

# RELATÓRIO

DE SUSTENTABILIDADE

# 2016

“

Fornecer globalmente **alimentos de qualidade** é mais do que um compromisso. É a **nossa missão**, colocada em prática ao longo de mais de **25 anos de atuação**, por meio de uma estratégia consistente.

---

Edivar Vilela de Queiroz

”

# SUMÁRIO

- 2.** A MINERVA FOODS
- 12.** PERFIL EMPRESARIAL
- 22.** ESTRATÉGIA E GESTÃO
- 37.** DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS
- 44.** PECUÁRIA SUSTENTÁVEL
- 56.** SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO
- 78.** ANEXO DE INDICADORES GRI
- 92.** SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI
- 100.** INFORMAÇÕES CORPORATIVAS | CRÉDITOS

# A Minerva



Unidade Minerva Leather,  
em Barretos (SP)

# Foods

## Sobre o relatório

Este é o sexto Relatório de Sustentabilidade, anualmente publicado pela Minerva Foods para demonstrar aos *stakeholders* sua atuação nas dimensões econômica, social e ambiental. Assim como as edições anteriores este documento, que compreende o ano de 2016, segue as diretrizes da Global Reporting Initiative

(GRI) – neste caso, versão G4, opção “de acordo” Essencial. G4-28 | G4-30 | G4-32

Em relação a períodos cobertos por relatórios anteriores, não há neste relato reformulação de informações fornecidas anteriormente tampouco alteração de escopo ou limite do aspecto. Ele abrange as unidades



industriais do Brasil (Araguaína, Barretos, Batayporã, Campina Verde, Goianésia, Janaúba, José Bonifácio, Mirassol d'Oeste, Palmeiras de Goiás, Rolim de Moura e Várzea Grande), porém podem ser citadas as unidades internacionais no Paraguai (Frigomerc S.A., Friasa S.A. e Expacar), Uruguai (Frigorífico Carrasco S.A. e Pulsa S.A.) e Colômbia (Red Cárnica S.A. e Red Industrial Colombiana S.A.S.), além das unidades de negócio Minerva Casings, Minerva Biodiesel, Minerva Couros, Minerva Live Cattle e Minerva Fine Foods, Minerva Energia, Companhia Sul Americana de Pecuária (CSAP) e Intermeat. Todo o conteúdo e os indicadores de desempenho apresentados foram objeto de análise e receberam asseguração independente da Grant Thornton Brasil Ltda. – prática adotada pela Companhia desde a sua primeira publicação.

G4-17 | G4-22 | G4-23 | G4-33

### **Matriz de Materialidade** G4-18

Para definir o conteúdo deste Relatório de Sustentabilidade foi elaborada a Matriz de Materialidade de acordo com as diretrizes da GRI G4, atendendo a todos os seus princípios. Após análise de documentos internos e externos e com base no processo de materialidade do documento anterior, foram definidos os temas, objeto de consultas aos *stakeholders* para a identificação de influência e impacto nas atividades da Minerva Foods.

O processo de consulta envolveu colaboradores, fornecedores, clientes, instituições financeiras, academia, sociedade civil, executivos e especialistas setoriais, que responderam a um questionário on-line e participaram de entrevistas. Com os dados consolidados, foram definidos os temas materiais divididos em quatro categorias: Viabilidade do Negócio, Tendências Setoriais, Convivência Harmônica e Meio Ambiente (veja tabela a seguir com os aspectos e indicadores GRI correspondentes). Ainda que não tenham sido considerados materiais, a Companhia também relata os indicadores G4-EN3 e G4-EN5, referentes ao consumo de energia, pois há o monitoramento de forma contínua. G4-19



## Viabilidade do Negócio

| Aspecto                          | Indicadores              |
|----------------------------------|--------------------------|
| Desempenho econômico             | G4-EC1                   |
| Rotulagem de produtos e serviços | G4-PR3   G4-PR4   G4-PR5 |
| Privacidade do cliente           | G4-PR8                   |

## Tendências Setoriais

| Aspecto   | Indicadores           |
|---|-----------------------|
| Avaliação do ambiente 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                |
| Trabalhos forçados 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-SO9   G4-SO10      |
| Práticas de compra/Fornecimento                                     | FP1   FP2             |
| Saúde e segurança do cliente  | G4-PR1   G4-PR2   FP5 |
| Bem-estar dos animais   | FP9   FP13            |
| Desempenho econômico  | G4-EC2                |

## Convivência Harmônica

| Aspecto   | Indicadores                       |
|---|-----------------------------------|
| Saúde e segurança no trabalho   | G4-LA5   G4-LA6   G4-LA7   G4-LA8 |
| Desempenho econômico  | G4-EC3                            |
| Presença no mercado   | G4-EC5   G4-EC6                   |
| Emprego   | G4-LA1   G4-LA2                   |
| Treinamento e educação  | G4-LA9   G4-LA10   G4-LA11        |
| Diversidade e igualdade de oportunidades                                | G4-LA12                           |
| Igualdade de remuneração entre mulheres e homens                        | G4-LA13                           |
| Mecanismo de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas | G4-LA16                           |
| Investimentos   | G4-HR2                            |
| Práticas de segurança   | G4-HR7                            |

## Meio Ambiente

| Aspecto  | Indicadores                           |
|--|---------------------------------------|
| Água   | G4-EN8                                |
| Efluentes e resíduos   | G4-EN22   G4-EN23   G4-EN24   G4-EN25 |
| Produtos e serviços  | G4-EN27                               |
| Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais | G4-EN34                               |
| Biodiversidade   | G4-EN12                               |
| Conformidade   | G4-EN29                               |
| Geral  | G4-EN31                               |
| Direito dos povos indígenas e tradicionais                             | G4-HR8                                |

Impacto e Influência dentro e fora da organização G4-20 | G4-21

| Pilar                  | Tema   | Avaliação da materialidade                      | Dentro         |                                    | Fora     |              |
|------------------------|--|---|----------------|------------------------------------|----------|--------------|
|                        |  |   | Administrativo | Industrial/operacional e comercial | Clientes | Fornecedores |
| Viabilidade do negócio | Perspectivas econômicas e desafios setoriais                                   | Prioritário                                     | x              | x                                  |          | x            |
|                        | Relacionamento com o cliente, valor da marca e reputação                       | Muito importante                                |                | x                                  | x        |              |
| Tendências setoriais   | Rastreabilidade e critérios para aquisição de gados                            | Prioritário                                     |                | x                                  | x        | x            |
|                        | Higiene e segurança alimentar  | Muito importante                                |                | x                                  |          | x            |
|                        | Bem-estar animal   | Muito importante                                |                | x                                  |          | x            |
|                        | Mudanças climáticas e expectativa em longo prazo para a pecuária               | Muito importante                                | x              | x                                  | x        | x            |
|                        | Regulação Fundiária, licenciamento ambiental, Código Florestal, CAR            | Tema não material, porém relevante para o setor |                |                                    |          | x            |
| Convivência harmônica  | Saúde e segurança da força de trabalho   | Prioritário                                     | x              | x                                  |          | x            |
|                        | Gestão do capital humano   | Muito importante                                | x              | x                                  |          |              |
| Meio ambiente          | Uso de água, gestão de efluentes e impactos da pecuária nas nascentes e bacias | Prioritário                                     | x              | x                                  |          | x            |
|                        | Produção em biomas e áreas sensíveis   | Muito importante                                |                | x                                  |          | x            |



# Mensagem do Conselho de Administração

G4-1 | G4-2

Fornecer globalmente alimentos de qualidade é mais do que um compromisso. É a nossa missão, colocada em prática ao longo de mais de 25 anos de atuação, por meio de uma estratégia consistente. Mesmo em cenários difíceis, como o de 2016, mantivemos o posicionamento de mercado devido ao empenho em promover o desenvolvimento sustentável, visto nos negócios e na sociedade.

Para isso, pautamo-nos por uma cultura de alto desempenho, apoiada por inteligência de mercado e gestão com foco na eficiência e no aproveitamento de oportunidades, tanto no mercado nacional como internacional – aos quais procuramos atender com ética, transparência e qualidade.

Dessa forma, orientados à eficiência, continuaremos trilhando o caminho da sustentabilidade, direcionados a avançar na consolidação de nossa imagem de respeito e confiança em todas as áreas em que atuamos.

## **Edivar Vilela de Queiroz**

Presidente do Conselho de Administração



# Mensagem da Administração

G4-1 | G4-2

Frente à conjuntura político-econômica adversa de 2016, conduzimos os negócios de acordo com nossa estratégia que, reforçada pelos pilares foco, disciplina e consistência, nos permitiu alcançar bons resultados, com indicadores operacionais e financeiros que atestam a eficiência cada vez maior das operações.

Chegamos ao fim do período com receita líquida de R\$ 9.648,7 milhões, superior aos R\$ 9.524,8 milhões do ano anterior. O EBITDA ficou em R\$ 989 milhões, com margem de 10,3%. O Retorno sobre Capital Investido (ROIC), por sua vez, alcançou patamar de 23,9%.

Internamente, vivenciamos um ano em que a política de descentralização conferiu maior autonomia aos gestores e velocidade nas tomadas de decisão, a fim de mantermos o crescimento sustentável com rapidez necessária para o mercado. Ampliar o poder decisório dos gestores das unidades, portanto, foi fundamental para integrar um pilar de sustentação dos negócios: a agilidade.

No mercado doméstico, avançamos no propósito de elevar os pontos de venda, proporcionando maiores prazos de pagamento e volume de crédito aos clientes. Assim, registramos elevação de 30 mil para aproximadamente 57 mil clientes atendidos no ano. A medida refletiu também no crescimento de vendas de carne *in natura*, com preço médio superior ao observado em 2015. Mesmo em um cenário econômico volátil, aumentamos em 10%





o faturamento bruto da Divisão Carnes no mercado interno, atingindo R\$ 2,7 bilhões. O valor representou 32% das vendas da Divisão.

No mercado externo, consolidamos as estruturas globais, em especial os escritórios internacionais, com maior foco comercial, passando a originar volume superior de produtos de terceiros por meio de *tradings* próprias no Uruguai e Austrália, além de desenvolver canais eficientes de distribuição.

A abertura do mercado norte-americano e a desaceleração das exportações australianas têm permitido o acesso da América do Sul a novos mercados, especialmente o Brasil. Esse efeito deverá contribuir para uma nova rodada de aberturas comerciais pelos países sul-americanos, o que ampliará os canais de venda no mercado internacional.

Adicionalmente a esses movimentos, adotamos ao longo de 2016 programas de eficiência operacional, como o Atitude Campeã, que se mostraram eficazes para a padronização dos processos e o aumento da produtividade e rentabilidade das operações.

Agradeço o empenho e dedicação da equipe Minerva Foods. Acreditamos que a combinação de meritocracia, estratégia consistente, disciplina de execução e compromisso com práticas éticas e sustentáveis são condutas para permanecer na direção do crescimento e geração de valor.

**Fernando Galletti de Queiroz**  
Diretor-presidente



## Filosofia empresarial

A filosofia empresarial da Minerva Foods é composta de Cultura de Gestão de Risco e Programas de Eficiência nos níveis comercial e operacional. Essa combinação proporciona crescimento orgânico e melhores resultados.

## Reconhecimento

**Corporate High Yield Deal of the Year** – Em 2016 a Companhia ganhou o prêmio Corporate High Yield Deal of the Year, da revista LatinFinance, por sua emissão de US\$ 1,0 bilhão em Notas com vencimento para 2026 no mercado internacional, com um cupom anual de 6,50% ao ano.



**Melhores e Maiores** – A Companhia integrou o *ranking* organizado pela revista *Exame* como uma das marcas mais reconhecidas no ambiente corporativo brasileiro.

