportação de gado vivo, que será integrada à estrutura do Red Cárnica.

► **Frigorífico Expacar (Paraguai):** Por meio de sua controlada no Paraguai, Frigomerc S.A., a Companhia firmou contrato de locação da Expacar, planta com capacidade para abate diário de 600 cabeças. O frigorífico está localizado próximo à Frigomerc, possibilitando economia de custos e melhor planejamento da produção, originação de gado e gestão administrativa e comercial. A planta atende aos mercados interno e de exportação.

## DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA

A Divisão de Distribuição e Logística consolidou em 2015 um novo posicionamento estratégico no mercado interno, com avanços no atendimento a pequenos e médios varejistas e em *food service*. Com mais de 41 mil clientes, 11 Centros de Distribuição (CDs) e portfólio composto por 270 produtos, a Divisão fortaleceu o conceito de marcas próprias. Contribuíram o lançamento de uma linha completa de pescados, batatas e empanados de frango. Há estimativa de outra ampliação em 2016 para a linha de suínos. O novo posicionamento em Distribuição e Logística, que opera no modelo *one stop shop*, com entregas garantidas em até 24 horas, transforma a Minerva Foods de fornecedor de carne bovina em fornecedor de proteínas e produtos perecíveis.

A Distribuição também avançou na diversificação geográfica, consolidando operações iniciadas há dois anos no Paraguai. A Companhia tem como meta a abertura de operações no exterior, ao longo de 2016, e de um CD na Bahia.

## LOGÍSTICA

A racionalização do transporte é parte da estratégia da divisão de Distribuição e Logística e inclui a ampliação do uso de transporte de contêineres, por meio dos modais ferroviário, aquaviário e rodoviário. O movimento proporciona ganhos em agilidade, pontualidade nas entregas e economia de combustíveis, diminuindo a emissão de Gases do Efeito Estufa (GEE).

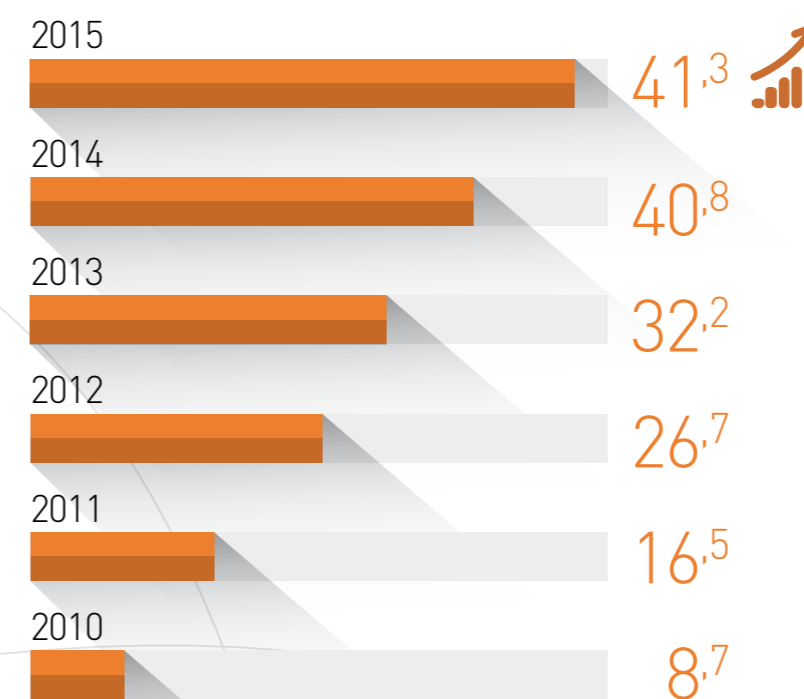
Outra ação de racionalização é a logística reversa, aplicada no transporte entre os modais rodoviário e aquaviário, na qual o mesmo caminhão usado para levar produtos de exportação aos portos traz, no retorno, insumos e matérias-primas para os pontos de entrega e as plantas produtivas.



## CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO

BRASIL	PARAGUAI	COLÔMBIA	CHILE
8	1	1	1

## BASE DE CLIENTES (MIL CLIENTES)



## CANAIS DE VENDA

FOOD SERVICE E OUTROS

51,5%

VAREJO

44,0%

VAREJO INDIRETO

4,5%

PERSPECTIVAS

# AS PERSPECTIVAS PARA 2016 SÃO POSITIVAS EM RELAÇÃO AO CENÁRIO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS.

Com base em dados do Departamento de Agricultura Norte-Americano (United States Department of Agriculture - USDA), enquanto a Austrália passa por período de retenção de fêmeas para recomposição de seu rebanho, com tendência a reduzir em mais de 10% o volume de exportações de carne bovina, o Brasil, Paraguai, Uruguai e a Argentina seguem tendências de alta, colaborando para suprir a necessidade do mercado internacional e consolidando-se cada vez mais como plataformas de exportação.

O fim do embargo da carne bovina *in natura* brasileira para exportação à Arábia Saudita também traz perspectivas positivas à expansão das vendas em 2016. Um dos destaques da região é a concentração de cortes especiais, como *kosher* e *halal*.

## DEMANDA MUNDIAL

Forte demanda mundial por carne bovina  
Mercados emergentes, em especial a Ásia  
Possibilidade de abertura de novos mercados, como Estados Unidos, Japão, Canadá, Coreia do Sul e México

## OFERTA MUNDIAL

Redução da produção na Austrália  
Recomposição de rebanho nos Estados Unidos e na Argentina  
América do Sul mantém vantagens naturais competitivas, como maior racionalização da indústria e eficiência operacional

## CENÁRIO MACRO

Fortalecimento do dólar beneficia exportações



# RELACIONAMENTOS

O MODELO DE DESENVOLVIMENTO DA MINERVA FOODS PERMITE RAPIDEZ E AUTONOMIA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. A **COOPERAÇÃO** E ENGAJAMENTO COM OS *STAKEHOLDERS* CONTRIBUEM PARA A SUSTENTABILIDADE DOS NEGÓCIOS.



*Minerva Foods*

## RELACIONAMENTOS



Colina – São Paulo

## A COMPANHIA MANTÉM DIÁLOGO TRANSPARENTE COM OS PÚBLICOS ESTRATÉGICOS

e agrega princípios de sustentabilidade ao seu modelo de desenvolvimento e gestão. Em 2015, com o propósito de se preparar para aproveitar as oportunidades sociais, ambientais e econômicas, a Minerva Foods integrou as áreas de Meio Ambiente e Sustentabilidade em uma nova estrutura, que responde diretamente para a alta administração. A mudança permitiu mais rapidez e autonomia no planejamento estratégico, com foco em ações socioambientais.

Outro passo relevante foi a realização do primeiro ciclo de engajamento com os colaboradores e a comunidade – trabalho realizado para o desenvolvimento do Stakeholder Engagement Plan (SEP –, em português, Plano de Engajamento para as Partes Interessadas).

## STAKEHOLDER ENGAGEMENT PLAN (SEP)

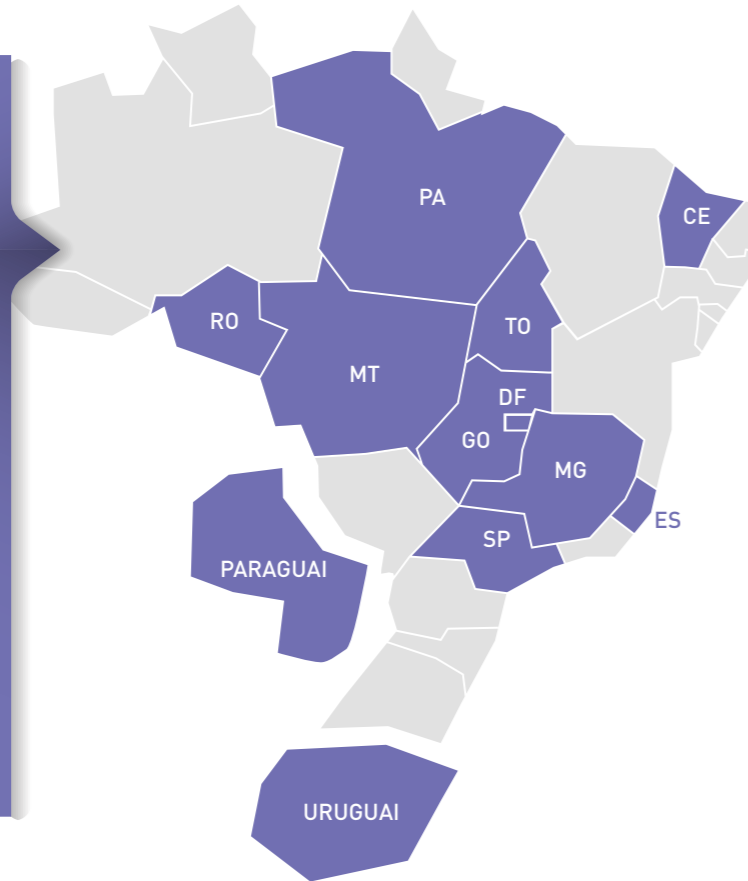
O engajamento contribui para a sustentabilidade dos negócios, uma vez que trata das relações com os públicos de relacionamento que impactam e são impactados pelas atividades da Companhia. Com esse entendimento, foi elaborado em 2015 o Stakeholder Engagement Plan (SEP), ou Plano de Engajamento para as Partes Interessadas, com o envolvimento das unidades operacionais no Brasil, Paraguai e Uruguai.



### LOCALIDADES PARTICIPANTES

#### DESENVOLVIMENTO DO STAKEHOLDER ENGAGEMENT PLAN

O desenvolvimento do SEP foi alinhado aos conceitos da NBR16000 e AA1000 SES (AA1000 Stakeholder Engagement Standard) e, para maior efetividade, contou com as percepções de Gestores e representantes da comunidade sobre o contexto do relacionamento da Minerva Foods com suas partes interessadas; o histórico de engajamento nas localidades; e os pontos fortes e fracos, assim como os riscos e as oportunidades de cada região.



SUDESTE	
São Paulo	São Paulo, Barretos, José Bonifácio, Araraquara
Minas Gerais	Contagem, Janaúba, Campina Verde, Uberlândia
Espírito Santo	Viana
CENTRO-OESTE	
Distrito Federal	Brasília
Mato Grosso	Várzea Grande
Goiás	Aparecida de Goiânia, Palmeiras de Goiás
NORTE	
Rondônia	Rolim de Moura
Tocantins	Araguaína
Pará	Abaetetuba
NORDESTE	
Ceará	Maracanaú
AMÉRICA LATINA	
Paraguai	Assunção
Uruguai	Montevideú, Melo

### GOVERNANÇA DO SEP

A governança do SEP se relaciona com o alto nível de gestão da Companhia, que a interliga aos demais processos decisórios. Além disso, permite que a utilização das informações provenientes do engajamento com as partes interessadas oriente as decisões e estratégias de negócio, possibilitando:

- ▶ Antecipação dos riscos e identificação de oportunidades para as atividades e o relacionamento com públicos-chave do negócio;
- ▶ Ampliação da visão sobre as expectativas e o impacto nos *stakeholders*, com gestão mais adequada no processo de relacionamento;
- ▶ Percepção interna do engajamento com partes interessadas como um processo estratégico e integrado às atividades, influenciando a tomada de decisões que agregam valor ao negócio;
- ▶ Definição de responsabilidade dos envolvidos e estruturação de fluxo de atividades, de maneira clara e formalizada, favorecendo a sistematização do processo.

## ENGAJAMENTO FORA DO BRASIL

As ações de meio ambiente e sustentabilidade das unidades do Brasil e as práticas das plantas operacionais da América do Sul são promovidas com sintonia. Em 2015, a Minerva Foods aprimorou em suas operações no Paraguai critérios de responsabilidade socioambiental com a originação de gado, presentes no Minerva Foods Supply Chain Framework 2015, trabalho que envolveu encontros presenciais em Assunção e contou com a participação de fornecedores de gado, equipe de campo, equipe de cadastro de fornecedores e Tecnologia da Informação do Brasil e do Paraguai, além das áreas de Sustentabilidade e da Diretoria-Executiva da Empresa, responsável pela operação.

A Companhia promoveu estudo de mapeamento para identificação de potenciais áreas de risco social e ambiental associadas à cadeia de produção de carne bovina no Paraguai, garantindo subsídios importantes para o desenvolvimento, a adoção, a revisão e padronização dos procedimentos de verificação dos fornecedores de gado no país. Em 2016 implantará um sistema de monitoramento de fornecedores de matérias-primas e de gerenciamento de riscos da cadeia de suprimentos, baseados em dados públicos sobre áreas protegidas e comunidades indígenas, riscos relacionados a questões sociais como trabalho análogo ao de escravidão e infantil.

Também estão previstos para 2016 o desenvolvimento das interfaces de interação com os usuários dos sistemas Pessoa e Compra Gado (saiba mais na página 93); a criação de relatórios de *performance* com adoção dos KPIs de acompanhamento; o fortalecimento das ações de extensão em campo, incluindo coletas de coordenadas geográficas das propriedades dos principais fornecedores da Companhia; a consolidação da cultura nos critérios de cadastro; e engajamento com os segmentos de atuação da pecuária bovina no Paraguai, como órgãos reguladores, associações, ONGs e pecuaristas.

# NO ANO, A COMPANHIA CONTRIBUIU PARA A SEMANA DE LA SOSTENIBILIDAD,



encontro em Assunção para a discussão dos modelos mais avançados de adoção de programas de certificação (RSPO, Fair Trade, Global GAP) com a apresentação das boas práticas para gerenciamento da cadeia de suprimentos, adotadas pela Minerva, e a incorporação de normas de desempenho da International Finance Corporation (IFC). Orientações práticas de identificação e técnicas de implantação de sistemas de gestão de riscos social, ambiental, de saúde e segurança no trabalho fizeram parte do evento, patrocinado pela Corporación Interamericana de Inversiones (CII), ligada ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Para a operação na Colômbia, foram desenvolvidas ações de engajamento setorial, com a participação em mesas redondas, a fim de elevar os critérios de sustentabilidade e produtividade para a cadeia pecuária, cujos resultados devem ser captados a partir de 2016.



## COLABORADORES

### GRI G4-DMA Emprego | G4-DMA Relações trabalhistas e de gestão

A Minerva consolidou, em 2015, iniciativas de reformulação do Departamento de Recursos Humanos, iniciadas no ano anterior, com a transformação da área em Diretoria, adquirindo *status* mais estratégico e a concretização de política sólida de gestão de pessoas que permeia toda a Companhia. Esse movimento foi acompanhado da estruturação de iniciativas, lançamento de programas e aperfeiçoamento do modelo de gestão de recursos humanos, de acordo com as demandas, motivadas pelo crescimento da Companhia ao longo dos anos. Foi adotado um modelo de gestão por competências, sinérgico aos valores e propósitos da Minerva Foods nos curto, médio e longo prazos.