## Destaques

### Diversificação geográfica

- Aquisição de *tradings* na Austrália e no Uruguai.

### Comercial

- Jornada Comercial: reformulação do setor e aperfeiçoamento da estratégia *Go to Market*.
- Ampliação da carteira de clientes e pontos de venda.
- Crescimento da operação de distribuição em países da América do Sul, como Colômbia e Chile.
- Ampliação dos prazos de pagamento e maior concessão de crédito, que resultaram em expansão para aproximadamente 57 mil clientes atendidos no mercado interno.



### Exportações

- No Brasil, o *market share* das exportações atingiu 20%; no Paraguai, 20%; e no Uruguai, 15%.

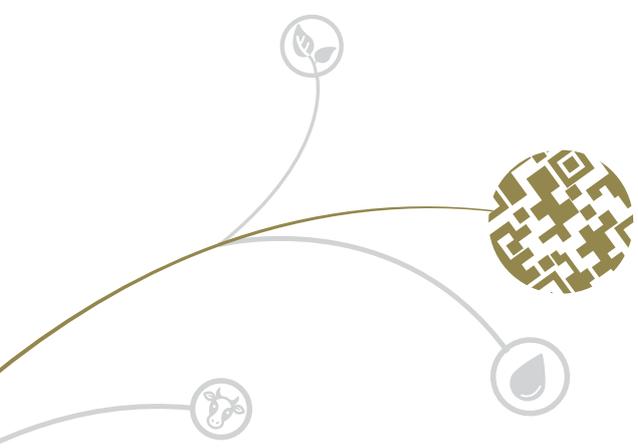
### Eficiência

- Implementação de programas como o Atitude Campeã, para padronizar processos e estimular a troca de experiências entre as unidades participantes.
- 100% da produção da Minerva Foods é avaliada em relação aos impactos na saúde e segurança, de forma a buscar melhorias. G4-PR1

### Investimentos

- Ingresso da Saudi Agricultural and Livestock Investment Company (SALIC UK) no capital social, sendo recomposto o Conselho de Administração, com a entrada de três conselheiros do Fundo Soberano da Arábia Saudita.

**R\$ 9.648,7 milhões**  
**Receita líquida em 2016.**



# Perfil Empresarial

## Presença global G4-8 | G4-9

A Minerva S.A. (Minerva Foods) é referência na produção e comercialização de carne *in natura*, couro e processamento de proteínas bovina, suína e de aves, com mais de 9.700 itens em seu portfólio. Entre as líderes do segmento na América do Sul, é a segunda maior exportadora brasileira em receita bruta de vendas. Em 2016, registrou R\$ 10.263 milhões em receita operacional bruta, crescimento de 2% em relação ao ano anterior. G4-3 | G4-4

Sediada em Barretos, interior paulista, a Companhia, de capital aberto, listada no Novo Mercado da BM&FBOVESPA, sob o código BEEF3, empregava diretamente, ao fim do exercício, 12.825 funcionários no Brasil e no exterior, em 17 unidades industriais de abate e desossa e 1 unidade de processados – 11 delas localizadas no Brasil, nos estados de São







**Frigomerc**  
A Minerva Foods Company  
PRODUCT OF PARAGUAY

Unidade Industrial, no Paraguai



Paulo, Rondônia, Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais, três instaladas no Paraguai, duas no Uruguai e uma na Colômbia. A diversificação geográfica de produção na América do Sul é estratégica por permitir proximidade com os fornecedores de gado, melhor controle dos riscos sanitários da atividade e custos competitivos de operação. G4-5|G4-6|G4-7

A capacidade total de abate dessas unidades foi de 17.330 cabeças de gado por dia em 2016, e a de desossa, 20.316 cabeças/dia. No ano, a receita de vendas líquidas somou R\$ 9,65 milhões.

Por meio de nove escritórios comerciais – Argélia, China, Chile, Líbano, Rússia, Irã, Estados Unidos, Colômbia e Arábia Saudita –, a Minerva Foods atua em mais de 100 países, em cinco continentes, além de operar 11 centros de distribuição, dos quais oito no Brasil, um no Paraguai, um na Colômbia e um no Chile. G4-6

#### **MISSÃO** G4-56

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** G4-56

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

#### **VALORES** G4-56

- Integridade
- Comprometimento
- Responsabilidade
- Iniciativa
- Cooperação
- Simplicidade
- Determinação

## Negócios e produtos

Como produtora de *commodities*, a Minerva Foods procura valorizar os subprodutos do abate, além de verticalizar a marca por meio de uma cadeia de produção e distribuição que contempla operação eficiente e sustentável. Nos últimos anos, investiu na expansão da capacidade produtiva, na rede de distribuição e na diversificação do portfólio de produtos. Como resultado, em 2016 a receita líquida foi de R\$ 9,65 milhões, expansão de 1,3% na comparação com o ano anterior.

A Companhia também revende e distribui produtos de fabricação de terceiros, como vegetais, proteínas de carneiros, aves e peixes, atendendo clientes da indústria alimentícia, varejistas e indústrias de processamento de alimentos. A partir da carne bovina, produz industrializados, como carnes em conserva enlatadas (*cubed beef* e *roast beef*) e comercializa subprodutos de origem animal.

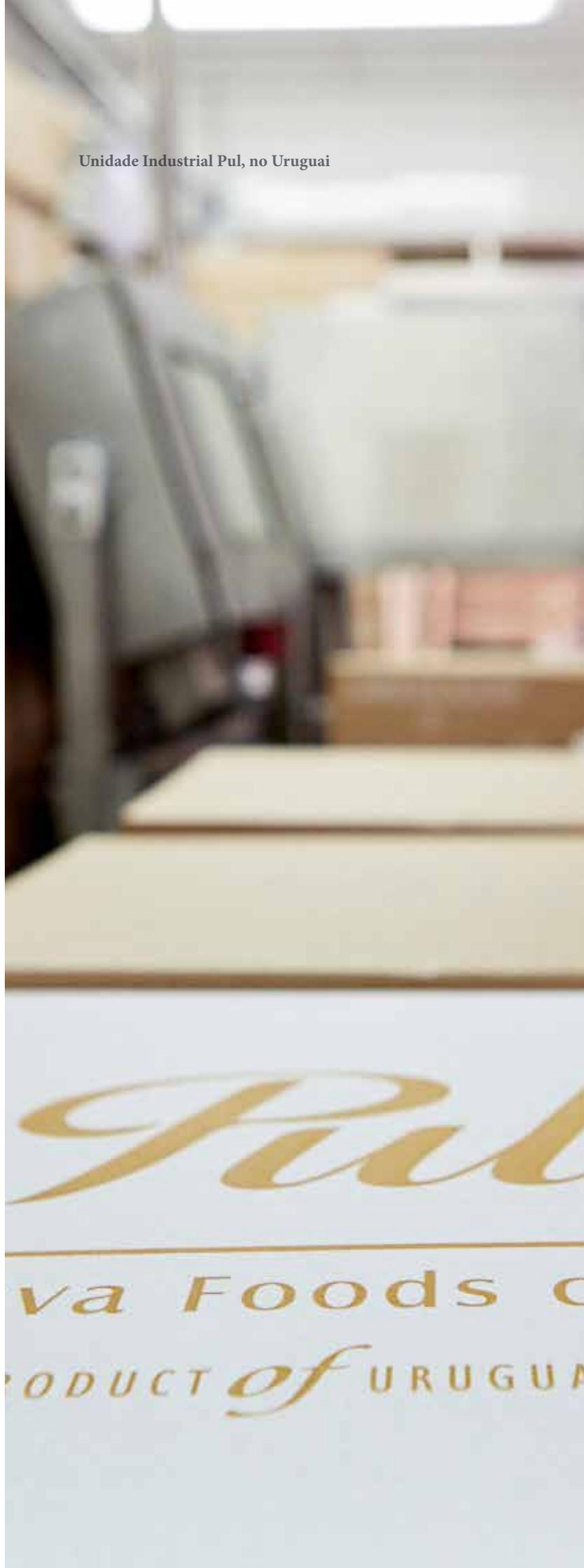
Além disso, a Minerva Foods atua na distribuição do mercado interno, por meio do *one stop shop*, adotado como estratégia comercial de atendimento. Cerca de 57 mil pontos de vendas no Brasil são atendidos sob esse conceito, a maioria de pequenos e médios varejistas e clientes de *food service*, com a oferta de produtos perecíveis congelados e resfriados produzidos pela Companhia ou fornecidos por terceiros (aves, suínos, peixes, queijos, vegetais congelados, entre outros). O *one stop shop* é uma ferramenta de fidelização do cliente por meio de entregas eficazes, garantidas em até 24 horas após a compra. G4-8

Para a industrialização e comercialização de seus mais de 9.700 itens, a Minerva Foods mantém as seguintes divisões:

### Minerva Beef

Mantém atuação com *commodities* e produtos de valor agregado no Brasil, no Paraguai, no Uruguai e na Colômbia.

Unidade Industrial Pul, no Uruguai





### **Minerva Biodiesel**

É a unidade que produz biocombustível a partir de sebo bovino e outras fontes de energia renováveis, com selo social outorgado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário.

### **Minerva Casings**

Além de produzir, comercializa envoltórios naturais destinados à fabricação de embutidos.

### **Minerva Leather**

Tem como atribuição comercializar couro próprio nos estados *wet blue* e semiacabado para empresas moveleiras, automobilísticas, calçadistas e de artefatos.

### **Minerva Live Cattle Export**

Opera na exportação de gado vivo para diversos mercados, cumprindo as especificações exigidas pelos clientes de diferentes regiões e culturas em todo o mundo.

### **Minerva Fine Foods**

Responde pela criação, desenvolvimento e produção de itens à base de carnes cozidas, assadas e grelhadas de aves, suínos e bovinos.

### **Minerva Energia**

Empresa do grupo Minerva Foods criada para gerenciar a exposição no mercado de energia elétrica das unidades do grupo no Brasil e exterior, além de explorar oportunidades de negócios nesse mercado com parceiros comerciais.

### **Intermeat**

Resultado de parcerias com os melhores produtores dos segmentos de carnes resfriadas, congeladas ou industrializadas, bovinas, suínas, ovinas ou aves. A Intermeat é amplamente reconhecida como a maior operadora de comércio de carnes do Mercosul.