### SÃO TRÊS TIPOS DE COMPETÊNCIAS:



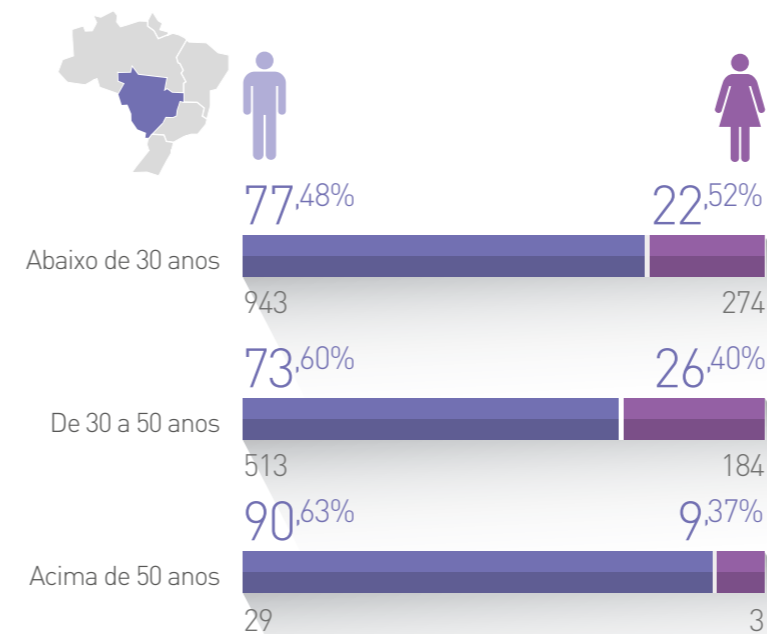
## PERFIL

### GRI G4-DMA Diversidade e igualdade de oportunidades

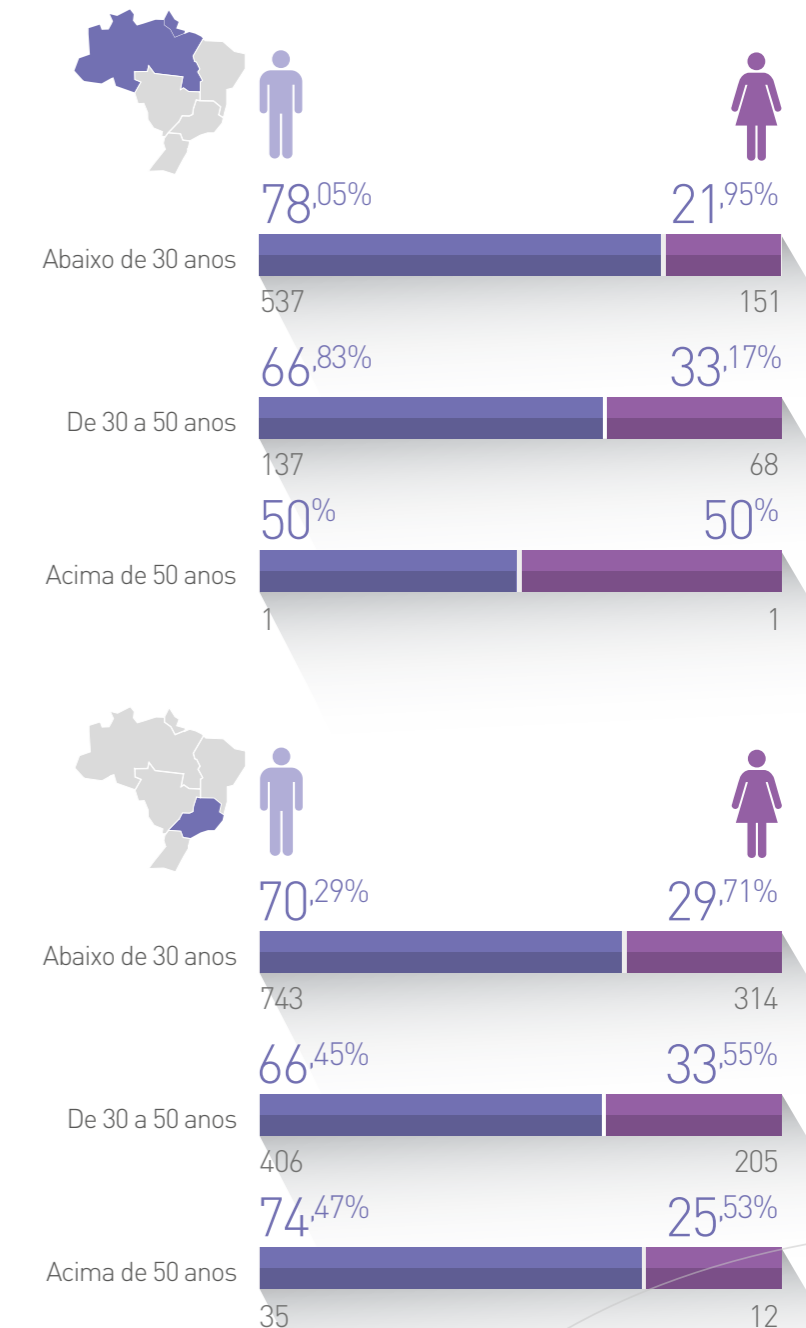
Em 2015 contribuíram para o desempenho dos negócios o quadro formado por 12.993 profissionais (70,4% homens e 29,6% mulheres), dos quais 8.416 formam o quadro de colaboradores do limite do Relatório (unidades industriais no Brasil), todos com contratos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Do total no Brasil, 67,3% eram homens e 32,6% mulheres, alinhados a uma política de valorização e respeito às diferenças. Considerando todas as operações da Companhia, a taxa de rotatividade no ano foi de 4,95%, 0,4 p.p. menos que no ano anterior. **GRI G4-10 | G4-LA1**

## NÚMERO TOTAL E TAXAS DE NOVAS CONTRATAÇÕES E ROTATIVIDADE DE EMPREGADOS POR FAIXA ETÁRIA, GÊNERO E REGIÃO\* GRI G4-LA1

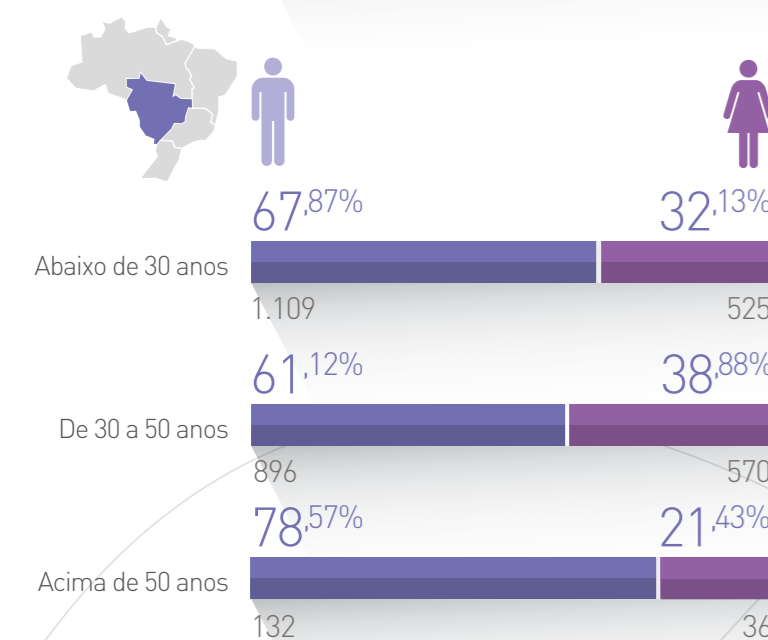
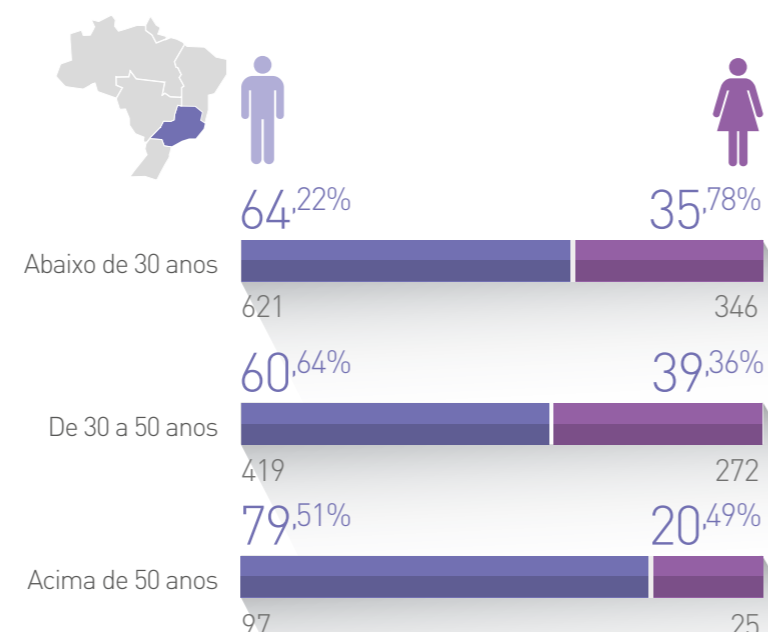
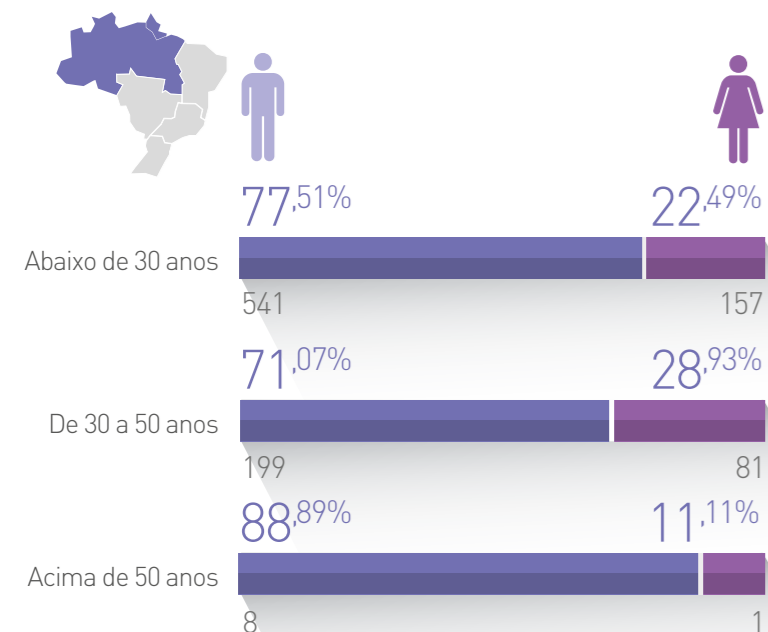
\* Referente às unidades operacionais no Brasil.



## NOVAS CONTRATAÇÕES

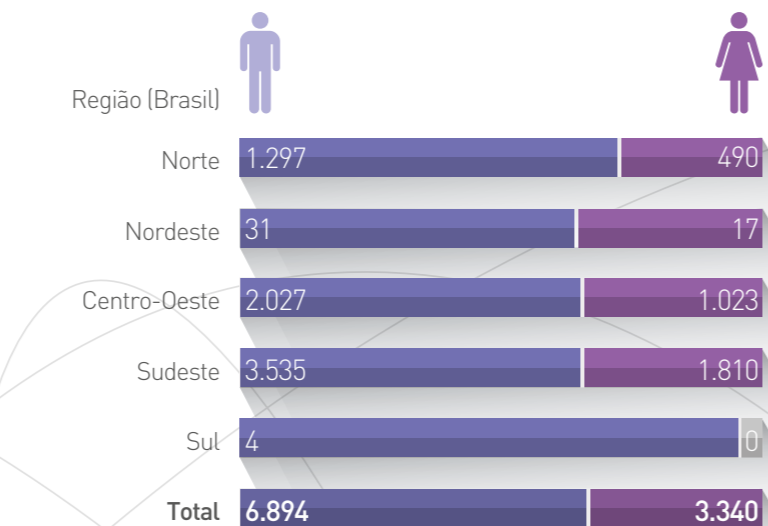


## EMPREGADOS DESLIGADOS



## COLABORADORES DIRETOS\* GRI G4-10

\* Números referentes a operações no Brasil.

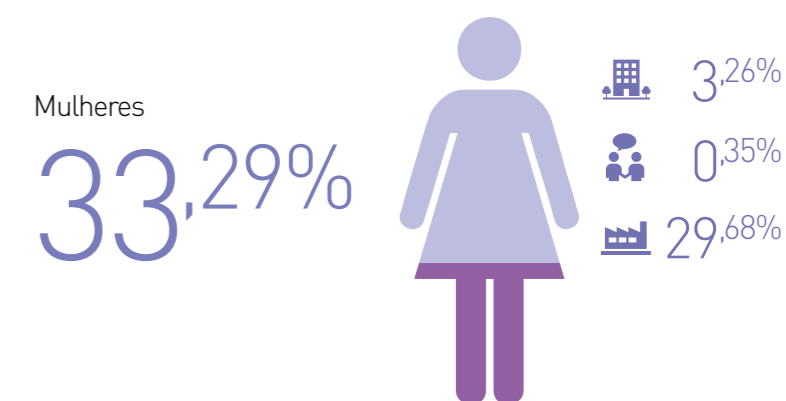


PERFIL DOS EMPREGADOS GRI G4-10									
Empregados próprios*	2015			2014			2013		
	Mulher	Homem	Total	Mulher	Homem	Total	Mulher	Homem	Total
Gênero									
Administrativo	391	556	947	358	479	837	261	324	585
Comercial	100	425	525	171	550	721	153	531	684
Industrial/Operacional	3.290	7.928	11.218	4.131	8.521	12.652	3.407	5.259	8.666
Total da força de trabalho	3.781	8.909	12.690	4.660	9.550	14.210	3.821	6.114	9.935

\* Números referentes a todas as operações da Minerva Foods, exceto operações na Colômbia.