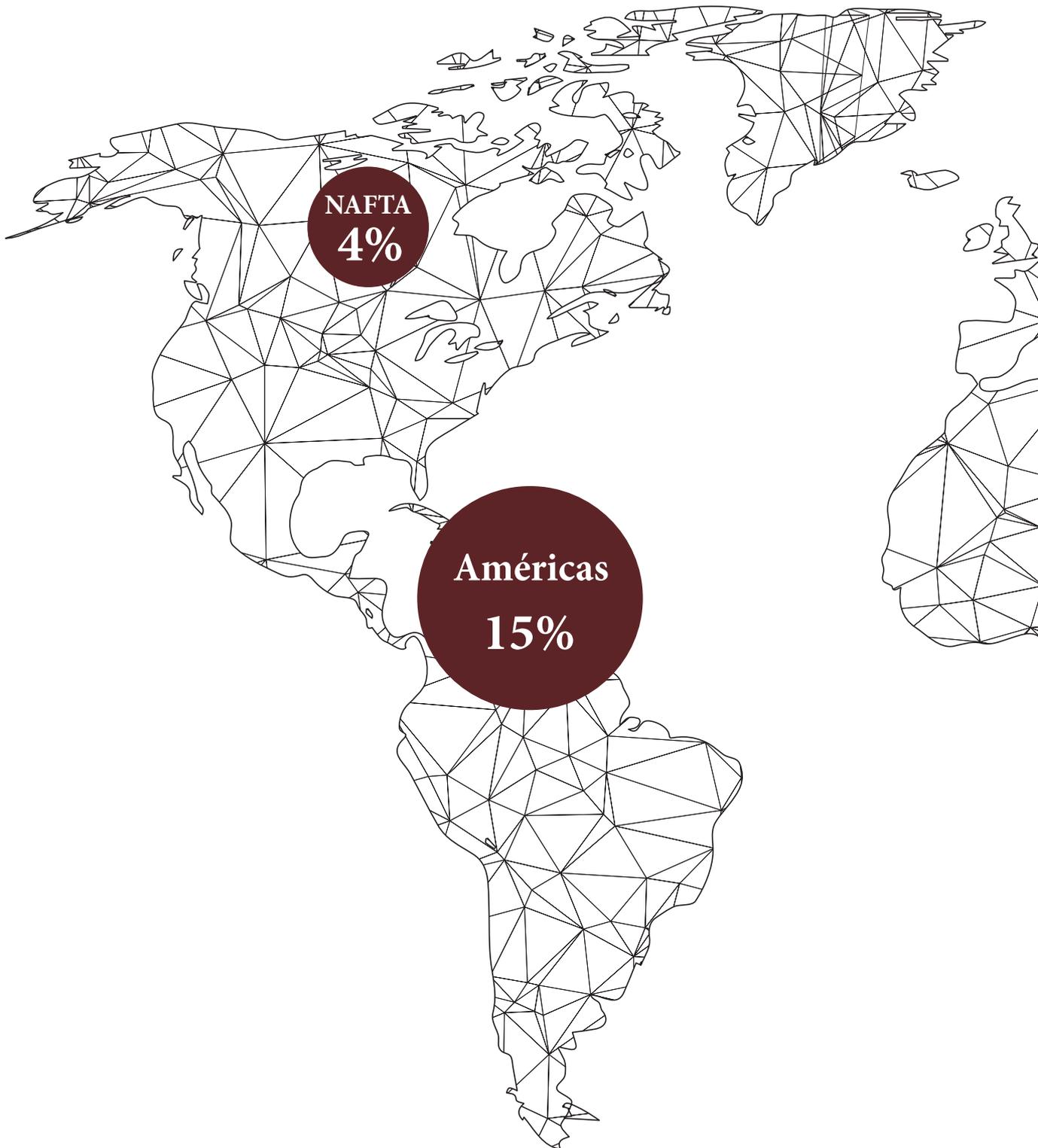
### **Companhia Sul Americana de Pecuária (CSAP)**

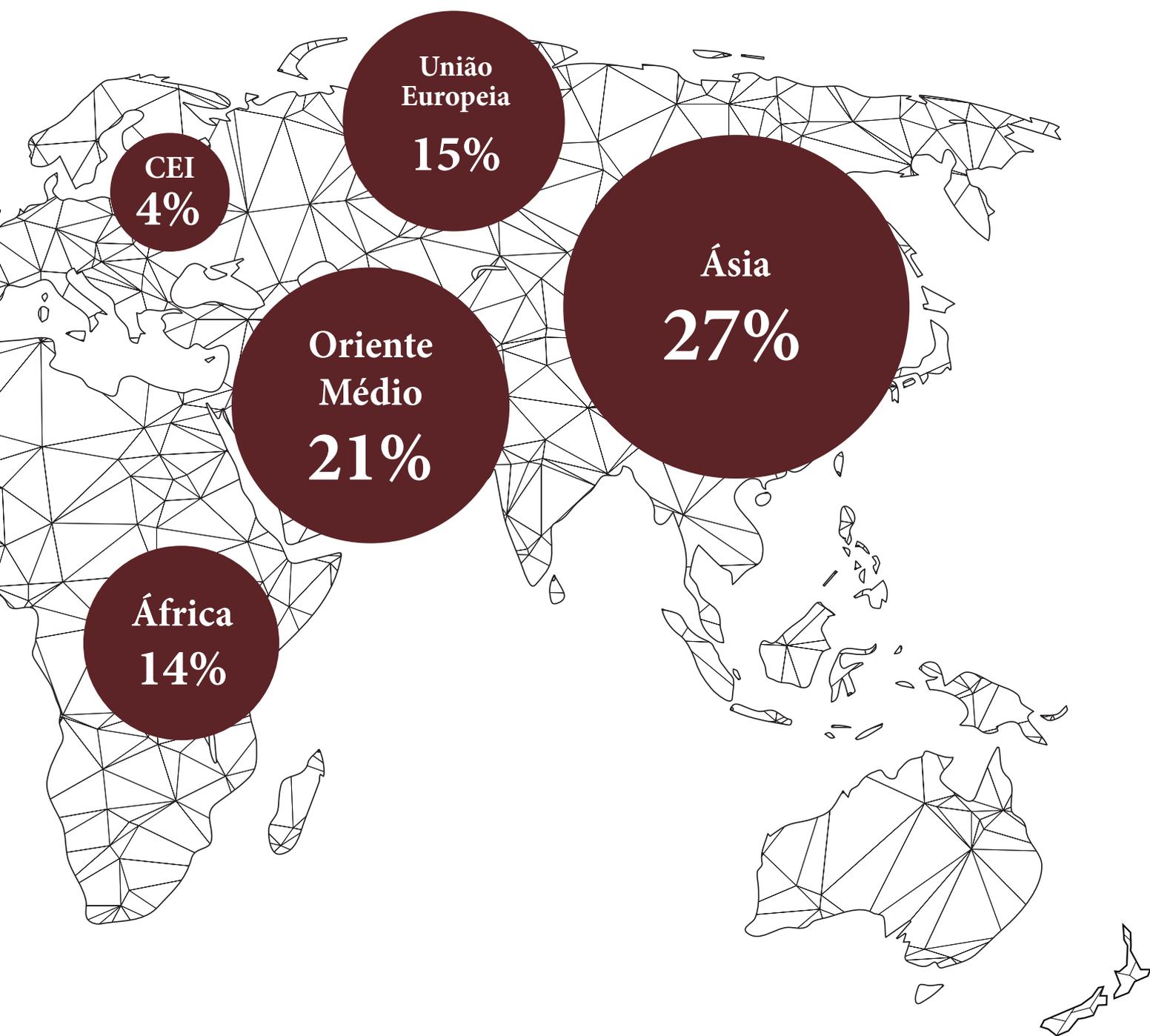
Produz e comercializa bovinos em diferentes sistemas e categorias, desenvolvendo parcerias com clientes e fornecedores, além de seguir os mais rígidos critérios de regulamentação.

# Mercados de atuação

G4-8

● Comercialização e Distribuição de Alimentos





## Linha do Tempo

A história da Minerva Foods começou em 1992, quando a família Vilela de Queiroz adquiriu o Frigorífico Minerva do Brasil S.A. – unidade de abate e processamento, em Barretos (SP), hoje sede da Companhia.

Nos primeiros anos, a Companhia expandiu em território nacional, com abertura de unidades de abate e processamento em regiões estratégicas. A partir de 2008, com a aquisição do frigorífico Friasa, no Paraguai, direcionou o foco para outras oportunidades, especialmente na América do Sul.



- 
- 2009** – Inauguração da unidade de carne cozida e congelada, em Barretos (SP).
- 2010** – Aquisição da unidade industrial em Campina Verde (MG).
- 2011** – Aquisição do frigorífico PUL, no Uruguai.
- 2012** – Adoção da marca Minerva Foods e aquisição do frigorífico Frigomerc, no Paraguai.
- 2013** – Detenção do controle total da Minerva Dawn Farms, que passou a adotar a marca Minerva Fine Foods, e celebrado acordo para a aquisição das operações de abate e desossa da BRF em Várzea Grande e Mirassol d'Oeste (MT).
- 2014** – Aquisição dos frigoríficos Carrasco, no Uruguai, e da unidade industrial, em Janaúba (MG). Início das operações em Várzea Grande e Mirassol d'Oeste (MT).
- 2015** – Aquisição do frigorífico Red Cárnica, na Colômbia, e locação da unidade de abate e processamento Expacar, no Paraguai.
- 2016** – Aquisição da Intermeat – Assessoria e Comércio Ltda., sociedade limitada com sede em Barueri (SP) e constituição da subsidiária Minerva Comercializadora de Energia Ltda.



# Estratégia e Gestão





Por entender que a carne é commodity, não apenas a Minerva Foods enxerga assim como baseia a estratégia operacional em uma produção em alta escala, canais de distribuição adequados às operações e gestão eficaz de riscos. Frente à conjuntura econômica volátil em 2016, esses aspectos foram fundamentais para o crescimento sólido da Companhia, que direcionou o foco na produção de carne bovina na América do Sul e na exportação para o mercado mundial.

Foi necessário planejamento, agilidade e disciplina para assegurar o desenvolvimento sustentável nos diversos campos de atuação, em especial em três frentes de trabalho estreitamente interligadas: diversificação geográfica, crescimento dos canais de distribuição e fortalecimento da área comercial – estratégia operacional pautada por ações de eficiência.



Da esquerda para a direita (em pé): Eduardo Puzziello (Diretor de Relações com Investidores), Francisco Assis (Diretor de Planejamento e Controle), Flávia Ribeiro (Diretora Jurídica), Luis Ricardo Luz (COO Beef Brasil e Colômbia) e Patrício Silveira (COO Beef América do Sul). Da esquerda para a direita (sentados): Iain Mars (COO Global); Fernando Galletti de Queiroz (CEO Minerva Foods) e Edison Ticle (CFO Minerva Foods).

### **Mercado interno**

Para enfrentar o cenário desfavorável de 2016, a Minerva Foods adotou como estratégia reforçar a parceria com os clientes, além de oferecer portfólio mais amplo de produtos. Outra medida foi a ampliação dos prazos de pagamento e maior concessão de crédito, o que a levou a expandir o número de clientes atendidos no mercado interno.

Em relação aos pontos de venda, a Companhia consolidou o *one stop shop*, ou seja, reforçou o conceito de levar a solução para todo e qualquer cliente, replicando em pontos de distribuição do exterior, como Paraguai. Outro conceito implantado com sucesso foi o *Go to Market*, priorização de abertura para clientes do *food service*, oferecendo a eles um maior número de itens.

## **Jornada Comercial**

A equipe da área comercial vinha trilhando uma gradual transformação que se intensificou diante do cenário nacional bastante desfavorável, com queda de mais de 30% no consumo e busca por preços mais acessíveis. Para enfrentar esses desafios, houve a quebra de mais paradigmas, o que significou adotar a estratégia de vender para mais clientes e ampliar as transações com as atuais vias de ampliação de *mix* e volume de produtos. O time comercial passou a focar o atendimento presencial e a priorizar frentes de trabalho que buscassem criar relacionamentos mais estreitos com os clientes por meio de serviços e soluções – uma maneira de vender valor conhecendo suas reais necessidades.

Também foram feitos ajustes nas visitas, nos processos, nas rotinas comerciais e no Modelo de Gestão, além de terem sido ampliados os treinamentos em produtos.

O ano de 2017 será de consolidação dessas práticas e busca de automatização ainda maior dos processos, de forma robusta, para garantir a expansão.





MINERVA

*Prime*



MINERVA

*Prime*



### **Mercado externo**

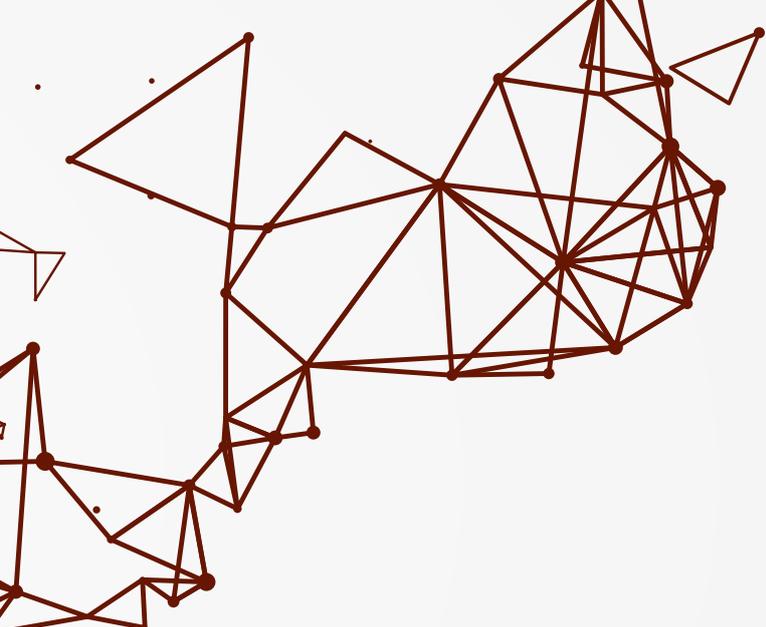
Compondo mais de 60% da receita, a Minerva Foods mantém posicionamento consistente no mercado externo, com unidades operacionais no Brasil, Paraguai, Uruguai e Colômbia, 11 Centros de Distribuição, nove escritórios comerciais internacionais e duas *tradings* – no Uruguai e na Austrália.

Ao longo de 2016 a Companhia buscou ampliar os canais de distribuição no exterior, consolidando as exportações e abrindo espaço para a comercialização a partir da originação de terceiros, por meio de suas *tradings*. Esse movimento tem por objetivo expandir o mercado externo – especialmente o asiático e o sul-americano de forma eficiente e consistente.

Para a América do Sul, o desafio foi crescer de forma sustentável. Nesse sentido, a tendência é investir na inovação e captura de novos cortes e origens. Exemplo nesse sentido é o desenvolvimento de uma linha *premium* no Paraguai, que poderá ser replicada a outras unidades.

### **Modelo de gestão**

Com a reformulação da estrutura organizacional e adoção do modelo matricial de gestão, a Minerva Foods descentralizou os processos decisórios, adquirindo maior agilidade para atender às demandas dos clientes e fortaleceu os canais de comunicação. A criação de quatro unidades de negócios – Beef Brasil e Colômbia, Beef América do Sul, Outros Negócios e Escritórios Internacionais e Distribuição América Latina, lideradas por COOs que se reportam diretamente ao CEO – também dinamizou processos internos e conferiu forte integração entre as áreas.



O modelo matricial de gestão contribuiu para a aplicação das estratégias de negócio ao permitir o trabalho conjunto de gestores e maior agilidade nas tomadas de decisão. O resultado foi a ampliação da eficiência no planejamento e controle das atividades, além de maior autonomia aos gestores, que, por estarem nas pontas dos processos, puderam gerenciar com velocidade as operações no âmbito do mercado, que exige maior rapidez para manter o crescimento sustentável.

# Modelo Matricial

### **Beef Brasil e Colômbia**

Responde pelas operações no Brasil e na Colômbia, incluindo originação, indústrias, distribuição comercial Beef Brasil e Colômbia.

### **Beef América do Sul**

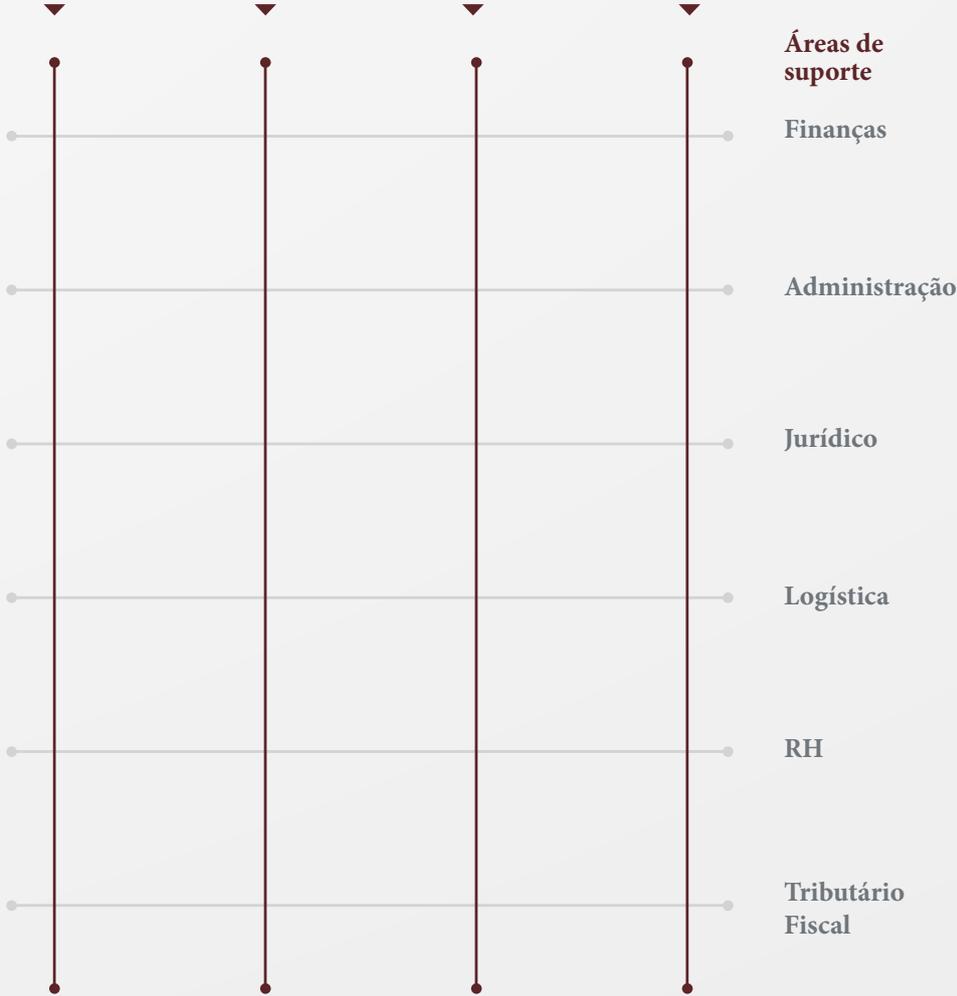
Dedica-se às operações no Uruguai e no Paraguai, que englobam originação e indústrias.

### **Escritórios Internacionais e Distribuição América Latina**

Responsáveis por nossas operações comerciais no exterior e pela distribuição no Paraguai, no Chile e na Colômbia.

### **Outros negócios**

Gerencia as operações de couros, gado vivo, *casings* e biodiesel



## Governança corporativa

A Minerva Foods adota as melhores práticas de governança corporativa, alinhadas ao modelo matricial de gestão, que dinamiza processos internos e confere maior agilidade e eficiência no retorno às demandas do mercado. Respeita as regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a Lei nº 6.404/76, das Sociedades Anônimas, e o próprio Estatuto Social.

Como integrante do segmento Novo Mercado, da bolsa de valores de São Paulo (BM&FBOVESPA), compromete-se com padrões rigorosos de divulgação de informações sobre suas diretrizes: trimestralmente apresenta os resultados das operações e, ao menos uma vez ao ano, promove reunião pública com analistas e outros interessados para compartilhar seu desempenho econômico-financeiro, projetos e perspectivas.

A Companhia baseia sua gestão por princípios básicos definidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), como Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa, além de adotar práticas recomendadas pela organização, entre as quais se destacam:

- Capital social dividido somente em ações ordinárias, com direito a voto para todos os acionistas.
- Na oferta de compra de ações que resulte em transferência do controle societário, considerar todos os sócios e não apenas detentores do bloco de controle, assim como direito de venda de ações de todos os acionistas nas mesmas condições.
- 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 G4-34

No centro da estrutura de governança corporativa da Minerva Foods está o Conselho de Administração, alinhado ao Conselho Fiscal, ao Comitê de Risco e à Auditoria. A ele respondem as duas Diretorias-Executivas que se reportam diretamente ao CEO: Estatutária e Não Estatutária.

No total, as instâncias que integram a governança corporativa são formadas por 32 membros, todos brancos, dos quais 96,88% homens. Em relação à faixa etária, 59,4% (19) têm entre 30 e 50 anos e os demais (13) estão acima dos 50 anos. G4-LA12

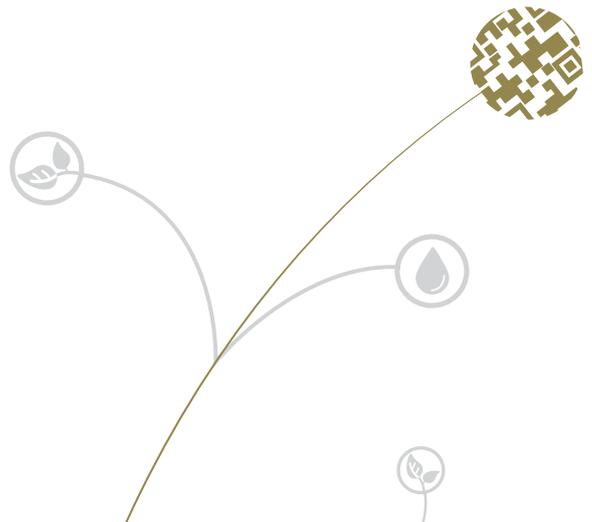
Com a celebração do acordo de investimentos entre a Companhia e a SALIC UK no ano anterior, houve, em 2016, uma recomposição do Conselho de Administração. A parceria estratégica permitirá à Minerva Foods atuar em uma região com alto potencial de demanda, como o Oriente Médio.

### Conselho de Administração (CA)

Como representante dos acionistas, o órgão tem função colegiada e deliberativa. Deve ser composto de dez membros efetivos, dos quais dois são independentes e três representantes da Salic – controlada pelo Fundo Soberano da Arábia Saudita. Atualmente, todos os membros cumprem mandato unificado até 2018. Em 2016 foram realizadas 24 reuniões.

### Diretoria Estatutária

Órgão administrativo executivo, seus membros são eleitos pelo Conselho de Administração para mandatos de dois anos, com possibilidade de reeleição. Têm como escopo a organização interna, os processos deliberativos, as operações diárias e a execução de políticas e diretrizes gerais estabelecidas pelo Conselho de Administração. Em 2016, o órgão era composto de seis membros, com prazo de mandato previsto para até 2018. Reúnem-se sempre que convocados pelo Diretor-presidente ou pela maioria dos membros.



# A Minerva Foods adota as melhores práticas de **governança** corporativa, alinhadas ao modelo matricial de gestão, que dinamiza processos internos e confere maior agilidade e **eficiência** no retorno às demandas do mercado

## Conselho Fiscal

Independente da administração e dos auditores externos, o Conselho Fiscal é responsável, entre outras atribuições, pela fiscalização das atividades administrativas, revisão e análise trimestral do balancete e demais demonstrações financeiras, verificação do cumprimento dos deveres legais e estatutários e por informar as conclusões aos acionistas.

O órgão pode ser instalado a pedido dos acionistas ou por deliberação da Assembleia Geral Ordinária (AGO), sendo os integrantes eleitos para mandatos que se estendem até a próxima AGO, quando podem ser reeleitos. Pode ser composto de, no mínimo, três e, no máximo, cinco membros eleitos e igual número de suplentes, acionistas ou não.

Em abril de 2016, o Conselho Fiscal era formado por três membros efetivos e três suplentes até a data da próxima AGO.