## DISCRIMINAÇÃO DE EMPREGADOS POR CATEGORIA FUNCIONAL, DE ACORDO COM GÊNERO, FAIXA ETÁRIA, MINORIAS E OUTROS INDICADORES DE DIVERSIDADE GRI G4-LA12

### PERFIL DOS EMPREGADOS GRI G4-10



Empregados por categoria funcional *	Mulher	Homem	Total
Administrativo	275	368	643
Comercial	38	153	191
Industrial/Operacional	2.498	5.084	7.582

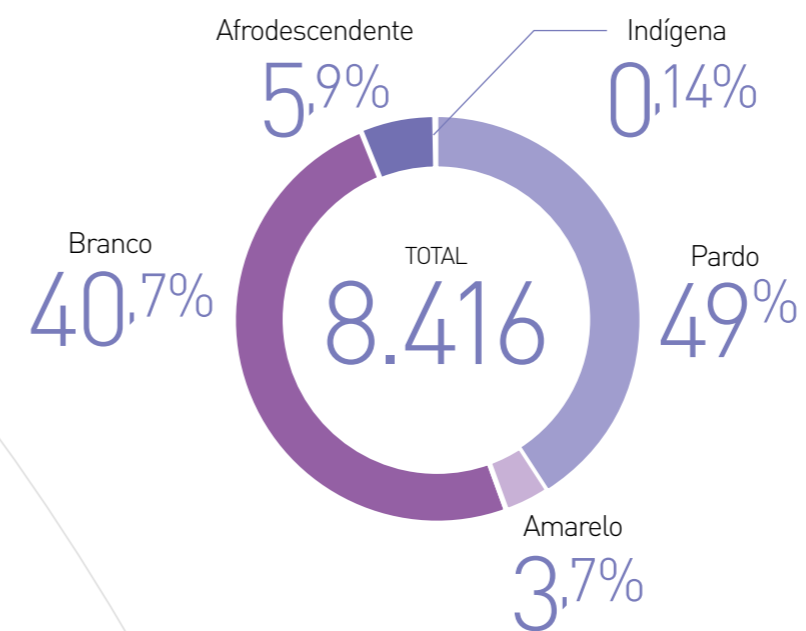
\* Refere-se apenas ao escopo (Beef Brasil).

Empregados por categoria funcional *	Abaixo de 30 anos	De 30 a 50 anos	Mais de 50 anos
Administrativo	331 (3,93%)	282 (3,35%)	30 (0,35%)
Comercial	50 (0,6%)	128 (1,52%)	13 (0,15%)
Industrial/Operacional	3.285 (39,03%)	3.582 (42,57%)	715 (8,5%)

\* Refere-se apenas ao escopo (Beef Brasil).

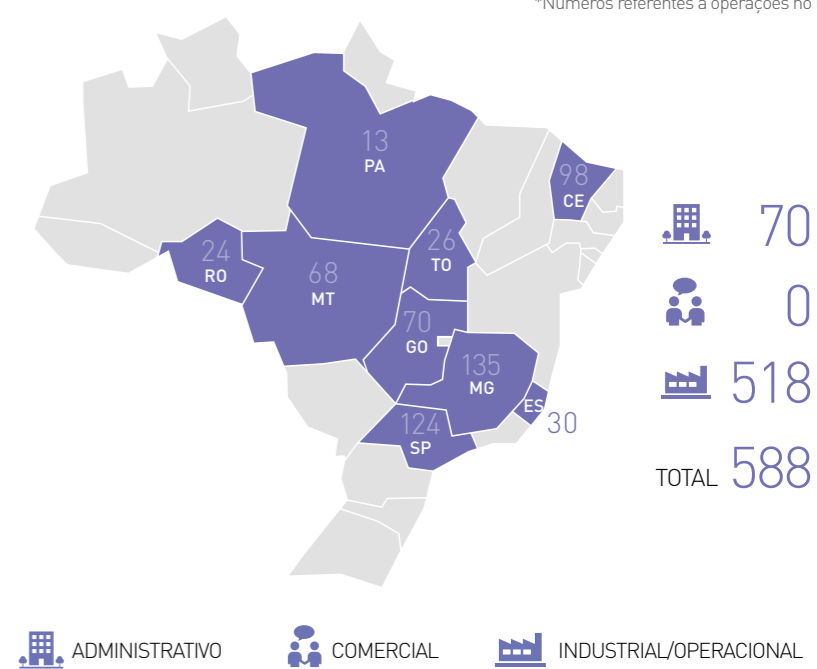
### EMPREGADOS POR RAÇA/ETNIA\*

\* Refere-se apenas ao limite.



### EMPREGADOS TERCEIRIZADOS (REGIÃO)\*

\*Números referentes a operações no Brasil.





## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

### GRI G4-DMA Presença no mercado

O processo de recrutamento e seleção baseia-se no modelo de gestão por competências. É mantido documento com as diretrizes para a atração e escolha de profissionais e a determinação para que não exista qualquer conduta discriminatória. Adicionalmente, a Companhia mantém análise comparativa entre os cargos e a naturalidade de seus colaboradores. Considerando todas as filiais e as controladas de Rolim de Moura, Várzea Grande e Mirassol, há 26 casos nos quais membros da alta direção das unidades operacionais foram contratados na comunidade local (toda a área que abrange o Estado do qual o profissional é natural), representando cerca de 38% das contratações para esse nível. Considerando apenas as unidades industriais frigoríficas, há 14 casos em que os membros da alta direção foram contratados na comunidade local – número que representa em torno de 30% do quadro de contratações para esse nível. **GRI G4-EC6**

Na admissão, os colaboradores assistem a um vídeo institucional no formato Educação a Distância (EAD), recebem o Manual do Colaborador e o Código de Conduta Ética, retiram os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e passam por integração em seu setor de atuação. No ano, a Companhia iniciou o desenvolvimento de um novo programa, a ser lançado em 2016, com o objetivo de sensibilizar os que fazem parte do quadro da Minerva Foods a serem parceiros do RH no acolhimento e acompanhamento de novos profissionais.

## PROGRAMA INCLUSÃO PCD

Está em desenvolvimento um Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência (PCDs), que contempla estratégias de capacitação para formar profissionais preparados e de acordo com as necessidades do mercado de trabalho. Para a construção da iniciativa, a Companhia mapeará, em Barretos, postos de trabalho e instalações, assim como identificará internamente pessoas passíveis de serem incluídas na Lei de Cotas para o reconhecimento desse público. Além disso, promoverá treinamentos para Gestores e campanhas de divulgação e sensibilização sobre o tema. A Companhia reforçará as parcerias com instituições para ações de recrutamento de PCDs em suas unidades e ampliará a divulgação de vagas, fortalecendo, assim, sua imagem como empregadora desse público.

## CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

### GRI G4-DMA Treinamento e educação | G4-DMA Investimentos

A Minerva Foods investe continuamente em programas e cursos voltados aos colaboradores como forma de promoção de novos conhecimentos e para maior engajamento dos funcionários na conquista das metas propostas no planejamento estratégico. São oferecidos treinamentos técnicos e operacionais voltados ao aperfeiçoamento e à reciclagem de conhecimentos específicos à produção e à comercialização de itens seguros e de qualidade. Exemplo são as capacitações Boas Práticas de Fabricação e as reciclagens previstas nas Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho.

Não são mantidos programas de auxílio aos colaboradores prestes a se aposentar, mas há, condicionada à posição ocupada e ao tempo de serviço do colaborador, a oferta de programas de apoio à transição para recolocação no mercado de trabalho.

### GRI G4-LA10

# EM 2015, COM FOCO NA LIDERANÇA, A COMPANHIA LANÇOU O PROGRAMA DESENVOLVER.

A ação engloba duas iniciativas, Escola de Líderes e Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL), e visa sustentar a vantagem competitiva da Minerva Foods por meio do aprendizado contínuo, valorizando o talento e ampliando a capacidade de crescimento e o desenvolvimento profissional para melhor desempenho na função de agentes transformadores.

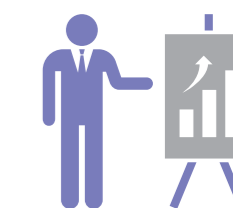
► **ESCOLA DE LÍDERES:** Voltada a Coordenadores, Supervisores, Líderes e Especialistas nas áreas Administrativas e Operacionais de todas as unidades de negócios e da área Corporativa, tem foco em ferramentas de Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências. Em 2015, englobou oito encontros em cada uma das oito unidades e no Corporativo, que somaram 1.156,50 horas de treinamento, formando 354 líderes. A ação envolveu treinamentos presenciais, atividades de pré e pós *work* e *coaching* em grupo.

► **PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS:**

Destinado aos executivos profissionais do Beef Brasil e Corporativo, engloba o PDL Executivo, dirigido a Gerentes-Executivos e Diretores; o PDL Corporativo, direcionado aos Gerentes Corporativos; e o PDL Industrial, Treinamento voltado a Gerentes Industriais, Administrativos e Compra de Gado, com treinamentos comportamentais e técnicos, assim como projetos para melhorias de eficiência nas unidades industriais. No ano, foram treinados 58 profissionais em um total de 1.120 horas. Os temas abordados foram desenvolvimento gerencial e conteúdos técnicos e comportamentais.

## HORAS DE TREINAMENTO

# 1.156,50



## LÍDERES FORMADOS

# 354



## PDL: PROFISSIONAIS TREINADOS

# 58 1120h



## NÚMERO MÉDIO DE HORAS DE TREINAMENTO POR ANO POR EMPREGADO GRI G4-LA9

Unidades	Total de empregados treinados <sup>1</sup>	Total horas disponibilizadas	Total de empregados X horas disponibilizadas
Araguaína	6.018	461,08	15.223,56
Barretos	7.714	1.669,76	12.984,38
Batayporã <sup>2</sup>	1.490	107,95	3.635,44
Campina Verde	2.027	356,95	3.638,79
Corporativo	3.566	3.546,67	31.404,17
Janaúba	4.314	662,3	5.735,75
José Bonifácio	20.574	23.817,40	70.668,01
Mirassol D'oeste <sup>2</sup>	8.588	155,2	3.150,32
Palmeiras de Goiás	4.658	1.251,85	14.420,02
Rolim de Moura	2.435	642,1	8.150,01
Várzea Grande	11.991	979,49	16.862,61
Total	73.375	31.519,91	157.665,12

<sup>1</sup> A contagem dos funcionários é realizada a partir da participação em cada treinamento.

<sup>2</sup> As operações foram encerradas em 2015.

Alinhado com os valores corporativos, são realizados treinamentos com ênfase em políticas e aspectos de direitos humanos. Em 2015, foram 22,14 horas de capacitação por pessoa no tema. Do total, 4.053,60 horas correspondem a treinamento de Integração e Reciclagem da Integração, que envolveram 5.750 colaboradores, ou seja, 56% do quadro das unidades industriais no Brasil.

#### GRI G4- HR2

Número de horas dedicadas ao treinamento de empregados (unidades)

36.482,63

Número total de horas dedicadas ao treinamento em políticas ou procedimentos relacionados a aspectos dos direitos humanos (unidades)

4.053,60

Percentual de horas dedicadas ao treinamento em políticas ou procedimentos relacionados a aspectos dos direitos humanos

11%

#### AValiação GRI G4-LA11

Anualmente é realizado processo de avaliação por competências com os colaboradores e reforçada a preparação da liderança, para avaliar de maneira cada vez mais objetiva e focada em comportamentos. O propósito é mensurar especificamente as competências, os comportamentos e padrões preestabelecidos; identificar as competências do avaliado por meio de observação direcionada dos indicadores; e obter insumos que possibilitem traçar Planos de Desenvolvimento Individual (PDI). Em 2015, as avaliações ocorreram em conjunto com a elaboração dos PDI para todos os níveis hierárquicos.

Número total de empregados

10.234

Número de empregados treinados em políticas ou procedimentos relacionados a aspectos dos direitos humanos (unidades)

5.750

Percentual de empregados treinados em políticas ou procedimentos relacionados a aspectos dos direitos humanos

56%



#### QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR

Os colaboradores têm à disposição planos de saúde corporativo e odontológico, a custos reduzidos em comparação com os praticados pelo mercado. Contam com refeitórios nos locais de trabalho, a preços subsidiados, e, em algumas localidades, recebem auxílio-alimentação, auxílio-refeição e transporte, além dos benefícios previstos em lei, nas convenções e nos acordos coletivos. É ofertado plano compulsório de assistência médica 100% custeado aos alocados em Várzea Grande e de Mirassol D'Oeste, pois o benefício era oferecido na época da aquisição das plantas pela Minerva Foods. A Companhia destinou no ano, a esses benefícios, R\$ 21.656.101,44. **GRI G4-LA2**

Para a qualidade de vida e bem-estar, são mantidas as seguintes ações:

- ▶ **ALMOÇO COM A GERÊNCIA:** Para o ano de 2016, os encontros contarão com aplicação de questionários para levantar a opinião dos colaboradores, sobre o clima organizacional da unidade. O encontro visa aproximar colaboradores e Gestores, além de permitir engajamento em um ambiente fora dos elos institucionais.
- ▶ **MINERVA SOLIDÁRIO:** Destina-se a iniciativas de responsabilidade social, praticadas por colaboradores voluntários, voltadas à comunidade ou público interno.
- ▶ **DATAS COMEMORATIVAS:** O objetivo é proporcionar satisfação e fortalecer o vínculo dos colaboradores com a Companhia, através de ações em datas como Aniversariantes do Mês, Dia Internacional da Mulher, Dia do Trabalhador, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças e Natal.
- ▶ **PROJETO MATERNIDADE:** Visa acolher e orientar as colaboradoras gestantes através de ações aplicadas por equipe multidisciplinar. Inclui ciclo de palestras mensais, assistência pré-natal com acompanhamento ambulatorial, apoio nutricional (nos refeitórios), entrega de *kit* de maternidade e cartilha instrutiva, e visita social, para garantir apoio à mãe e ao bebê.
- ▶ **ORÇAMENTO FAMILIAR:** Oferecido aos colaboradores e seus cônjuges para o aprendizado de como gerir melhor os recursos financeiros, monitorando ganhos e despesas, sem desequilibrar as contas. Em 2015, a ação foi desenvolvida na unidade de Palmeiras de Goiás e, em 2016, abrangerá outras unidades através do Projeto Educação Financeira.