## Comitê de Riscos

Criado em 2007 como órgão não estatutário e subordinado ao Conselho de Administração (CA), tem a atribuição de assessorar o Diretor-presidente e o CA na execução das políticas de riscos (*hedge*) e financeira da Companhia, analisar as conjuntu-

ras econômicas brasileira e mundial e informar os potenciais reflexos para a Empresa. O Comitê de Riscos é formado por cinco membros.

## Conduta ética

G4-DMA Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais | G4-DMA Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas | G4-DMA Investimentos | G4-DMA Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos | G4-56

A Minerva Foods é pautada por um conjunto de valores baseados em padrões éticos e morais descritos no Código de Ética – Guia de Conduta e no Manual do Colaborador – importantes instrumentos da governança corporativa para uma atuação responsável. No Manual do Colaborador, além da história da Companhia, estão informações sobre relações trabalhistas, deveres funcionais, condutas de acesso à Companhia, controle de qualidade, segurança patrimonial, utilização de tecnologia e orientações gerais.

Já o Código de Ética – Guia de Conduta aponta os princípios internos fundamentais para a conduta e o relacionamento com *stakeholders*, gestão e respeito ao meio ambiente e sustentabilidade, e indicações de como se reportar em casos de inconformidades de conduta. Todos os colaboradores recebem os dois documentos no momento da admissão, assistem a uma apresentação sobre a Companhia e passam por processo de avaliação e compreensão dos vários temas antes de começarem a exercer suas funções.

Em 2016, foram ministradas 4.416 horas de treinamento de Integração e Reciclagem da Integração, envolvendo 3.564 colaboradores, ou seja, 44,5% do quadro total, considerando as unidades industriais no Brasil. Essas capacitações trataram de todas as questões que envolvem os direitos humanos – relevantes às operações da organização, disseminados também entre os 226 colaboradores que compõem o Departamento de Segurança Patrimonial. O número de horas dedicadas ao treinamento de empregados no ano somou 15.550, das quais 3.170 (20,3%) relacionadas a aspectos dos direitos humanos. G4-DMA Práticas de segurança | G4-HR2 | G4-HR7

No sentido de ampliar os canais de comunicação e relacionamento com seus públicos, a Companhia introduziu em 2016 a Conexão Minerva – Ouvidoria Interna Minerva Foods. No primeiro ano de atividades foram realizados 73 atendimentos.

Assim como a Ouvidoria, os canais de comunicação não registraram no ano casos de violação de privacidade, perda de dados de cliente ou casos confirmados de corrupção, tampouco ações judiciais movidas por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio, ou qualquer outra irregularidade.

## Gestão de riscos

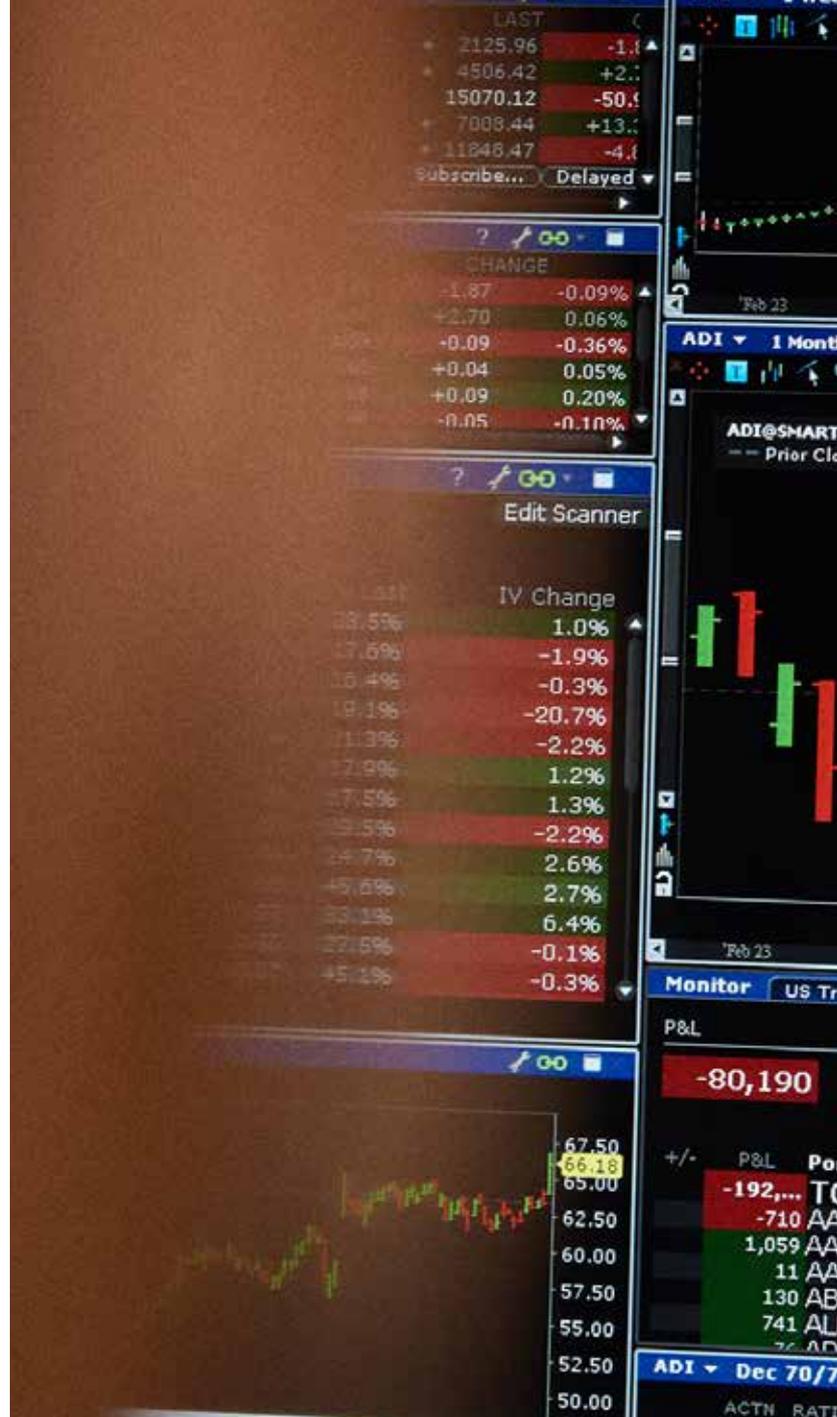
G4-DMA Desempenho econômico | G4-2 | G4-14

As operações da Minerva Foods estão sujeitas a riscos de mercado, especialmente variações de câmbio e juros, riscos de créditos, de preços na compra de gado, além de fatores como crises econômicas em mercados importadores, mudanças climáticas e surtos de doenças de bovinos. Assim, a Companhia mantém elevados padrões de governança e transparência e, por meio de estratégia assertiva e apropriada de gestão de riscos, gerencia todos os fatores que podem afetar as operações, administrando possíveis impactos e riscos. Para isso, desenvolveu uma cultura de tomada de decisões baseadas em informações consistentes, adotando ferramentas e procedimentos internos para monitorar diariamente – além de corrigir eventuais problemas – dados que embasam a estratégia.

A diversificação geográfica é um dos principais fundamentos da política de gerenciamento de riscos, assim como a gestão de canais de comunicação que proporcionam agilidade diante de cenários de maior volatilidade.

Em meio às adversidades político-econômicas do Brasil em 2016, marcada por retração de crédito, a política de gerenciamento de risco manteve o foco no *core business*, ou seja, na carne bovina, e no aperfeiçoamento das áreas de distribuição e comercial. Em relação à política financeira, mantém três pilares essenciais:

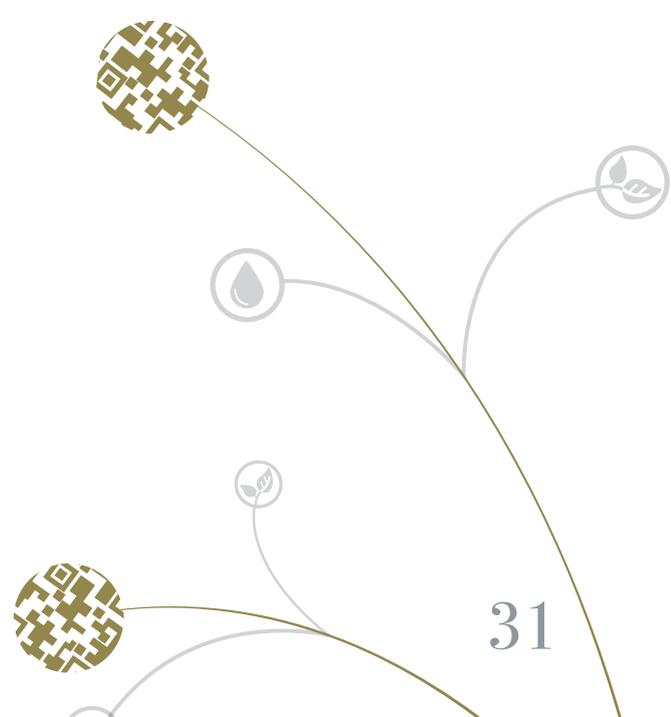
A gestão de riscos da Companhia também contempla a possibilidade de as mudanças climáticas alterarem significativamente as operações, afetando os custos de produção da matéria-prima, por exemplo. Um dos riscos relacionados



a esse aspecto é a falta de regulação da cadeia de valor pelo Estado, o que pode levar frigoríficos a adquirirem gado de áreas desmatadas e de fornecedores que não estejam engajados com práticas ambientalmente responsáveis, contribuindo para mudanças no uso do solo. Favorecendo o gerenciamento desse risco, a Minerva realiza o Inventário de Gases do Efeito Estufa (GEE) com base no GHG Protocol Brasil, de forma a levantar dados de emissão e, a partir dos resultados, buscar formas mais efi-



cientes de produção com redução nas emissões. Também realiza estudos de eficiência energética e uso da água com metas estabelecidas para redução no consumo. Para a cadeia de fornecedores, desenvolve o “Falando de Pecuária”, encontros com pecuaristas nos quais são abordados temas como sustentabilidade, eficiência no campo, mercado da matéria-prima e bem-estar animal, além de fornecer orientação com as melhores práticas de manejo e intensificação da produção, evitando assim o aumento nas áreas de pastagens. G4-EC2



## Beef Desk

A Minerva Foods tem no Beef Desk sua principal e inovadora ferramenta para gerenciamento de riscos. O Beef Desk assemelha-se a uma mesa de *trading* de *commodity*, coordenado pela área de Inteligência de Mercado, responsável pelo levantamento das informações. Conta com a participação dos gestores das áreas de planejamento, produção, compra de gado, *trading*, tesouraria e risco de mercado, além do CFO, do COO Beef Brasil e Colômbia, para analisar, discutir cenários e traçar estratégias de ação. O grande diferencial da ferramenta é permitir o compartilhamento de informações de todas as áreas, garantindo que as tomadas de decisão sejam baseadas em dados consistentes.

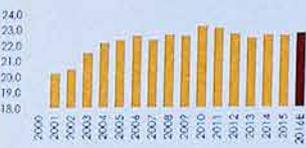
A Companhia também realiza reuniões semanais – *choice meeting* – nas quais, a partir de uma matriz desenvolvida internamente, são comparadas as famílias dos cortes bovinos, considerando custos de mão de obra, tributos, fretes, variação cambial, entre outros, para direcionar os cortes aos mercados mais rentáveis, de acordo com o cenário analisado.



# HERD SIZE: PLAYERS IN SOUTH AMERICA

A UNIQUE REGION IN EXPANSION

COLOMBIA (2001-2016: 12.3%)



BRAZIL (2000-2017E: 54.5%)



PARAGUAY (2001-2016: 39.8%)



URUGUAY (2000-2017E: 12.2%)



ARGENTINA (2000-2017E: 6.3%)



Source: USDA  
CATTLE HERD: Numbers in mm heads | E: Estimates

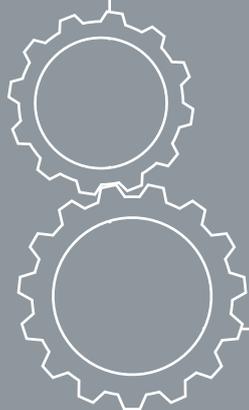


# Aspectos ligados aos



## Mercado

São adotados dois modelos de gerenciamento: o sistema de cálculo estatístico *Value at Risk* (VaR) e sistema de cálculo de impactos, com aplicações de cenários de estresse. As análises incluem as conjunturas econômicas brasileira e mundial e seus possíveis reflexos na posição financeira da Companhia.



## Crédito

A carteira de clientes é continuamente monitorada para limitar a exposição da Companhia. Assim, o risco de crédito é atenuado por meio de análise detalhada das demonstrações financeiras dos clientes, sistema interno de classificação do risco dos clientes e consultas às agências de notação de crédito.



## Sanidade

Todo o gado adquirido é inspecionado por médicos veterinários do Serviço de Inspeção Federal (SIF), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). No Paraguai, Uruguai e na Colômbia as aquisições também passam por supervisão das respectivas autoridades sanitárias.



## Política de *hedge*

O procedimento de *hedge* leva em conta seus dois principais fatores de risco: câmbio e boi gordo. A partir da identificação dessas exposições, a Tesouraria atua para neutralizar e/ou diminuir os riscos, seguindo os limites determinados pelo Conselho de Administração.



# riscos

G4-2



## Custos de 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 unidades em pontos estratégicos e adotadas ferramentas como o Beef Desk.



## Clientes

A reformulação da área comercial, em 2016, permitiu a elevação da carteira de clientes, que passaram a ser atendidos presencialmente, e do número de itens por pedido, o que agregou maior margem à operação. Também houve aumento do crédito e do prazo de pagamento. A Companhia trabalha sob o conceito *one stop shop*, no qual o cliente concentra suas compras em um único fornecedor, responsável por entregar todos os produtos em até 24 horas.



## Exportações

Exposta a impactos em razão de variações cambiais, desaceleração da economia internacional, imposição ou aumento de tarifas, barreiras sanitárias e não sanitárias, exigência de controles cambiais e restrições às operações cambiais, greves e outros eventos, a Minerva minimiza esses riscos distribuindo as exportações em uma centena de países, incluindo nações da Europa, do Oriente Médio, da África, da Ásia e das Américas.



## Normas ambientais

Para evitar sanções administrativas e criminais, além da responsabilidade por danos, a Minerva Foods adota rigoroso procedimento para aquisição de gado. Respeita as exigências legais vigentes, inclusive ambientais, e mantém certificações que garantem o padrão de qualidade previsto pelos mercados brasileiro e mundial. Nesse contexto, destacam-se as licenças de operação, outorgas e autorizações para o desenvolvimento das atividades.



## Gestão de passivos

O endividamento financeiro consolidado da Companhia requer que parcela significativa de seu fluxo de caixa seja utilizada para arcar com o principal e os juros relacionados ao endividamento. Em dezembro de 2016, 78% da dívida total estava exposta à variação cambial. Já a alavancagem medida pela relação dívida líquida/EBITDA atingiu 3,4x, e o *duration* da dívida, 6,2 anos. Em 2016, a Minerva Foods iniciou operação de gestão de passivos para reduzir o custo de suas dívidas, além de recompra dos *Bonds* 2019 (que pagavam cupom anual de 10,875%) e a emissão no mercado internacional de US\$ 1 bilhão em novas Notas com vencimento em 2026 (cupom anual de 6,50%), de forma a alongar o perfil e reduzir o custo da dívida consolidada, substituindo as Notas com vencimento 2023 (7,75% de cupom de juros anuais).



# Desempenho dos Negócios



## Panorama do setor

Em 2016, o desempenho da indústria frigorífica no mercado interno refletiu a deterioração econômica já registrada no ano anterior. O consumo de carne bovina continuou afetado pelos índices de inflação, aumento do desemprego e redução do crédito. Tais fatores combinados diminuíram o poder de compra dos consumidores das classes C, D e E, causando queda na demanda doméstica e provocando a migração para cortes mais baratos e proteínas alternativas, como frangos, suínos e alimentos processados. Contudo, a valorização do real frente ao dólar e um sinal de aquecimento do mercado interno nos últimos meses do ano fizeram com que grande parte da produção do mercado exterior fosse escoada dentro do mercado doméstico. Nesse cenário, o volume de exportações brasileiras permaneceu estável na comparação com 2015 e totalizou 1.077,6 toneladas. Já a receita de exportação totalizou US\$ 4.351,0 milhões, 7% inferior à do ano anterior. O preço médio da carne bovina em dólar teve queda de 6,3% em 2016, em relação ao período anterior, resultante da combinação da maior participação das exportações pelos países que demandam mais cortes do dianteiro (mudança de *mix*) e da redução das importações da Venezuela, que fixa preço médio da carne bovina acima da média brasileira. Mesmo com apreciação do real a partir do segundo semestre, o preço médio em reais permaneceu praticamente estável se comparado a 2015, reflexo da recuperação no mercado internacional a partir da segunda metade do ano.

Ao longo de 2016, China e Hong Kong foram os principais destinos da carne exportada pelo Brasil e representou 33% da receita total de exportação, um crescimento de dez pontos percentuais em relação ao ano anterior. O Egito representou 12% das exportações e manteve-se como segundo principal destino das exportações.

A Rússia, que totalizou 9% desse total, ficou com terceiro principal destino das exportações brasileiras. Do ponto de vista comercial, a principal mudan-



ça no *mix* de exportação foi a abertura do mercado norte-americano, o que deverá refletir em acesso a novos mercados.

O cenário econômico adverso também foi responsável pela queda no volume total de abate. Foram 24 milhões de cabeças de gado, 3% menos do que em 2015. Nos últimos dois anos, houve redução de 10,4% no abate.

As perspectivas do mercado para a disponibilidade de animais são muito positivas para 2017. Os indicadores apontam maior volume de gado confinado em relação ao ano anterior, em razão da queda nos preços de reposição e dos grãos. A curva de disponibilidade de animais prontos para abate aponta para uma mudança no ciclo de gado em 2017 e, por consequência, maior oferta para abate.

No Paraguai, onde a Minerva Foods está inserida, foram abatidas 1,9 milhão de cabeças de gado, volume 3% superior ao registrado em 2015. Em relação às exportações de carne *in natura*, 277 mil toneladas



Unidade industrial,  
no Paraguai

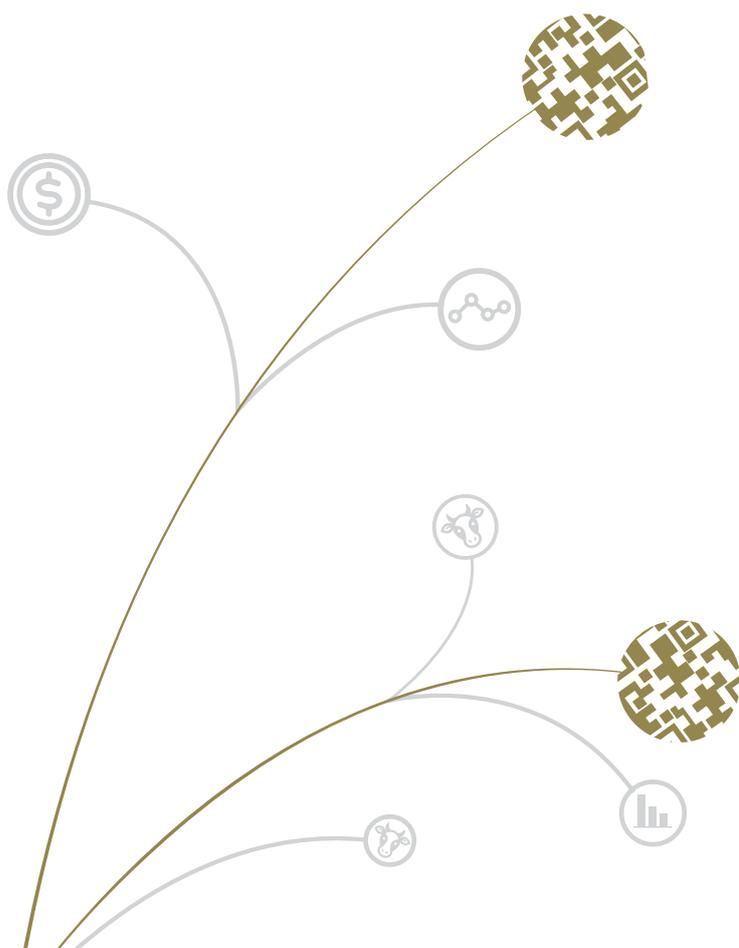
foram exportadas, atingindo receita de US\$ 1,1 bilhão. Ao longo do ano, Chile, Rússia e Brasil foram os principais destinos das exportações do Paraguai. No Uruguai, onde a Companhia opera com duas unidades, foram abatidas 2.266 milhões de cabeças de gado em 2016, volume 3% superior ao do ano anterior. O preço médio da carne registrou queda de 10%, principalmente em razão do declínio, em 11%, do preço médio das exportações no ano, devido à maior competitividade com exportadores regionais, como Brasil e Argentina. A indústria frigorífica do Uruguai exportou no ano 302,3 mil toneladas, 15% mais do que em 2015, com receita de US\$ 1.454 bilhão. Os principais destinos foram China e Estados Unidos, seguidos por Holanda e Canadá.

## Destaques financeiros

G4-DMA Desempenho econômico | G4-9

A Minerva Foods encerrou o ano com receita bruta de R\$ 10,3 bilhões, resultado 2% superior ao de 2015. O desempenho da Divisão Carnes registrou pequena alta de 1,4%, com R\$ 8,4 bilhões. Desse total, R\$ 5,7 milhões estão relacionados ao mercado externo e representam queda de 2,1% em relação à receita de 2015. O resultado é reflexo do menor volume exportado no segundo semestre, que foi, em parte, compensado pelo crescimento das vendas no mercado interno.

No mercado interno, a Minerva avançou com sua estratégia em aumentar o número de pontos de vendas e obteve melhora de seus indicadores operacionais. Dessa forma, registrou expansão de 5% no volume de vendas de carnes, ao preço médio 4% maior do que em 2015. Apesar da conjuntura econômica desfavorável, essa estratégia fez com que a Companhia elevasse a receita total da Divisão de Carnes no mercado interno em 10% sobre a receita do ano anterior. A receita bruta da Divisão Outros, por sua vez, apresentou crescimento de 4,9% em relação a 2015 e atingiu R\$ 1,9 bilhão.



**A receita líquida do ano fechou em R\$ 9.648,7 milhões, alta de 1,3% em relação ao ano precedente. O EBITDA totalizou R\$ 989 milhões e a margem EBITDA 10,3%. A Companhia gerou fluxo de caixa operacional de R\$ 524,4 milhões.**

Em relação às exportações, a Minerva Foods manteve elevada participação nos países onde opera. No Brasil, o *market share* dessas operações atingiu 20%. Já no Paraguai, a Companhia apresentou *market share* de 20%, em linha com o reportado em 2015. No Uruguai, sua participação de mercado foi de aproximadamente 15%.

**África** – A participação da África apresentou retração de três pontos percentuais na comparação com o ano anterior e representou 14% das exportações totais da Companhia. Os cortes consumidos por essa região (principalmente os dianteiros) foram redistribuídos para alguns países da Ásia, em especial China e Hong Kong, e para países do Oriente Médio com o mesmo perfil consumidor.