REMUNERAÇÃO  
**GRI G4-DMA Presença no mercado | G4-DMA Emprego |**  
**G4-DMA Igualdade de remuneração entre mulheres e homens**

# NÃO HÁ DIFERENÇA DE REMUNERAÇÃO POR GÊNERO OU DISCRIMINAÇÃO DE QUALQUER NATUREZA



Unidade Industrial de Janaúba – Minas Gerais

nas práticas salariais da Minerva Foods. Os vencimentos se baseiam nos valores estabelecidos em lei (salário-mínimo, acordos coletivos) e nos praticados pelo mercado. Para garantir rendimentos compatíveis com as funções, a Companhia realiza pesquisas salariais e as usa como referência para ajustes e oferta de níveis de remuneração justos e competitivos. O menor salário pago corresponde ao mínimo nacional. **GRI G4-EC5**

A política de remuneração e benefícios não prevê a oferta de planos de previdência para colaboradores ou membros do Conselho de Administração e não é mantido plano de previdência privada; a previdência oficial é assegurada aos colaboradores contratados pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Também não existem arranjos contratuais, apólices de seguros ou quaisquer outros instrumentos que estruturam mecanismos de remuneração ou indenização em caso de destituição do cargo ou aposentadoria. Todo benefício relativo a pensões, aposentadorias ou complementações segue a legislação previdenciária brasileira. **GRI G4-EC3**

RAZÃO MATEMÁTICA DO SALÁRIO E DA REMUNERAÇÃO ENTRE MULHERES E HOMENS, DISCRIMINADA POR CATEGORIA FUNCIONAL E UNIDADES OPERACIONAIS RELEVANTES GRI G4-LA13				
Empregados por categoria funcional	Total	Mulher	Homem	Razão Mulher/Homem (remuneração média - %)
Alta Gestão	31	2	29	63
Gerência	103	13	90	84
Coordenador/Supervisor/Consultor	326	61	265	108
Especialista/Analista	838	273	565	103
Técnico/Encarregado	72	20	52	82
Administrativo	849	407	442	99
Operacional	7956	2537	5419	87
Aprendiz	70	32	38	96
Estagiário	10	2	8	160



Unidade Industrial de Montería – Colômbia

FORNECEDORES **GRI G4-12**  
**AO FIM DO EXERCÍCIO DE 2015,**  
**A MINERVA MANTINHA RELAÇÕES**  
**COMERCIAIS COM 39.812**  
**FORNECEDORES NACIONAIS**  
**E INTERNACIONAIS.**

## PECUÁRIA SUSTENTÁVEL

Como o gado é a principal matéria-prima, a Companhia promove a pecuária sustentável. Assim, garante que os alimentos comercializados provêm de fazendas e fornecedores que atendem a critérios de responsabilidade socioambiental. Todos os parceiros e suas propriedades são avaliados em relação aos critérios de originação da Minerva, que incluem a não ocorrência de práticas de trabalho análogo ao da escravidão e/ou infantil – obrigação formalizada no Código de Ética da Empresa e em seu Procedimento de Recrutamento e Seleção, com exceção aos Jovens Aprendizes – e embargos no Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama). A análise é realizada fazenda a fazenda e em cada compra. **GRI G4-HR5**

Há ainda sistema de bloqueio prévio, denominado *black list*, e o acompanhamento diário das listas de áreas embargadas do Ibama e do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), assim como da Lista de Transparência do Instituto do Pacto Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo (InPACTO). Todos os fornecedores que apresentam irregularidades socioambientais e/ou trabalhistas são bloqueados automaticamente no sistema de aquisições, permanecendo assim até a completa regularização.

Adicionalmente, a Minerva Foods é signatária de diversos protocolos, termos e acordos com entidades civis, governamentais e não governamentais. **GRI G4-15**

COMPROMISSOS PARA PECUÁRIA SUSTENTÁVEL GRI G4-15	
Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo	Define ações que os signatários devem promover a fim de erradicar de suas cadeias produtivas empresas ou pessoas que utilizem trabalhadores em condições análogas à escravidão (assinado em 19/05/2009).
Termo de Ajustamento de Conduta pela Pecuária Sustentável	Patrocinado pelo Ministério Público Federal do Pará (assinado em 07/07/2009).
Padrão de Desempenho IFC (PD)	PD1: Avaliação e Gestão de Riscos e Impactos Socioambientais PD2: Condições de Emprego e Trabalho PD6: Preservação da Biodiversidade e Gestão Sustentável de Recursos Naturais Vivos
Termo de Compromisso do Greenpeace	Critérios Mínimos para Operações com Gado e Produtos Bovinos em Escala Industrial no Bioma Amazônia (assinado em 05/10/2009).
Resolução 1854 BNDES	Atendimento às diretrizes e aos critérios socioambientais para apoio do Sistema BNDES ao setor da pecuária bovina.
GTPS	Adesão ao Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS), conhecido como Brazilian Roundtable on Sustainable Livestock (BRSL). O objetivo do GTPS, integrado por diferentes representantes da cadeia de valor da pecuária brasileira, é debater e formular princípios, práticas e padrões comuns que contribuam com o desenvolvimento sustentável da pecuária no País.



Rolim de Moura – Rondônia

## BIOMA AMAZÔNIA

Em 2015, por meio de auditoria anual do compromisso público com a ONG internacional Greenpeace, não foram verificadas na Minerva Foods inconformidades em compras de animais em propriedades no Bioma Amazônia. O trabalho envolveu 9.813 compras de matérias-primas de seis unidades de negócio que receberam animais oriundos de fazendas localizadas no Bioma: Abaetetuba (PA), Araguaína (TO), Mirassol D'Oeste (MT), Palmeiras de Goiás (GO), Rolim de Moura (RO) e Várzea Grande (MT).

Um dos destaques do ano foi a expansão do mapeamento de propriedades fornecedoras. Em 2013, eram 43,5% fazendas mapeadas; em 2014, 85,1% e em 2015, 92,0%.

COMPROMISSO: O QUE A MINERVA VERIFICA	
Áreas embargadas	Consulta à lista do Ibama.
Existência de prática de trabalho escravo ou degradante	Consulta à lista do Ministério do Trabalho e Emprego e/ou à lista publicada pelo InPACTO por meio da lei de acesso à informação.
Desmatamento	Análise feita por empresa de geomonitoramento (de acordo com atualizações do Projeto de Monitoramento do Desmatamento na Amazônia Legal por Satélite Prodes e do Sistema Detecção de Desmatamento em Tempo Real – Deter, disponibilizadas pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – INPE).
Invasão de terras indígenas	Análise feita por empresa de geomonitoramento, por ofícios encaminhados para a Fundação Nacional do Índio (Funai) ou pelo recebimento de ofício do Ministério Público Federal.
Grilagem e violência no campo	Por ofícios encaminhados para o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) e ICMBio ou pelo recebimento de ofício do Ministério Público Federal.
Áreas protegidas	Análise feita por empresa de geomonitoramento, por ofícios encaminhados para o ICMBio ou pelo recebimento de ofício do Ministério Público Federal.

QUANTIDADE DE COMPRAS DE MATÉRIA-PRIMA NO BIOMA

9.813

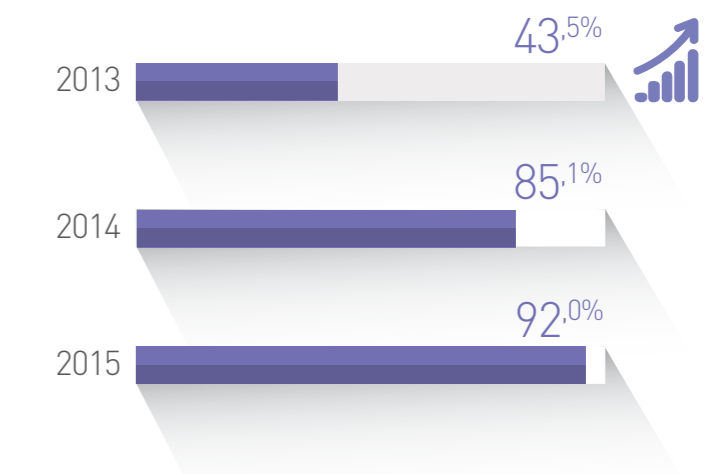
UNIDADES INDUSTRIAIS

6

UNIDADES QUE COMPRAM NO BIOMA

Abaetetuba (PA) Palmeiras de Goiás (GO)  
 Araguaína (TO) Rolim de Moura (RO)  
 Mirassol D'Oeste (MT) Várzea Grande (MT)

EXPANSÃO DO MAPEAMENTO



## PECUARISTAS

No decorrer de 2015, a Companhia realizou transações comerciais com 6.514 pecuaristas. Desse total, 2.354 correspondem a novos fornecedores selecionados no exercício, dos quais 100% avaliados com base em critérios ambientais, fundiários, trabalhistas e em consideração a possíveis impactos na sociedade e em direitos humanos.

**GRI G4-EN32 | G4-LA14 | G4-S09 | G4-S010 | G4-HR10**

As análises ocorrem antes do fechamento do contrato, no qual constam cláusulas de cumprimento da legislação aplicável, incluindo a trabalhista, ou seja, a Companhia não mantém relacionamento com parceiros comerciais passíveis de causarem impactos negativos. Contudo, no ano, 21 pecuaristas (0,3%) foram inseridos no cadastro de empregadores, que tenham mantido trabalhadores em condições análogas ao escravo, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE); identificados como potenciais violadores dos direitos humanos. Todos esses pecuaristas foram bloqueados no sistema da Companhia, com as atividades comerciais encerradas. Foram registrados ainda sete casos de violação de direitos de povos indígenas, também inseridos no sistema de bloqueio. A Minerva Foods envia semestralmente ofícios a todas as coordenadorias regionais da Fundação Nacional do Índio (Funai) para certificar-se de que não há conflitos de áreas com seus fornecedores.

**GRI G4-LA15 | G4-S010 | G4-HR6 | G4-HR8 | G4-HR11**

Alinhado com a promoção da sustentabilidade em sua cadeia produtiva, a Companhia orienta e instrui pecuaristas. Nas 4.755 visitas de campo realizadas em 2015, a Minerva Foods auxiliou na aplicação de técnicas para melhorar a produtividade das fazendas, sem aumentar áreas de pastagens, reduzindo a pressão sobre as florestas e contribuindo diretamente nas questões de mudanças climáticas, além de incentivar os pecuaristas a otimizar a utilização dos recursos naturais. Também são disponibilizadas ferramentas para que os fornecedores tenham informações necessárias à qualificação da matéria-prima, de maneira sustentável:

### SERVIÇO DE ATENDIMENTO AOS FORNECEDORES (SAF)

Canal de comunicação direta e disponível para os pecuaristas esclarecerem dúvidas e enviarem sugestões, incluindo temas relacionados à pecuária sustentável.

Os acessos são feitos via:  
 Twitter: @minervaresearch  
 E-mail: pecuarista@minervafoods.com  
 Site: www.minervafoods.com

## PROGRAMA LAÇO DE CONFIANÇA

Visa à aproximação com os fornecedores, por meio do envio de relatórios com análises sobre os resultados da Companhia, tendências de mercado e de clima, assim como pesquisas de confinamento para maior conhecimento das condições de mercado.

Em 2015, o programa contemplou:

- ▶ 175 relatórios hospedados no site ([www.minervafoods.com](http://www.minervafoods.com)) e enviados por e-mail aos fornecedores
- ▶ 3.250 pecuaristas cadastrados



LAÇO DE CONFIANÇA

## PESQUISA DE CONFINAMENTO

Informa as tendências do crescente mercado de confinamento por região, incluindo a intenção dos fazendeiros de manter ou aumentar esse tipo de operação, de acordo com as informações obtidas pelos extensionistas.

## RELATÓRIO DE BOI A TERMO

Tendência dos mercados de boi gordo, proteínas, concorrentes e grãos.

## RELATÓRIO DE RESULTADOS MINERVA

Resultados trimestrais divulgados em linguagem simplificada e resumida.

## RELATÓRIO DE CLIMA

Apresenta as variações climáticas por região, de forma resumida, com ênfase nas condições de umidade do solo, em linguagem apropriada para orientação da atividade pecuária.

## FALANDO DE PECUÁRIA

Iniciativa de relacionamento com fornecedores apoiada por palestras complementares às visitas de campo feitas por técnicos, zootecnistas, veterinários e agrônomos da Minerva, com temas e assuntos adequados à realidade de cada região e estruturados a partir de diagnósticos feitos pelos compradores da Companhia e de sugestões dos pecuaristas.

Em 2015, foram promovidos dez encontros, em seis Estados – São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso, Tocantins e Rondônia –, com 647 participantes.

Foram realizados também, em parceria com entidades de classe, consultorias e sindicatos, eventos de orientação sobre bem-estar animal e sustentabilidade, com 12.364 participantes.

## @ + LUCRATIVA

Ação de fomento por meio de adiantamento financeiro aos pecuaristas, o @ + Lucrativa orienta o aumento de produtividade e a geração de receita com a melhoria da nutrição do gado bovino e da consequente elevação do peso da carcaça.

A Minerva Foods desenvolveu um programa de extensão seguindo o padrão da Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios (APTA). São adotadas técnicas de suplementação do gado para corrigir a deficiência de nutrientes da desmama à terminação, buscando um animal mais jovem (abatido com no máximo 24 meses), com peso em torno de 18 arrobas ou mais e bom acabamento (cobertura mediana a partir de 3 mm), que irá atender à demanda de praticamente todos os mercados.

## CONTRATOS

**GRI G4-DMA Conformidade | G4-DMA Avaliação ambiental de fornecedores | G4-DMA Saúde e segurança no trabalho | G4-DMA Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas | G4-DMA Investimentos | G4-DMA Não discriminação | G4-DMA Trabalho infantil | G4-DMA Trabalho forçado ou análogo ao escravo | G4-DMA Direitos indígenas | G4-DMA Avaliação de fornecedores em direitos humanos | G4-DMA Conformidade | G4-DMA Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade**

Todos os contratos da Minerva contêm cláusulas específicas sobre direitos humanos e exigências que incluem cumprimento da legislação ambiental, saúde e segurança operacional, assim como obtenção e manutenção válida de todas as licenças, entre outros requisitos, sob pena de rescisão e outras penalidades.

## INVESTIDORES

A Minerva conta com um departamento de Relações com Investidores, com profissionais dedicados à comunicação e divulgação do desempenho da Companhia de maneira transparente. Uma das principais formas de comunicação com investidores é o site de Relação com Investidores ([www.minervafoods.com/ri](http://www.minervafoods.com/ri)), no qual são divulgadas informações financeiras (eventos, planilhas, cotações, gráficos, solicitação de informações, *ratings*, etc.), análises setoriais, apresentações corporativas, comunicados e documentações exigidos por determinação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do Regulamento do Novo Mercado, nível mais elevado de governança corporativa da BM&FBOVESPA.

Aos analistas que acompanham o dia a dia da Minerva Foods nos mercados financeiros, de ações e moedas, os contatos são realizados por e-mails, reuniões e teleconferências, os quais chegam a reunir anualmente mais de 160 participantes.

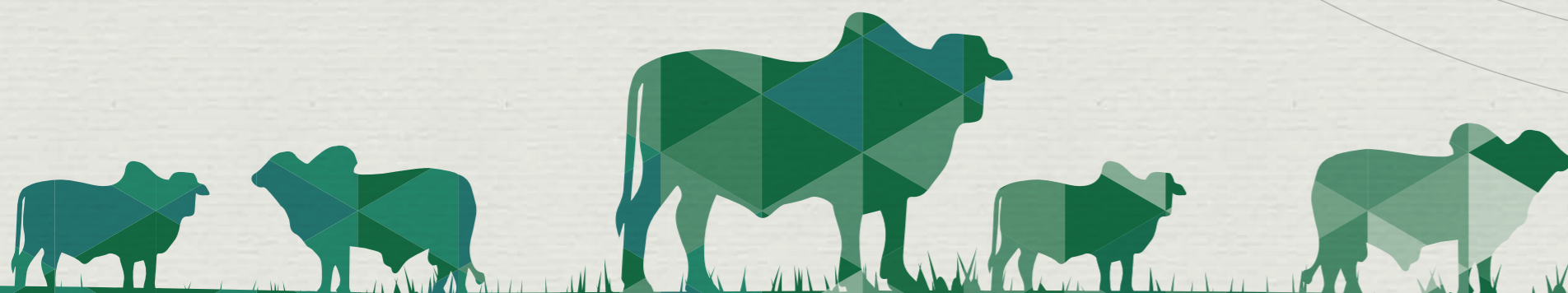
Colina – São Paulo



# 7

## SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO

TODOS OS ELLOS DA MINERVA FOODS SÃO FORTALECIDOS POR SUA DETERMINAÇÃO. DIARIAMENTE, A COMPANHIA HONRA O SEU COMPROMISSO COM O MEIO AMBIENTE, COM A SEGURANÇA DE SEUS COLABORADORES, COM O BEM-ESTAR ANIMAL E A QUALIDADE DE SEUS PRODUTOS.



*Minerva Foods*

# SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)



Centro de Distribuição Araraquara – São Paulo

Em 2014, a Minerva iniciou estudos de aspecto e impacto, perigos e riscos em suas unidades operacionais, para integrar em um mesmo sistema de gestão suas áreas, suas práticas e seus processos de Segurança de Alimentos, Responsabilidade Social, Saúde e Segurança e Meio Ambiente.

Fortalecido em 2015,

**O SGI VISA A EXCELÊNCIA, POR MEIO DO AUMENTO DA EFICIÊNCIA E DA QUALIDADE, DO APERFEIÇOAMENTO DE PROGRAMAS DIRECIONADOS À SAÚDE E À SEGURANÇA DOS COLABORADORES, ASSIM COMO DAS AÇÕES SOCIOAMBIENTAIS.**

A ferramenta se alinha aos princípios definidos pela International Finance Corporation (IFC), do grupo Banco Mundial. A Minerva é a única empresa do setor na América Latina a conquistar o reconhecimento da IFC por sua excelência nas práticas de governança corporativa e gestão. O Sistema de Gestão Integrado permite ainda uma visão global das oportunidades e demandas, contribuindo para a geração de valor aos diversos públicos e para o próprio negócio.

## SUAS DIRETRIZES SÃO:

- ▶ Promover e proteger a saúde e a integridade física dos colaboradores, prestadores de serviços e visitantes, por meio de condições e comportamentos seguros e da gestão dos perigos e riscos identificados em processos, minimizando a ocorrência de incidentes;
- ▶ Respeitar o meio ambiente e a comunidade com a prevenção da poluição e conservação de recursos naturais, contribuindo para a preservação do meio ambiente, com vistas à sustentabilidade do negócio, gerenciando os aspectos ambientais significativos com o tratamento adequado de efluentes líquidos, resíduos sólidos e emissões atmosféricas;
- ▶ Oferecer produtos alimentícios em conformidade com as normas de qualidade e segurança de alimentos, promovendo a melhoria contínua de processos, produtos e serviços;
- ▶ Respeitar os colaboradores, rechaçando toda e qualquer forma de discriminação, trabalho forçado e infantil, com a criação de condições para o crescimento da equipe, por meio da educação e do trabalho, promovendo a participação e o desenvolvimento da Companhia com as comunidades locais, especialmente vizinhas ao empreendimento, através de ações que beneficiem e fortaleçam sua imagem;
- ▶ Cumprir a legislação e demais normas e regulamentos aplicáveis;
- ▶ Buscar o atendimento das necessidades e expectativas de clientes e demais partes interessadas.

Para que os colaboradores tenham ciência, se sensibilizem e promovam esses princípios, em 2015 foi realizada a Jornada SGI, com 102 ações/eventos em nove unidades. A Semana do Meio Ambiente e a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (Sipat) foram integradas à Jornada SGI via abordagem dos elos entre ações de segurança de alimentos, responsabilidade social, saúde e segurança e meio ambiente. Por sua relevância, a Jornada SGI será ampliada para as unidades de negócio relacionadas.

A Companhia integra continuamente as novas plantas em suas práticas e seus compromissos como forma de manter a uniformidade de processos. Em 2015, após a integração da Unidade de Janaúba, o ritmo de abates e desossa do frigorífico registrou nível de eficiência e operacional crescentes, para até 450 cabeças/dia, com forte sinergia às demandas definidas para negócios de exportação para a Europa.

## SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO MINERVA

### SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO

É uma forma de administrar um negócio, na qual diversas áreas trabalham juntas, com o objetivo de colocar em prática suas políticas e atingir resultados, da melhor forma possível.

### AS ÁREAS QUE ABRANGEM O SGI SÃO:

Saúde e Segurança;  
Segurança de Alimentos;  
Responsabilidade Social;  
Meio Ambiente.

## RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

### GRI G4-DMA Rotulagem de produtos e serviços

Para se manter como referência global na produção, comercialização e distribuição de alimentos,

# A COMPANHIA SE COMPROMETE COM A ORIGINAÇÃO RESPONSÁVEL DO GADO.

Dois sistemas são utilizados para gerir e operacionalizar a aquisição de matéria-prima: o Pessoa, relacionado ao cadastro de fornecedores; e o Compra Gado, pertinente à gestão das compras de gado e da interação com os processos nas indústrias. Após ativação do cadastro do parceiro comercial no sistema Pessoa, toda a gestão do planejamento das escalas de abate, das negociações e da inteligência operacional do processo de compra são realizados a partir do sistema Compra Gado.

Assim, os animais são rastreados nas indústrias de forma integrada com outros sistemas. Na Divisão Distribuição, a rastreabilidade permite organizar a ordem de saída dos itens de acordo com a produção. Assim, o primeiro produto produzido é o primeiro a ser transportado, garantindo a qualidade.

Além disso, todas as operações – processamento, embalagem, armazenamento, distribuição, publicidade, rotulagem e normas de segurança alimentar – estão sujeitas à regulação e à supervisão do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e de autoridades locais e estrangeiras. Nos rótulos são apresentados a nomenclatura oficial do produto, as datas de abate, de embalagem e validade, o lote, a tabela nutricional, o endereço e número do estabelecimento e do Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA).

Adicionalmente, no mercado interno, há nas embalagens informações sobre a correta conservação doméstica.

**GRI G4-PR1 | G4-PR3**

Unidade Industrial de Janaúba - Minas Gerais

## SATISFAÇÃO GRI G4-PR5

# O SUCESSO DOS NEGÓCIOS DA MINERVA ESTÁ LIGADO À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.

Apesar de não realizar pesquisas de satisfação de clientes, a Companhia empreende esforços para conhecer e atender às reais necessidades desse público por meio das solicitações, sugestões e reclamações registradas, analisadas e tratadas. Produtos e processos são desenvolvidos, melhorados e/ou aplicados com o mesmo objetivo. Reclamações referentes aos produtos são divididas entre mercado interno e externo. Todas as informações são analisadas, os produtos averiguados e as queixas reportadas às unidades de origem, responsáveis por elaborar os planos de ação corretivos. Os clientes acompanham todo o processo e é responsabilidade da unidade produtora o posicionamento sobre as tratativas.





Unidade Industrial de Rolim de Moura – Rondônia

## HIGIENE E SEGURANÇA ALIMENTAR

### GRI G4-PR1 | G4-DMA Saúde e segurança do cliente

Para garantir o atendimento às normas legais de higiene e segurança alimentar em toda a cadeia produtiva, a Minerva Foods monitora diariamente programas de autocontrole das unidades, como de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (HACCP, em inglês *Hazard Analysis and Critical Control Point*), Procedimento Padrão de Higiene Operacional (PPHO), Procedimento Sanitário Operacional (PSO), Material de Risco Especificado (MER), Bem-Estar Animal (BEA) e Boas Práticas de Fabricação (BFP), entre outros. Também são mantidos programas de controle de gado nas fazendas dos parceiros comerciais, para identificar e impedir que resíduos químicos sejam transferidos ao produto final. Nas instalações próprias, são adotados todos os controles sanitários relativos à indústria de alimentos e há a presença permanente do Serviço de Inspeção Federal e a participação no Plano Nacional de Controle de Resíduos e Contaminantes.

## CERTIFICAÇÕES



**HACCP** – Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle das ameaças à saúde humana nos processos industriais, em linha com o código internacional de Princípios Gerais de Segurança Alimentar. As unidades certificadas com HACCP são Araguaína (TO), Rolim de Moura (RO), Campina Verde (MG), Janaúba (MG) e Batayporã (MS).



**BRC Food** – Conjunto de normas de qualidade e segurança para a produção de alimentos, elaborado pelo British Retail Consortium (BRC). Possuem certificações BRC Food as unidades de Barretos (SP), José Bonifácio (SP), Palmeiras de Goiás (GO), Janaúba (MG), Várzea Grande (MT), Pul\* (Uruguai) e Carrasco\* (Uruguai).



**ISO 22000** – Primeiro padrão internacional de sistema de gestão de segurança alimentar, abrangendo comunicação interativa, gestão de sistemas e controle de riscos. Detém a certificação a unidade Pul\* (Uruguai).



**ISO 9001** – Conjunto de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade. Tem a certificação a unidade Pul\* (Uruguai).

\* Unidades não fazem parte do limite deste Relatório.

### UNIDADES CERTIFICADAS BRC GLOBAL STANDARDS GRI G4-FP5

Unidades	Volume de produção (Kg)	Percentual de produção (%)
Barretos (SP)	155.091.590	18,10
José Bonifácio (SP)	138.061.873	16,11
Palmeiras de Goiás (GO)	304.071.722	35,50
Janaúba (MG)	76.533.866	8,93
Várzea Grande (MT)	183.074.399	21,36
<b>Total</b>	<b>856.833.450</b>	<b>100,00</b>

### UNIDADES CERTIFICADAS HACCP GRI G4-FP5

Unidades	Volume de produção (Kg)	Percentual de produção (%)
Araguaína (TO)	97.767.070	27,87
Campina Verde (MG)	46.850.237	13,35
Janaúba (MG)	76.533.866	21,81
Rolim de Moura (RO)	83.718.439	23,85
Batayporã (MS)	46.044.404	13,12
<b>Total</b>	<b>350.914.016</b>	<b>100,00</b>

### PERCENTUAL E TOTAL DE ANIMAIS CRIADOS E/OU PROCESSADOS, POR ESPÉCIE E TIPO DE CRIAÇÃO, POR TIPO DE CONFINAMENTO GRI G4-FP11 | GRI G4-FP9

Tipo de sistema	Machos		Fêmeas		Total Número
	Número	%	Número	%	
Confinamento	674.451	92	58.137	8	732.588
Pasto	455.121	74	160.887	26	616.008
Semiconfinamento	231.103	86	36.351	14	267.454
Não classificado	1.181	98	27	2	1.208

## BEM-ESTAR ANIMAL

### GRI G4-DMA Práticas de compra/fornecimento | G4-DMA Bem-estar animal

A Minerva Foods segue padrões rígidos de bem-estar animal em suas cadeias de produção, atendendo a uma série de práticas e manejos para preservar os comportamentos naturais do animal, sem agredi-lo e preservando sua integridade. Entre os aspectos estão as liberdades fisiológica, ambiental, sanitária, comportamental e psicológica, além de códigos morais e éticos exigidos pelos principais mercados consumidores globais. Para a Empresa, um bom grau de bem-estar significa o animal encontrar-se seguro, saudável, confortável, bem nutrido, livre para expressar comportamentos naturais e sem sofrer de estados mentais negativos, como dor, frustração e estresse.











A Companhia compra animais de terceiros e mantém estratégia de gestão de riscos, atuando no controle do suprimento físico. Para garantir os valores na originação, disponibiliza aos pecuaristas uma cartilha sobre manejo e bem-estar animal, mostrando aos pecuaristas a importância do cuidado com os rebanhos e os impactos da não adoção das melhores práticas. No ano, foram 32.251 compras no Brasil, realizadas em total conformidade com a política de práticas comerciais da Minerva Foods e incluindo 1.617.258 bovinos, entre machos e fêmeas, criados em sistema de pasto, semiconfinamento, confinado e em confinamento a pasto. Já no Paraguai, o volume total comprado foi de 350.056 animais no exercício.

### GRI G4-FP1 | G4-FP2 | G4-FP9

# A MINERVA FOODS UTILIZA PADRÕES E CRITÉRIOS PARA A QUALIDADE DA CARNE PRODUZIDA, PROCESSADA E COMERCIALIZADA.

## OS DEZ MANDAMENTOS DA QUALIDADE DA CARNE

A Minerva Foods utiliza padrões e critérios para a qualidade da carne produzida, processada e comercializada. São adotados dez parâmetros, repassados aos pecuaristas parceiros:

-  1. Atenção à sanidade animal, em especial às campanhas de vacinação e ao controle de endo e ectoparasitas;
-  2. Não utilização de medicamentos de uso proibido, hormônios e cama de frango;
-  3. Respeito ao período de carência de produtos veterinários e controle para evitar que animais com resíduos de carne sejam enviados a abate;
-  4. Rastreabilidade do rebanho, controle sanitário e garantia de origem animal;
-  5. Envio de toda a documentação de transporte e identificação do animal;
-  6. Seguir os conceitos de bem-estar animal: não uso de ferrões ou bastões elétricos e cuidado especial no manejo e embarque dos animais para evitar estresse;
-  7. Formar lotes de animais da mesma idade e tamanho para facilitar etapas de transporte e manejo pré-abate e evitar o estresse do rebanho;
-  8. Disponibilizar água de qualidade e alimentação balanceada, contribuindo para um melhor acabamento da carcaça;
-  9. Buscar abater animais mais jovens, devido às exigências dos principais mercados, promovendo também o aumento do giro dos animais nas propriedades;
-  10. Promover treinamentos aos funcionários, uma vez que o bom manejo resulta em animais saudáveis.