**Américas** – Principal país consumidor da região, o Chile apresentou crescimento de 18% de receita. Em seguida vem o Brasil, abastecido pelas exportações das unidades no Paraguai e Uruguai. No total, a participação da região das Américas apresentou crescimento de três pontos percentuais na comparação com o ano anterior e significou 15% do total exportado pela Companhia.

**Ásia** – Correspondeu a 27% do total exportado no ano, elevação de três pontos percentuais em relação ao ano anterior. O desempenho está atrelado ao consumo de importantes mercados em ascensão, além da China: Vietnã, Malásia, Filipinas, Taiwan e Coreia do Sul (atualmente abastecido pelas operações no Uruguai). Juntos, eles apresentaram crescimento de mais de 50% de receita das exportações no período.

**União Econômica Euroasiática (UEE)** – O principal destino dessa região, a Rússia saiu da faixa de 10% do total exportado pela Companhia em 2015 para 4% em 2016, reflexo da desvalorização do rublo em relação ao dólar e à queda do preço do petróleo, principal produto da economia daquele

país. A Minerva Foods redirecionou parte do volume dessa região para outros destinos, especialmente Ásia e Oriente Médio.

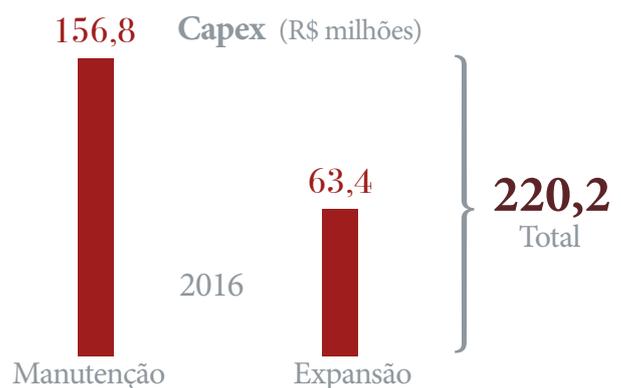
**Europa** – Consumidora de cortes nobres, foi o destino de exportações com melhor rentabilidade. Assim, o volume exportado representou 15% do total (12% em 2015).

**NAFTA** – A parcela das exportações direcionada para Estados Unidos, Canadá e México manteve-se estável e representou 4% do total. Os Estados Unidos continuam o principal destino dessa região, que anteriormente era abastecido apenas pelas unidades no Uruguai. A partir de outubro de 2016, com a abertura do mercado norte-americano para a carne bovina *in natura* brasileira, passou a ser abastecido também por algumas unidades nacionais.

**Oriente Médio** – A participação da região representou 21% da receita total de exportações (em linha com 2015), o que a manteve como a segunda de maior representatividade no total exportado, atrás apenas da Ásia. Os países com elevado crescimento de receita durante o período foram Israel, Líbano e Emirados Árabes Unidos.

### Investimentos

Em 2016, a Minerva Foods investiu R\$ 220,2 milhões, dos quais R\$ 156,8 milhões foram destinados à manutenção dos ativos e R\$ 63,4 milhões alocados para a expansão de suas operações.



# Demonstração do Valor Adicionado

## Valor econômico direto gerado e distribuído (R\$ mil) G4-EC1

|  | Controladora |             |             |             | Consolidado |             |             |             |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  | 2016         | 2015        | 2014        | 2013        | 2016        | 2015        | 2014        | 2013        |
| Receitas   | 6.343.812    | 6.376.185   | 5.576.007   | 4.349.105   | 9.722.186   | 9.545.537   | 7.168.735   | 5.547.460   |
| Vendas de mercadorias, produtos e serviços   | 6.306.666    | 6.312.553   | 5.566.780   | 4.278.962   | 9.637.469   | 9.469.446   | 7.142.632   | 5.461.786   |
| Outras receitas  | 37.146       | 63.632      | 9.227       | 70.143      | 84.717      | 76.091      | 26.103      | 85.674      |
| Insumos adquiridos de terceiros (inclui os valores dos impostos – ICMS, IPI, PIS e Cofins) | (5.567.903)  | (5.914.922) | (5.105.020) | (3.889.787) | (8.641.802) | (8.909.408) | (6.590.216) | (5.068.272) |
| Custos dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos                               | (4.866.647)  | (4.799.474) | (4.474.580) | (2.945.185) | (7.456.396) | (7.519.493) | (5.736.836) | (3.933.290) |
| Materiais, energia, serviços de terceiros e outros   | (701.256)    | (752.351)   | (630.440)   | (944.602)   | (1.185.406) | (1.389.915) | (853.380)   | (1.145.982) |
| Valor adicionado bruto   | 775.909      | 461.263     | 470.987     | 459.318     | 1.080.384   | 636.129     | 578.519     | 479.188     |
| Depreciação, amortização e exaustão  | (43.382)     | (36.726)    | (35.852)    | (39.430)    | (80.367)    | (74.776)    | (59.330)    | (57.717)    |
| Valor adicionado líquido produzido pela entidade   | 732.527      | 424.537     | 435.135     | 419.888     | 1.000.017   | 561.353     | 519.189     | 421.471     |
| Valor adicionado recebido em transferência   | 254.693      | 67.833      | (21.291)    | (108.954)   | 142.466     | 105.725     | 76.722      | 51.236      |
| Resultado de equivalência patrimonial  | 141.785      | (9.862)     | (67.328)    | (150.125)   | ND          | ND          | ND          | ND          |
| Receitas financeiras   | 112.908      | 77.695      | 46.037      | 41.171      | 142.466     | 105.725     | 76.722      | 51.236      |
| Valor adicionado total a distribuir  | 987.220      | 492.370     | 413.844     | 310.934     | 1.142.483   | 667.078     | 595.911     | 472.707     |
| Distribuição do valor adicionado   | 987.220      | 492.370     | 413.844     | 310.934     | 1.142.483   | 667.078     | 595.911     | 472.707     |
| Pessoal  | 241.688      | 279.842     | 296.737     | 262.750     | 360.411     | 386.389     | 360.765     | 356.097     |
| Impostos, taxas e contribuições  | 50.193       | 16.046      | (30.123)    | (78.412)    | 52.415      | 31.689      | (33.154)    | (115.329)   |
| Remuneração de capitais de terceiros   | 500.469      | 997.194     | 565.458     | 440.565     | 534.622     | 1.048.955   | 686.518     | 546.224     |
| Juros  | 484.914      | 982.242     | 549.989     | 425.245     | 496.280     | 1.008.677   | 645.284     | 499.453     |
| Aluguéis   | 15.555       | 14.952      | 15.469      | 15.320      | 38.342      | 40.278      | 41.234      | 46.771      |
| Remuneração de capitais próprios   | 194.870      | (800.712)   | (418.228)   | (313.969)   | 195.035     | (799.955)   | (418.218)   | (314.285)   |
| Lucros retidos/prejuízos do exercício  | 194.870      | (800.712)   | (418.228)   | (313.969)   | 194.870     | (799.955)   | (418.218)   | (313.969)   |

Evento "Minerva Day",  
ocorrido em São Paulo (SP)



## Investidores

O departamento de Relações com Investidores reúne profissionais experientes e dedicados à comunicação e divulgação do desempenho da Companhia, de maneira clara e transparente. Para isso, dispõe do site de Relações com Investidores ([www.ri.minervafoods.com/ri](http://www.ri.minervafoods.com/ri)), no qual são divulgadas informações financeiras, análises setoriais, apresentações corporativas, comunicados e documentos exigidos pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e no âmbito do Regulamento do Novo Mercado. Os contatos com analistas que acompanham diariamente a Companhia nos mercados financeiros, ações e moedas são feitos por e-mails, reuniões e teleconferências.

Em 2016, a conjuntura político-econômica do País intensificou a troca de informações entre a Minerva Foods e os investidores. Sem alterar a estratégia de preservação à credibilidade, a Companhia manteve, ao longo do ano, o vínculo transparente, ágil, direto e sem burocracia, agregando valor e fortalecendo os vínculos com os investidores.

## Perspectivas

São positivas as perspectivas da Minerva Foods em relação aos exportadores da América do Sul – especialmente Brasil. A demanda mundial por carne bovina continua crescendo e grandes *players*, como a Austrália, apresentam sinais de enfraquecimento

# rvaday.sp



da oferta de gado e redução de produção, favorecendo o mercado sul-americano.

De acordo com o Departamento de Agricultura Norte-Americano (United States Department of Agriculture – USDA), Estados Unidos e Japão se mantêm na liderança como importadores, e a China, além de já ser um poderoso importador, é um dos países que tendem a aumentar as operações em 2017.

Em relação à oferta, a Austrália, um dos maiores fornecedores globais de carne bovina, deverá manter queda no volume de exportações pelo segundo ano consecutivo, segundo o USDA, em virtude da redução da produção. O desequilíbrio entre ofer-

ta e demanda por carne bovina favorece o acesso do Brasil a novos países importadores, o que já foi constatado em 2016 com a abertura do mercado norte-americano para a carne *in natura* nacional.

## Programas de Eficiência

A Minerva Foods tem aumentado sua capacidade de abate por meio de aquisições estratégicas no Brasil, Paraguai, Uruguai e Colômbia. A incorporação de negócios agregou procedimentos operacionais e tecnologias distintos, o que demandou padronização de processos. Nesse sentido, foram criados programas de eficiência que, além de minimizar a volatilidade dos resultados operacionais, contribuem para impulsionar a produtividade, eficiência e o rendimento das operações.

**Osso Branco** – Visa aumentar o rendimento das fábricas com o melhor aproveitamento da carcaça, resultando em menor quantidade de produto no osso (dado o nome). O programa foi iniciado em 2015 e consolidado em 2016 no Brasil e será estendido para unidades internacionais, após a realização de estudos de adequação.

**Bíblia** – O propósito é padronizar processos operacionais nas unidades e buscar sinergias operacionais. Para isso, o projeto procura identificar e universalizar as melhores práticas, com ganhos de produtividade e eficiência, além de benefícios econômicos e financeiros. Essas práticas são registradas de forma a facilitar a adoção nas unidades.

**Atitude Campeã** – Tem como foco a aplicação de iniciativas e processos operacionais descritos no Bíblia, além do incentivo a inovações e a disseminação de melhores práticas internas, técnicas e operacionais, para serem adotadas em todas as unidades. O Atitude Campeã incentiva uma sadia competição entre as unidades por meio de premiação financeira para as melhores colocadas. Assim, a Companhia estende a cultura e o espírito de “dono” para cada colaborador.

# Pecuária Sustent

G4-DMA Avaliação ambiental de fornecedores | G4-DMA Treinamento e educação | G4-DMA Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas |  
G4-DMA Liberdade de associação e negociação coletiva | G4-DMA Avaliação de fornecedores em direitos humanos | G4-DMA Avaliação de fornecedores em  
impactos na sociedade | G4-DMA Práticas de compra/fornecimento | G4-DMA Saúde e segurança do cliente | G4-DMA Trabalho infantil

Fazenda no Paraguai

# ável

Ao adotar práticas da pecuária sustentável, a Minerva Foods aprimora continuamente sua responsabilidade socioambiental por meio de critérios, indicadores de desempenho e programas que garantam maior segurança e credibilidade aos seus produtos. A pecuária sustentável é efetiva desde 2009 com excelência operacional comprovada em auditorias anuais por meio de relatórios à disposição no site da Companhia.

Dessa forma, atende às demandas dos clientes e da sociedade contemporânea em relação ao comprometimento com questões socioambientais, como desmatamento, aquecimento global, uso racional de recursos naturais e conjunções trabalhistas.