## APLICAÇÃO DE INJETÁVEIS EM BOVINOS

Iniciativa do Departamento de Compra de Gado da Minerva Foods, em parceria com o Departamento Técnico da Ourofino Saúde Animal e o Grupo Gaia de Pesquisa em Saúde dos Bovinos, da Universidade Federal Rural da Amazônia, a cartilha de Boas Práticas na Aplicação de Injetáveis em Bovinos é destinada aos pecuaristas parceiros. O documento apresenta técnicas de manejo para minimizar e eliminar os riscos sanitários envolvidos na criação de bovinos, além de auxiliar na adoção de boas práticas de bem-estar animal para a produção de um alimento de melhor qualidade e maior lucratividade. Ademais, aborda temas sobre prevenção, controle, tratamento de doenças e correta aplicação de fármacos, medicamentos e vacinas administradas na forma injetável.

## SEGURANÇA DOS COLABORADORES GRI G4-DMA Saúde e segurança no trabalho

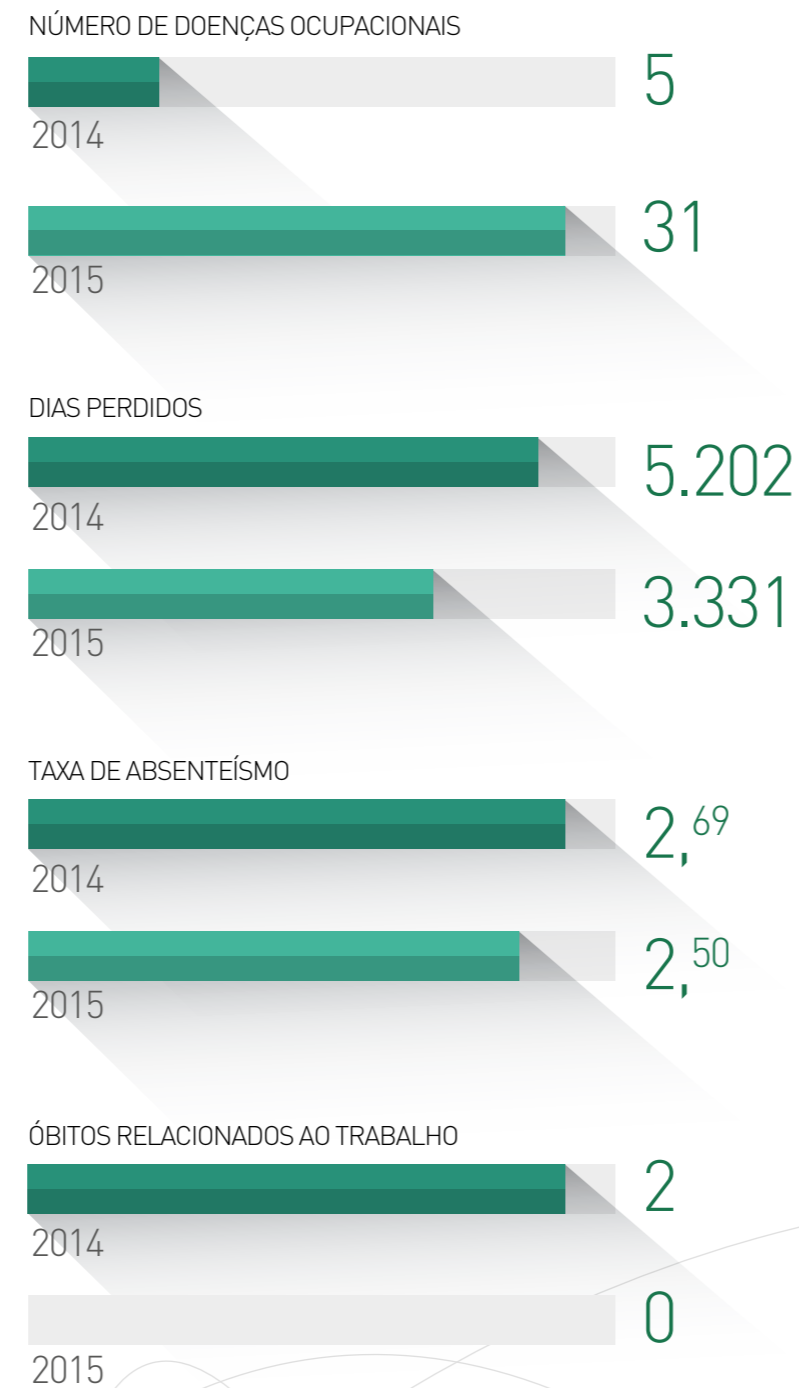
Garantir a saúde e a segurança dos colaboradores é um compromisso diário da Minerva Foods, que mantém previsões relativas às condições de trabalho nos acordos coletivos firmados com as entidades sindicais representantes da categoria.

Para o cumprimento às normas de segurança, estabelecidas na legislação, e a manutenção do ambiente de trabalho seguro e saudável, há investimento em treinamentos e exigências de uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI). Todo o quadro funcional é representado por Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (Cipas), formadas por representantes dos empregados, escolhidos em eleição por voto secreto e indicados pelo empregador. Os membros das Cipas se reúnem regularmente e promovem eventos como a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (Sipat), integrada em 2015 à Jornada SGI (saiba mais na página 94). **GRI G4-LA8**

Todos os colaboradores são também representados em comitês formais, que auxiliam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.

**GRI G4-LA5 | G4-LA8**

## INDICADORES DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO GRI G4-LA6



## INVESTIMENTO TOTAL EM SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO (R\$)

2015 **20.176.131,66**      2014 **15.752.434,52**

Indicadores gerais*GRI G4-LA6	2015	2014	2013
Investimento total (R\$)	20.176.131,66	15.752.434,52	1.476.868,81
Horas/homem trabalhadas	14.367.201,28	16.798.549,60	18.913.625,51
Taxa de Frequência de Gravidade (TG)	216,87	1.024,02	379,83
Faltas não justificadas (h)	233.436,31	313.848,66	279.528,45

Seguidas recomendações da Norma Regulamentadora NR 04, que não exige discriminação de separação por gênero e região. A Minerva Foods avaliará a possibilidade de separar por gênero para os próximos anos, considerando a localização geográfica de suas unidades. \* Adicionados novos critérios na contabilização destes indicadores.

## USO DE RECURSOS NATURAIS GRI G4-DMA Água | G4-DMA Efluentes e resíduos | G4-DMA Produtos e serviços | G4-DMA Geral

Para a definição de medidas e ações com vistas a assegurar a melhoria contínua e o uso racional de recursos naturais, é realizado constante monitoramento em todas as unidades operacionais da Minerva Foods. O acompanhamento é feito por Supervisores ligados à Gerência Corporativa de Meio Ambiente, os quais reportam os dados para a Diretoria, como forma de subsidiar a elaboração de estratégias de aperfeiçoamento das atividades. Dentre as informações supervisionadas e encaminhadas à alta gestão, destacam-se:

- ▶ Dados técnicos da unidade e do sistema de tratamento de águas residuárias;
- ▶ Dados das licenças ambientais, outorgas de captação de água, lançamento de efluentes líquidos tratados e atendimento das condicionantes técnicas;
- ▶ Monitoramento dos *Key Performance Indicators* (KPIs) ou Indicadores-Chave de Desempenho Ambientais: consumo de água, geração de efluentes, qualidade do efluente líquido, qualidade do corpo receptor, custos e receitas operacionais, recuperação de óleos e graxas em sistemas físico-químicos de tratamento;

- ▶ Gráficos de desempenho (*dashboards*);
- ▶ Controle de geração e destinação de resíduos sólidos;
- ▶ Controle de produtos químicos usados em sistemas físico-químicos de tratamento;
- ▶ Controle de produtos biológicos usados nos sistemas de tratamento;
- ▶ Controle de parâmetros diários de sólidos sedimentáveis no sistema biológico de tratamento.

A Minerva mantém o programa corporativo de Gerenciamento de Aspectos e Impactos Ambientais, por meio do qual realizou em 2015 levantamentos em 100% de suas unidades. Adicionalmente, a Companhia utiliza um software para gerir e monitorar planos de ação, dedicados a minimizar interferências ambientais significativas. Durante o ano, promoveu campanhas de redução de consumo de água e investiu em estudos para reduzir o uso do insumo, sem prejudicar a produção; desenvolveu análises para verificar o atendimento à legislação; fez o acompanhamento com escala de Ringelmann para ações imediatas e com foco no monitoramento das unidades em relação a emissões atmosféricas e evoluiu na separação dos resíduos para a adequada disposição. **GRI G4-EN12 | G4-EN27**

Alinhado com o compromisso ambiental e embora não haja recuperação de produtos na Companhia, foram reciclados 93.169.146 kg de resíduos em 2015, dos quais 1.879.577 kg de papéis, papelão e plásticos incolores. **GRI G4-EN28**

O total de investimentos na área ambiental no ano foi de R\$ 13.391.387,76, voltados a serviços profissionais, folha de pagamento, monitoramento de emissões atmosféricas, entre outros. **GRI G4-EN31**

DISTRIBUIÇÃO DOS INVESTIMENTOS AMBIENTAIS EM 2015 GRI G4-EN31			
Custos de disposição de resíduos, tratamento de emissões e de remediação		Prevenção e gestão ambiental	
Tratamento e disposição de resíduos	R\$ 3.463.700,96	Educação e treinamento ambiental	R\$ 12.457,99
Gastos com equipamentos, manutenção e materiais e serviços operacionais, além de despesas com pessoal para esse fim	R\$ 8.796.546,88	Serviços externos de gestão ambiental	R\$ 1.118.681,93
<b>Total</b>	<b>12.260.247,84</b>	<b>Total</b>	<b>1.131.139,92</b>

#### TOTAL DO INVESTIMENTO AMBIENTAL (R\$) **GRI G4-EN31**



\* Adicionados novos critérios na contabilização dos investimentos ambientais.

#### ÁGUA **GRI G4-EN8**

O consumo de água ocorre predominantemente nas atividades de produção e esterilização de equipamentos. São empregados equipamentos modernos e eficientes no uso de recursos hídricos e elaboradas continuamente ações de prevenção de vazamentos. Adicionalmente, são observados critérios de qualidade do insumo, estabelecidos pelo Ministério da Saúde e da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

O abastecimento nas unidades é feito por águas superficiais e subterrâneas, as quais, antes do uso industrial, são devidamente tratadas em Estações de Tratamento de Água próprias. Para que todos os colaboradores contribuam com ações de uso racional do recurso e na manutenção dos equipamentos, o gerenciamento é realizado por Supervisores de Meio Ambiente das unidades industriais e repassado aos Gestores de fábrica.

Com o mesmo intuito, em 2015 a Minerva estabeleceu metas de redução de consumo de 2% em relação à média do ano anterior em todas as unidades. Em março, foi contratada uma empresa para realizar levantamento do uso de água nas unidades de Barretos, José Bonifácio e Palmeiras de Goiás. Os resultados subsidiaram um plano de ação para otimização de consumo e, em Palmeiras de Goiás, as iniciativas resultaram em diminuição de 3,11 m³/cabeças para 2,74 m³/cabeça na comparação entre os meses de abril e maio de 2015, queda de 11,9%. A média geral das ações permitiu redução de 22,84% no consumo em relação aos meses anteriores.

TOTAL DE RETIRADA DE ÁGUA POR FONTE <b>GRI G4-EN8</b>		
Volumes (m³/ano)	2014	2015
Vol. total outorgado (m³/ano)	19.515.534	19.515.534
Captação subterrânea (m³/ano)	1.333.552	1.105.177
Captação superficial (m³/ano)	3.512.398	3.441.977
Captação total no ano (m³)	4.845.950	4.547.154

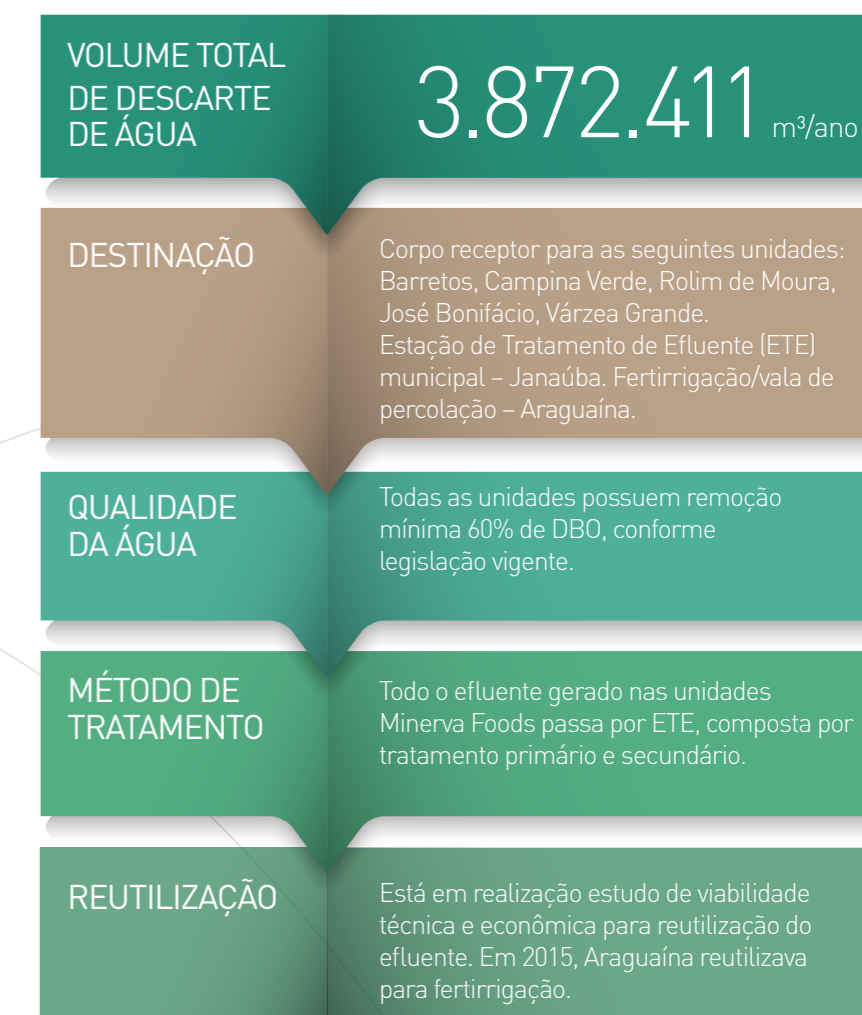
#### TRATAMENTO DE EFLUENTES **GRI G4-DMA Efluentes e resíduos**

Os efluentes líquidos dispensados nas operações são submetidos a tratamentos físicos, químicos e biológicos nas Estações de Tratamento de Efluentes (ETEs), passando após monitoramento por amostragem para a verificação da eficácia do sistema e identificação de pontos de melhoria. Nas unidades em que esses efluentes são utilizados para irrigação, o solo também é monitorado, assim como as águas subterrâneas e corpos hídricos receptores da água gerada nas operações, de acordo com as exigências das licenças ambientais.

Todas as unidades possuem tratamento primário físico-químico e secundário. O tratamento primário conta com sistemas de peneiramento e em algumas unidades flutador para retirada de gordura de forma mecânica, através de um tridecanter que separa sólido, gordura e água, sendo sólido enviada para compostagem.

Em 2015, a Companhia iniciou o procedimento corporativo Gestão de Efluente, com o objetivo de descrever todas as atividades das ETEs, a fim de garantir a qualidade final do efluente. Também foi reestruturado todo o sistema primário das unidades de Frigormerc I e II, Araguaína e Palmeiras de Goiás. Em José Bonifácio, foi promovida a troca da peneira estática da linha verde por peneira rotativa de alimentação interna, resultando em um resíduo sólido com menor índice de umidade e melhoria de sua disposição, além de um efluente intermediário, com menor índice de sólidos.

#### DESCARTE TOTAL DE ÁGUA, DISCRIMINADO POR QUALIDADE E DESTINAÇÃO **GRI G4-EN22**



PESO TOTAL DE RESÍDUOS, DISCRIMINADO POR TIPO E MÉTODO DE DISPOSIÇÃO PESO DE GRI				
Método de disposição	Resíduos perigosos		Resíduos não perigosos	
	Kg	Tipo de resíduo	Kg	Tipo de resíduo
Reciclagem	Não há	Não há	92.436.073	Papéis/papelão, plásticos incolores, plásticos mistos, recipientes e bombona, sacos de rafia, metais ferrosos, metais não ferrosos, <i>pallets</i> e despojo de graxaria
Compostagem	Não há	Não há	117.095	Resíduos orgânicos de refeitório
Recuperação, inclusive recuperação de energia	19.688	Baterias e pilhas, resíduos eletrônicos, lâmpada, óleos vegetais usados e outros óleos usados	616.078	Sebo ácido
Incineração (queima de massa)	41.536	Resíduos serviço de saúde, EPIs, panos e objetos impregnados com produtos químicos ou óleos e graxas	Não há	Não há
Aterro	Não há	Recipientes de produtos químicos tóxicos	1.188.660	Lixo comum e lodo do tridecanter



Colina – São Paulo

## DESTINAÇÃO DE RESÍDUOS

As atividades da Minerva Foods resultam no descarte de vários tipos de resíduos sólidos. Cada categoria desses materiais tem destinação específica, para que possa ser reaproveitada, eliminada ou descontaminada, a fim de potencializar o uso sustentável. Em 2015, a Companhia fortaleceu a adoção de programa de Gerenciamento de Resíduos.

Em todas as unidades, qualquer resíduo enviado possui documentação adequada e devidamente arquivada para comprovação de descarte, com a inclusão de Manifesto de Transporte de Resíduos (MTR); *checklist* do caminhão que fará o transporte, nota fiscal e certificado de destinação e as respectivas licenças do aterro.

## ENERGIA E EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

A contabilização do consumo de energia é gerenciada pelo setor de Engenharia, que demanda mensalmente dos colaboradores da área os dados das respectivas unidades industriais. Além disso, são geridos pela Companhia indicadores como o valor (em moeda nacional) do quilo do produto desossado, considerando o consumo de energia. A Minerva Foods ainda não possui um sistema voltado para redução de consumo de energia, mas contratou, em 2015, uma consultoria para elaboração de um Plano Estratégico de Eficiência Energética para avaliar seu desempenho e desenvolver ações para a melhoria do uso do insumo, aplicada em algumas unidades industriais. **GRI G4-EN6**

Algumas unidades adquirem energia no mercado livre – Araguaína, Barretos, José Bonifácio, Mirassol d'Oeste, Palmeiras de Goiás e Várzea Grande – e outras geram energia indireta, por meio da queima do sebo ácido, resultado do tratamento de efluentes, como Araguaína e Palmeiras de Goiás.

## CONSUMO DE ENERGIA ELÉTRICA E INTENSIDADE ENERGÉTICA GRI G4-EN3 | G4-EN5

	2013	2014	2015	2015/2014 (%)
Total de consumo de energia elétrica (GJ)	543.298,78	644.021,43	691.655,00	7,3963
Taxa de intensidade energética (GJ/Kg desossado)	0,0015	0,0018	0,0017	-5,5556

## BIODIESEL

A Minerva Biodiesel utiliza como matéria-prima o sebo bovino oriundo das unidades da Companhia.

Em 2015, 12.727,82 m<sup>3</sup> foram produzidos e comercializados em leilões da Agência Nacional do Petróleo (ANP). A Minerva Biodiesel também utiliza matérias-primas complementares, como soja, pinhão manso e amendoim, adquiridas de 48 produtores do Estado de Goiás inscritos no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), com os quais a Empresa desenvolve ações de assistência técnica e capacitação, contribuindo para a qualificação e inclusão social. Por essa iniciativa, recebeu o Selo de Combustível Social do Ministério do Desenvolvimento Agrário.

## MINERVA COMERCIALIZADORA DE ENERGIA

Para gerir sua matriz energética, a Companhia constituiu em 2015 uma nova área de negócios, responsável pela identificação de oportunidades para mitigação de riscos, redução de gastos, pelo aprimoramento de iniciativas e estruturação de matrizes de energia limpa e sustentável para as unidades no Brasil e exterior, práticas que se estendem a parceiros e clientes.

Em 2016, a área será formalizada como uma nova empresa, a Minerva Comercializadora de Energia. Ao longo de 2015, a atuação foi de análise do perfil de contratação de energia elétrica das 12 unidades de consumo da Companhia no Brasil, trabalho cujas iniciativas serão capturadas a partir de 2016 com economia da ordem de R\$ 4 milhões no custo com energia elétrica. Até 2018, a projeção de economia acumulada para as unidades consumidoras é da ordem de R\$ 20 milhões. A premiação de iniciativas de fornecimento de energia elétrica para parceiros e clientes, especialmente para pequenas e médias empresas, que não têm acesso ao mercado livre de energia elétrica, faz parte da estratégia de estruturação de uma empresa de energia.

A nova companhia seguirá princípios de gestão sustentável – dois trabalhos de viabilidade estão sendo avaliados no âmbito da International Finance Corporation: i) projeto de cogeração de energia, por meio do uso de biorreatores; ii) e a constituição de um parque eólico para integração à matriz energética da Minerva Foods. Na primeira etapa, a geração de energia limpa decorrente dos projetos representará cerca de 30% da demanda de energia da Companhia no Brasil.

### EMISSÕES ATMOSFÉRICAS

A Minerva elaborou em 2015 o inventário de emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE), referente ao ano de 2014, como forma de monitorar, avaliar e mitigar impactos ambientais. O estudo seguiu a metodologia internacional do GHG Protocol e abrangeu todas as unidades industriais e Centros de Distribuição, incluindo as plantas internacionais do Paraguai e Uruguai. Com a consolidação do SGI, a estratégia da Companhia é realizar o inventário a cada dois anos. Adicionalmente, foram adotados, no exercício, programas corporativos para monitoramentos ambientais e de emissões atmosféricas para fontes fixas e móveis. **GRI G4-EN19**

As emissões de cada das unidades da Companhia são medidas periodicamente como forma de gerenciar seus impactos, sendo os resultados de 2015 apresentados na tabela a seguir.

EMISSÕES DE NOX, SOX E OUTRAS EMISSÕES ATMOSFÉRICAS SIGNIFICATIVAS GRI G4-EN21		
Categorias	Volume de emissões em kg ou múltiplos	Fontes de emissão
NOx	7,52 micrograma por m <sup>3</sup>	Caldeiras a lenha
SOx	15,72 micrograma por m <sup>3</sup>	Caldeiras a lenha
Material particulado (MP)	126,40 micrograma por m <sup>3</sup>	Caldeiras a lenha
Outras categorias padrão de emissões atmosféricas identificadas em regulamentos	PTS (Decreto Estadual SP) – 53,1 micrograma por m <sup>3</sup>	Caldeiras a lenha
	PTS (Conama 03/90) – 1,6 micrograma por m <sup>3</sup>	



INVESTIMENTOS R\$

13.391.387,76  
na área ambiental

3.441.977 m<sup>3</sup>  
Superficial

1.105.177 m<sup>3</sup>  
Subterrânea



VOLUME DE RESÍDUOS RECICLADOS EM 2015

93.169.146 kg

1.879.577 kg

de papéis, papelão e plásticos incoloros

LANÇAMENTO DE EFLUENTES

3.872.411 m<sup>3</sup>/ano

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

691.655,00 GJ  
de consumo de energia

PRODUÇÃO TOTAL DAS UNIDADES

12.727,82 m<sup>3</sup>

A MINERVA BIODIESEL UTILIZA COMO  
MATÉRIA-PRIMA O SEBO BOVINO



4 milhões

ECONOMIA NO CUSTO COM ENERGIA ELÉTRICA  
A PARTIR DE 2016

20 milhões

ATÉ 2018, PROJEÇÃO DE ECONOMIA ACUMULADA  
PARÁ AS UNIDADES CONSUMIDORAS

EMISSÕES DE NOX, SOX E OUTROS

204,34 micrograma/m<sup>3</sup>

# SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI GRI G4-32

Opção "de acordo" essencial

CONTEÚDO PADRÃO GERAL		
CONTEÚDO PADRÃO GERAL	PÁGINA	VERIFICAÇÃO EXTERNA
<b>ESTRATÉGIA E ANÁLISE</b>		
G4-1	33, 35	✓
G4-2	40	✓
<b>PERFIL ORGANIZACIONAL</b>		
G4-3	19	✓
G4-4	25	✓
G4-5	19	✓
G4-6	19	✓
G4-7	19	✓
G4-8	19	✓
G4-9	19	✓
G4-10	76, 77, 78	✓
G4-11	100% dos colaboradores (diretos) estão cobertos por acordos de negociação coletiva.	✓
G4-12	85	✓
G4-13	7	✓
G4-14	40	✓
G4-15	85	✓
G4-16	47	✓

CONTEÚDO PADRÃO GERAL		
CONTEÚDO PADRÃO GERAL	PÁGINA	VERIFICAÇÃO EXTERNA
<b>ASPECTOS MATERIAIS IDENTIFICADOS E LIMITES</b>		
G4-17	A lista das entidades incluídas nas demonstrações financeiras está disponível em: <a href="http://ri.minervafoods.com">ri.minervafoods.com</a>	✓
G4-18	8	✓
G4-19	13	✓
G4-20	7 e 8	✓
G4-21	7 e 8	✓
G4-22	No último relatório, referente ao exercício de 2014, foi informado no indicador GRI G4-EC5 o valor do salário-mínimo alusivo ao ano de 2015. A informação correta do salário-mínimo nacional, vigente no ano de 2014, era de R\$ 724,00.	
G4-23	7	
<b>ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS</b>		
G4-24	8	✓
G4-25	8	✓
G4-26	9	✓
G4-27	9	✓
<b>PERFIL DO RELATÓRIO</b>		
G4-28	7	✓
G4-29	7	✓
G4-30	7	✓
G4-31	7	✓
G4-32	7, 110	✓
G4-33	7	✓
<b>GOVERNANÇA</b>		
G4-34	49	✓
<b>ÉTICA E INTEGRIDADE</b>		
G4-56	24, 52	✓



SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI G4

CONTEÚDO PADRÃO ESPECÍFICO				
ASPECTOS MATERIAIS	INFORMAÇÃO SOBRE A FORMA DE GESTÃO E INDICADORES	PÁGINA	OMISSÕES	VERIFICAÇÃO EXTERNA
<b>CATEGORIA: ECONÔMICA</b>				
Desempenho econômico	<b>G4-DMA</b>	58		
	G4-EC1	59		✓
	G4-EC2	40		✓
	G4-EC3	84		✓
	G4-EC4	Durante o ano de 2015, a Companhia não recebeu nenhuma assistência e/ou benefícios advindos do Governo.		
Presença no mercado	<b>G4-DMA</b>	80, 84		
	G4-EC5	84   O valor do salário-mínimo informado no Relatório de Sustentabilidade 2014 foi referente a 2015. O salário-mínimo de 2014 era de R\$ 724,00.		✓
	G4-EC6	80		✓
<b>CATEGORIA: AMBIENTAL</b>				
Materiais	<b>G4-DMA</b>	70, 92		
	G4-EN2	A Empresa não utiliza insumos reciclados na fabricação de seus produtos e serviços.		
Energia	<b>G4-DMA</b>	70, 92		
	G4-EN3	105		✓
	G4-EN5	105		✓
	G4-EN6	104	Atualmente indisponível. Não informada a quantidade de energia reduzida.	✓
Água	<b>G4-DMA</b>	70, 92, 101		
	G4-EN8	102, 103		✓
Biodiversidade	<b>G4-DMA</b>	70, 92		
	G4-EN12	102		✓
Emissões	<b>G4-DMA</b>	70, 92		
	G4-EN19	106		
	G4-EN20	A Minerva Foods não utiliza, em suas operações, gases que danificam a camada de ozônio.		
	G4-EN21	106		✓
Efluentes e resíduos	<b>G4-DMA</b>	70, 92, 103		
	G4-EN22	103		✓
	G4-EN23	104		✓

SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI G4

ASPECTOS MATERIAIS	INFORMAÇÃO SOBRE A FORMA DE GESTÃO E INDICADORES	PÁGINA	OMISSÕES	VERIFICAÇÃO EXTERNA
<b>CATEGORIA: AMBIENTAL</b>				
	G4-EN24	Não houve vazamento/derramamento significativo com nenhum tipo de combustível ou líquido perigoso/inflamável ou produtos químicos em 2015.		
	G4-EN25	Não houve nenhum tipo de movimentação de resíduos perigosos realizados pela Companhia, apenas retirada de resíduos classe I (58.584 kg), processados em aterros especializados conforme informado no G4-EN23.		
Produtos e serviços	<b>G4-DMA</b>	70, 92, 101		
	G4-EN27	102		✓
	G4-EN28	102   A Minerva Foods, por especificidade do setor, não recupera embalagens.		✓
Conformidade	<b>G4-DMA</b>	89		
	G4-EN29	Em 31 de dezembro de 2015, não havia qualquer ação ambiental individualmente relevante em trâmite ajuizada contra a Companhia ou suas controladas.		
Geral	<b>G4-DMA</b>	70, 101		
	G4-EN31	102		✓
Avaliação ambiental de fornecedores	<b>G4-DMA</b>	89		
	G4-EN32	87		✓
	G4-EN33	Embora a Minerva submeta 100% de seus fornecedores a avaliações de impactos ambientais, não é possível mensurar esses impactos de forma precisa na cadeia produtiva da Companhia.		✓
Mecanismos de queixas e reclamações relativas a impactos ambientais	<b>G4-DMA</b>	70		
	G4-EN34	Não foram recebidas queixas e reclamações referentes a impactos ambientais por meio do mecanismo formal em 2015.		
<b>CATEGORIA: SOCIAL</b>				
<b>SUBCATEGORIA: Práticas trabalhistas e trabalho decente</b>				
Emprego	<b>G4-DMA</b>	75, 84		
	G4-LA1	76		✓
	G4-LA2	83		✓
Saúde e segurança no trabalho	<b>G4-DMA</b>	89, 92, 100		
	G4-LA5	100		✓
	G4-LA6	100, 101	Parcial	✓
	G4-LA7	Não há funcionários com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação na Minerva Foods.		
	G4-LA8	100		✓

## SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI G4

ASPECTOS MATERIAIS	INFORMAÇÃO SOBRE A FORMA DE GESTÃO E INDICADORES	PÁGINA	OMISSÕES	VERIFICAÇÃO EXTERNA
CATEGORIA: SOCIAL				
SUBCATEGORIA: Práticas trabalhistas e trabalho decente				
	<b>G4-DMA</b>	80		
Treinamento e educação	G4-LA9	81	Atualmente indisponível. Não informada a discriminação por gênero e categoria funcional. Os funcionários são contabilizados mais de uma vez.	✓
	G4-LA10	80		✓
	G4-LA11	82	Atualmente indisponível. Não informada a discriminação por gênero e categoria funcional.	✓
Diversidade e igualdade de oportunidades	<b>G4-DMA</b>	76		
	G4-LA12	49, 78		✓
Igualdade de remuneração entre mulheres e homens	<b>G4-DMA</b>	84		
	G4-LA13	84	Atualmente indisponível. Não informado o salário-base.	
Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas	<b>G4-DMA</b>	89		
	G4-LA14	87		✓
	G4-LA15	87		✓
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas	<b>G4-DMA</b>	70		
	G4-LA16	52	Atualmente indisponível. Não informadas as queixas e reclamações que foram processadas e solucionadas.	✓
SUBCATEGORIA: Direitos humanos				
Investimentos	<b>G4-DMA</b>	80, 89		
	G4-HR1	64, 89		✓
	G4-HR2	82		✓
Não discriminação	<b>G4-DMA</b>	52, 89, 92		
	G4-HR3	52		✓
Liberdade de associação e negociação coletiva	<b>G4-DMA</b>	52		
	G4-HR4	Não foram registrados casos no ano de 2015.		

## SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI G4

ASPECTOS MATERIAIS	INFORMAÇÃO SOBRE A FORMA DE GESTÃO E INDICADORES	PÁGINA	OMISSÕES	VERIFICAÇÃO EXTERNA
CATEGORIA: SOCIAL				
SUBCATEGORIA: Direitos humanos				
Trabalho infantil	<b>G4-DMA</b>	89, 92		
	G4-HR5	85		✓
Trabalho forçado ou análogo ao escravo	<b>G4-DMA</b>	89, 92		
	G4-HR6	87		✓
Práticas de segurança	<b>G4-DMA</b>	52		
	G4-HR7	52		✓
Direitos indígenas	<b>G4-DMA</b>	89, 92		
	G4-HR8	87		✓
Avaliação	<b>G4-DMA</b>	52		
	G4-HR9	52		✓
Avaliação de fornecedores em direitos humanos	<b>G4-DMA</b>	89		
	G4-HR10	87		✓
	G4-HR11	87		✓
Mecanismo de queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos	<b>G4-DMA</b>	70		
	G4-HR12	52	Atualmente indisponível. Não informadas as queixas e reclamações que foram processadas e solucionadas.	✓
SUBCATEGORIA: Sociedade				
Combate à corrupção	<b>G4-DMA</b>	52		
	G4-S03	52	Atualmente indisponível. A Companhia não realiza avaliações de risco relacionados à corrupção.	
	G4-S04	52		✓
	G4-S05	52		
Concorrência desleal	<b>G4-DMA</b>	52		
	G4-S07	Não houve ocorrências dessa natureza em 2015.		
Conformidade	<b>G4-DMA</b>	52, 89		
	G4-S08	52		
Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade	<b>G4-DMA</b>	89		
	G4-S09	87		✓
	G4-S10	87		✓

## SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI G4

ASPECTOS MATERIAIS	INFORMAÇÃO SOBRE A FORMA DE GESTÃO E INDICADORES	PÁGINA	OMISSÕES	VERIFICAÇÃO EXTERNA
<b>CATEGORIA: SOCIAL</b>				
<b>SUBCATEGORIA: Responsabilidade pelo produto</b>				
Saúde e segurança do cliente	<b>G4-DMA</b>	92, 96		
	G4-PR1	95, 96		✓
	G4-PR2	Apesar da Companhia cumprir com todas as normas e legislações previstas, em 2015 a Minerva teve ocorrências relacionadas a códigos voluntários, que em alguns casos resultaram em advertências.		✓
	G4-FP5	97	Parcial	✓
	<b>G4-DMA</b>	95		
Rotulagem de produtos e serviços	G4-PR3	95		✓
	G4-PR4	Dos casos de não conformidade em embalagens ocorridos em 2015, alguns foram referentes a não conformidade com códigos voluntários, e outros resultaram em multas e/ou advertências. Contudo a Companhia cumpre com todas as normas e legislações previstas.		✓
	G4-PR5	95	Parcial	
	<b>G4-DMA</b>	52		
	G4-PR8	52		
Privacidade do cliente	<b>G4-DMA</b>	52		
Conformidade	G4-PR9	Não houve ocorrências dessa natureza em 2015.		
	<b>G4-DMA</b>	97		
<b>SUPLEMENTO SETORIAL DE ALIMENTOS</b>				
Práticas de Compra/Fornecimento	G4-FP1	97		✓
	G4-FP2	97		✓
	<b>G4-DMA</b>	75		
Relações Trabalhistas e de Gestão	G4-FP3	A Companhia não contabiliza horas de trabalho perdidas devido a disputas trabalhistas, greve e/ou greves patronais.		
Saúde e Segurança do Cliente	<b>G4-DMA</b>	95	Parcial	✓
	FP5	95		
Bem-estar animal	<b>G4-DMA</b>	97		
	G4-FP9	97		✓
	G4-FP11	97		✓
	G4-FP13	Em 2015 tivemos incidentes ocorridos durante o transporte dos animais, banho de aspersão, desembarque, manejo nos currais e/ou durante a insensibilização, contudo mesmo com tais ocorrências, a empresa cumpre com todas as legislações.		✓

## RELATÓRIO DE ASSEGURAÇÃO LIMITADA DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Aos Diretores e demais partes interessadas da Minerva S.A. São Paulo - SP

### INTRODUÇÃO

Fomos contratados pela Minerva S.A. ("Minerva") para apresentar nosso relatório de asseguarção limitada sobre as informações contidas no Relatório de Sustentabilidade 2015 da Minerva, relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015.

Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas, incluindo requisitos de independência e que o trabalho seja executado com o objetivo de obter segurança limitada de que as informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2015 da Minerva, tomadas em conjunto, estão livres de distorções relevantes.

### RESPONSABILIDADES DA ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA

A Administração da Minerva é responsável pela elaboração e apresentação de forma adequada das informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2015, de acordo com as diretrizes Global Reporting Initiative (GRI) - G4 (versão 4.0) e opção de reporte "Essencial", e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração dessas informações livres de distorções relevantes, independentemente se causada por fraude ou erro.

Um trabalho de asseguarção limitada conduzido de acordo com a NBC TO 3000 (ISAE 3000) consiste principalmente de indagações à Administração e outros profissionais da Companhia que estão envolvidos na elaboração das informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2015 da Minerva, assim como pela aplicação de procedimentos analíticos para obter evidência que nos possibilite concluir na forma de asseguarção limitada sobre as informações tomadas em conjunto. Um trabalho de asseguarção limitada requer, também, a execução de procedimentos adicionais, quando o auditor independente toma conhecimento de assuntos que o leve a acreditar que as informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2015 da Minerva, tomadas em conjunto, podem apresentar distorções relevantes.

### RESPONSABILIDADE DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Nossa responsabilidade é expressar conclusão sobre as informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2015 da Minerva, com base no trabalho de asseguarção limitada conduzido de acordo com o Comunicado Técnico do Ibracon (CT) nº07/ 2012, aprovado pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e elaborado tomando por base a NBC TO 3000 – Trabalho de Asseguarção Diferente de Auditoria e Revisão, emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), que é equivalente à norma internacional ISAE 3000, emitida pela Federação Internacional de Contadores, aplicáveis às informações não históricas.

Os procedimentos selecionados basearam-se na nossa compreensão dos aspectos relativos à compilação e apresentação das informações constantes do Relatório de Sustentabilidade 2015 da Minerva e de outras circunstâncias do trabalho e da nossa consideração sobre áreas onde distorções relevantes poderiam existir. Os procedimentos compreenderam:

**(a)** O planejamento dos trabalhos, considerando a relevância, o volume de informações quantitativas e qualitativas e os sistemas operacionais e de controles internos que serviram de base para a elaboração das informações constantes do Relatório de Sustentabilidade 2015 da Minerva - relativo ao período de 01 de janeiro a 31 de dezembro de 2015;

**(b)** O entendimento da metodologia de cálculos e dos procedimentos para a compilação dos indicadores por meio de entrevistas com os gestores responsáveis pela elaboração das informações;

**(c)** A aplicação de procedimentos analíticos sobre as informações quantitativas e indagações sobre as informações qualitativas e sua correlação com os indicadores divulgados nas informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2015 da Minerva;

**(d)** O confronto dos indicadores de natureza financeira com as demonstrações contábeis e/ou registros contábeis.

Os trabalhos de asseguarção limitada compreenderam, também, a aderência às diretrizes e critérios da estrutura de elaboração de Relatórios de Sustentabilidade no padrão GRI, em sua versão G4, aplicável na elaboração das informações constantes do Relatório de Sustentabilidade 2015 da Minerva.

Acreditamos que as evidências obtidas em nosso trabalho são suficientes e apropriadas para fundamentar nossa conclusão na forma limitada.

#### ALCANCE E LIMITAÇÕES

Os procedimentos aplicados no trabalho de asseguarção limitada são substancialmente menos extensos do que aqueles aplicados no trabalho de asseguarção que tem por objetivo emitir uma opinião sobre as informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2015 da Minerva.

Consequentemente, não nos possibilitam obter segurança de que tomamos conhecimento de todos os assuntos que seriam identificados em trabalho de asseguarção que tem por objetivo emitir uma opinião. Caso tivéssemos executado um trabalho com objetivo de emitir uma opinião, poderíamos ter identificado outros assuntos e eventuais distorções que podem existir nas informações constantes do Relatório de Sustentabilidade 2015 da Minerva. Dessa forma, não expressamos uma opinião sobre essas informações.

Os dados não financeiros estão sujeitos a mais limitações inerentes do que os dados financeiros, dada a natureza e a diversidade dos métodos utilizados para determinar, calcular ou estimar esses dados. Interpretações qualitativas de materialidade, relevância e precisão dos dados estão sujeitos a pressupostos individuais e a julgamentos. Adicionalmente, não realizamos qualquer trabalho em dados informados para os períodos anteriores, nem em relação a projeções futuras e metas.

#### CONCLUSÃO

Com base nos procedimentos realizados, descritos neste relatório, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a acreditar que as informações constantes do Relatório de Sustentabilidade 2015, relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015, da Minerva não foram compiladas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com as diretrizes da GRI (Global Reporting Initiative), em sua versão G4, opção de reporte "Essencial" e de acordo com os registros e arquivos que serviram de base para sua preparação.

São Paulo, 12 de julho de 2016.



BDO RCS Auditores Independentes  
CRC 2 SP 013846/0-1

Mauro de Almeida Ambrosio  
Contador CRC 1 SP 199692/0-5

Viviane Alves Bauer  
Contador CRC 1 SP 253472/0-2

## 9. CRÉDITOS

COORDENAÇÃO GERAL:

DIRETORIA JURÍDICA:

DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS E COMUNICAÇÃO:

GERÊNCIA DE SUSTENTABILIDADE:

PRODUÇÃO EDITORIAL:

CONSULTORIA:

TRADUÇÃO:

FOTOS:

DESIGN:

DIREÇÃO DE CRIAÇÃO:

ATENDIMENTO:

DESIGNERS:

REVISÃO:

PRODUÇÃO:

AUDITORIA:

Minerva S.A.

Flávia Ribeiro

Odoardo Carsughi, Denise Rocha e Larissa Matos

Taciano Custódio, Wemerson Lopes e Camila Ito

TheMediaGroup e KMZ Conteúdo

TheMediaGroup

Gama Traduções

Claudio Lacerda

F&Q Brasil

Paschoal Fabra Neto, Emília Ogata e Odair Gualtieri

Fernando Quinteiro e Raquel Álvares Coelho

Cristian De Felice, Everaldo Figueira e Lucila Issa

TheMediaGroup

Anderson Lima

BDO RCS Auditores Independentes



Matriz: Av. Antônio Manso Bernardes, s/nº, Rotatória Família Vilela de Queiroz - Barretos - SP - CEP 14781-545 - Telefone: (17) 3321-3355  
Rua Leopoldo Couto de Magalhães Júnior, 758 - conj. 82 - Itaim Bibi - São Paulo - SP - CEP 04542-000 - Telefone: (11) 3074-2444

[minervafoods.com](http://minervafoods.com)

*Minerva Foods*