Como vantagem competitiva, a incorporação da pecuária sustentável abre mercados e gera valor ao setor agropecuário nacional e sul-americano à medida que coopera com a evolução da cadeia de produção de alimentos. Nesse sentido, a Companhia investe em treinamentos de seus colaboradores, realiza a gestão de sistemas de controle interno e mantém cadastros de pecuaristas atualizados com base nos critérios para a compra de gado, determinados segundo os protocolos assinados pela Companhia. Esses critérios são constituídos por consultas de propriedades dos fornecedores à Fundação Nacional do Índio (FUNAI), ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e ao Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) em busca de informações atualizadas sobre eventuais propriedades que tenham sido detectadas não conformidades relacionadas a invasão em terras indígenas, violência agrária, grilagem de terra, desmatamento e outros. Também são realizadas consultas a lista pública de pessoas autuadas por trabalho análogo ao escravo, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e a lista de áreas embargadas do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e implementação de uma plataforma de monitoramentos geoespacial de desmatamento no bioma Amazônia (PRODES e DETER), mantidos pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE).





Ao longo do ano, foram realizadas transações comerciais com 4.684 pecuaristas, sendo 2.493 novos fornecedores cadastrados e 100% submetidos à verificação dos critérios acima citados. Essa análise crítica dos documentos é realizada pela equipe de Sustentabilidade em conjunto com outras áreas e acontece no cadastramento do fornecedor, e a cada compra consulta-se a lista do IBAMA e MTE, além de serem feitas reanálises geoespaciais.

A empresa não comercializa com fornecedores que tenham causado impactos trabalhistas, de direitos humanos e socioambientais. G4-LA15 |

G4-HR6 | G4-HR11 | G4-SO10

Anualmente, a Minerva envia ofício para cada coordenação regional da Funai para que seja evidenciado se há algum novo registro de invasão a terras indígenas. Caso seja detectado, o responsável pela propriedade deve procurar o órgão regional para comprovar que não há indícios de invasão. G4-HR8

Ressalta-se que a Companhia relaciona-se somente com fornecedores que estejam em conformidade com os critérios acima apresentados.

## Compromissos

A Minerva Foods é signatária de uma série de compromissos e pactos, além de participar de discussões relevantes para os seus negócios – conduzidos por organizações setoriais – e para o desenvolvimento sustentável do País.

Todas as unidades da Companhia respeitam o procedimento interno de compra de gado, pautado nos compromissos e pactos firmados, disponível na intranet a todos os colaboradores.



| Compromisso/Organização G4-15  | Atuação  |
|--|--|
| Conselho Diretor do Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS), conhecido internacionalmente como Brazilian Roundtable on Sustainable Livestock (BRSL) | Entidade que tem como missão promover o desenvolvimento da pecuária sustentável por meio da articulação da cadeia, melhoria contínua e disseminação de informação.   |
| Compromisso Público da Pecuária – conhecido como moratória da Carne – Greenpeace   | Adesão ao documento “Critérios Mínimos para Operações com Gado e Produtos Bovinos em Escala Industrial no Bioma Amazônia”.   |
| ONG Repórter Brasil  | Identifica e torna pública as situações que ferem direitos trabalhistas e causam danos socioambientais visando à mobilização de lideranças sociais, políticas e econômicas para a construção de uma sociedade de respeito aos direitos humanos, mais justa, igualitária e democrática. |
| Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo  | Iniciativa que visa promover a prevenção e erradicação do trabalho escravo nas cadeias produtivas de empresas nacionais e internacionais.  |
| Padrões de Desempenho da International Finance Corporation (IFC)   | Fornecem orientação sobre o modo de identificar, ajudar, evitar, minimizar e gerenciar riscos e impactos, como forma de fazer negócios sustentáveis.   |
| Resolução 1854   | Estabelece diretrizes e critérios socioambientais para suporte ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) ao setor da pecuária bovina.  |
| Termo de Ajustamento de Conduta pela Pecuária Sustentável  | Compromisso patrocinado pelo Ministério Público Federal do Pará.   |

## Bem-estar animal

### G4-DMA Bem-estar dos animais

Um dos eixos que norteiam a Companhia em relação à pecuária sustentável está direcionado ao desenvolvimento de práticas de bem-estar animal. A Minerva Foods segue rígidos padrões em suas cadeias de produtos, atendendo a várias práticas e manejos para preservar o animal. Nesse sentido, está comprometida com o abate humanitário e mantém em todas as suas unidades programa de bem-estar animal conduzido por empresas especializadas, como WPA, BEA Consultoria e SBC, que possuem especialistas com vasta experiência no tema, atendendo às legislações nacionais e internacionais.

Para garantir esse princípio, a Minerva Foods deu início ao processo de certificação Professional Animal Auditor Certification Organization (PAACO), organização norte-americana de treinamentos e formação de auditores reconhecida internacionalmente na área de bem-estar





animal. A entidade segue a recomendação do Guia "AMI Handling Guide and Audit 8.2012" para abate e transporte de animais de produção, de acordo com princípios humanitários. FP2

Na aquisição de animais de terceiros, a Minerva Foods adota os mesmos cuidados: coloca à disposição dos pecuaristas cartilha com informações sobre manejo e bem-estar animal na qual é destacada a importância do cuidado com os rebanhos e os impactos da não adoção das melho-

res práticas. Em 2016 foram abatidos no Brasil 1.393.105 bovinos, entre machos e fêmeas, criados em sistema de pasto, semiconfinamento, confinado e em confinamento a pasto. Todas as compras (100%) foram feitas de fornecedores que estão em conformidade com as normas exigidas pela Companhia.

Caso o fornecedor não cumpra os critérios do procedimento de compra de gado, não há fechamento de contrato. FP1 | FP9

## Porcentual e total de animais criados e/ou processados, por espécie e tipo de criação FP9

| Tipo de sistema       | 2016    |    |        |   |         | 2015    |    |         |    |         |
|-----------------------|---------|----|--------|---|---------|---------|----|---------|----|---------|
|                       | Machos  |    | Fêmeas |   | Total   | Machos  |    | Fêmeas  |    | Total   |
|                       | Número  | %  | Número | % |         | Número  | %  | Número  | %  |         |
| Confinamento          | 614.073 | 44 | 41.296 | 3 | 655.369 | 674.451 | 92 | 58.137  | 8  | 732.588 |
| Pasto                 | 273.623 | 20 | 73.657 | 5 | 347.280 | 455.121 | 74 | 160.887 | 26 | 616.008 |
| Semiconfinamento      | 284.162 | 20 | 32.797 | 2 | 316.959 | 231.103 | 86 | 36.351  | 14 | 267.454 |
| Confinamento a pasto* | 72.145  | 5  | 1.353  | 0 | 73.498  | -       | -  | -       | -  | -       |
| Não classificado*     | -       | -  | -      | - | -       | 1.181   | 98 | 27      | 2  | 1.208   |

\* Em 2016 foi adotado sistema eletrônico e, por essa razão, houve redefinição.

## Laço de Confiança

No âmbito do programa, em 2016 foram fortalecidos os canais de comunicação com os pecuaristas, o que incluiu o envio de relatórios com análises sobre os resultados da Companhia, tendências de mercado e clima, além de pesquisas de confinamento para mais de 5 mil cadastrados. A iniciativa, que busca incentivar a adoção de práticas sustentáveis, aproxima a Companhia de seus fornecedores, à medida que o conhecimento das condições do mercado se torna patrimônio comum, viabilizando negociações mais transparentes e ágeis, com menor risco, contribuindo para o desenvolvimento da pecuária brasileira.

O programa contempla a publicação de relatórios no site [www.minervafoods.com](http://www.minervafoods.com) e o envio do material por e-mail aos pecuaristas cadastrados. Entre eles, destacam-se:

- Relatório de clima, com variações climáticas por região, em linguagem apropriada para orientar a atividade pecuária.
- Relatórios que consolidam os resultados trimestrais da Companhia, divulgados em linguagem simplificada e resumida.
- Pesquisa de confinamento, que fornece análises e informações sobre as tendências do mercado de confinamento.
- Romaneio de abate, que inclui informações adicionais sobre abate, orientando o fornecedor quanto

ao animal que foi abatido, sua classificação de cobertura de gordura e idade, entre outros aspectos. A Companhia mantém também o Serviço de Atendimento ao Fornecedor (SAF), canal de comunicação com os fornecedores, disponível para o esclarecimento de dúvidas relacionadas à Pecuária.

## @ + Lucrativa

Em parceria com a Agência Paulista de Tecnologia de Agronegócios (APTA), que fornece o suporte técnico em programas de nutrição animal, o @ + Lucrativa oferece adiantamento de recursos necessários à aquisição de suplementos ou ração da recria à engorda. Também orienta o pecuarista para o aumento de produtividade e geração de receita com base na melhoria da alimentação e consequente aumento do peso da carcaça. Em 2016, 45 pecuaristas aderiram ao programa.

## Falando de Pecuária

Entre as iniciativas desenvolvidas pelo Laço de Confiança está o projeto “Falando de Pecuária”, palestras e visitas de campo coordenadas por técnicos, zootecnistas, veterinários e agrônomos da Minerva Foods que discorrem sobre sustentabilidade, qualidade, bem-estar animal entre outros assuntos, alinhadas à realidade regional.

Em 2016, foram realizadas oito palestras em seis estados, que envolveram aproximadamente 400 participantes. E para orientar e instruir os pecuaristas, a Companhia organizou 2.309 visitas de campo, em que os participantes receberam informações sobre a aplicação de técnicas sustentáveis para melhorar a produtividade das fazendas sem aumentar as áreas de pastagens.

Uma das iniciativas de destaque no ano foi a extensa campanha de sensibilização dos fornecedores para a importância do Cadastro Ambiental Rural (CAR). Apesar da prorrogação do prazo, para dezembro de 2017, a Companhia promoveu ações de incentivo à adesão, destacando as vantagens da medida.

## Bioma Amazônia

G4-DMA Trabalho forçado ou análogo ao escravo | G4-DMA Direitos indígenas

Todos os anos, a auditoria externa assegura os procedimentos da Minerva Foods sem restrições, comprovando que seus fornecedores não estão envolvidos em situações de desmatamento e trabalho escravo, por meio de verificações em listas públicas. Também é assegurado que não estejam localizados em áreas embargadas pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) nem em terras indígenas – o que se constata por meio de verificações geoespaciais. Ou seja, as aquisições de gado bovino encontram-se de acordo com os compromissos públicos da pecuária, assinados pela Companhia a partir de 2009.

Entre os destaques dos resultados da auditoria observa-se o aumento do volume de compra de gado de fazendas monitoradas com mapas georreferenciados na região, que saltou de 85% para 98%. A meta de 100% deverá ser alcançada com a ampliação do mapeamento das fazendas fornecedoras na região e com os mapas disponibilizados pelo Cadastro Ambiental Rural (CAR), além do fortalecimento de ações de extensão no campo para fomentar a pecuária sustentável.

Portanto, a Minerva Foods, por meio de seu sistema de monitoramento geoespacial, garante a não comercialização com fornecedores de áreas desmatadas, sobreposição com terras indígenas, unidades de conservação e áreas protegidas, corroborando sua estratégia de desenvolver a cadeia pecuária de forma socialmente justa, ambientalmente correta e economicamente viável.

## Supply Chain Framework – Desenvolvendo a pecuária sustentável no Paraguai

As unidades no exterior também estão sujeitas aos critérios de responsabilidade socioambiental. A ampliação das boas práticas de verificação cadastral dos fornecedores no Bioma Chaco é um destaque importante de 2016. No Paraguai, a Companhia elaborou e adequou-se aos parâmetros para a aplicação nos processos de cadastro e compra realizadas ao longo de 2016.



No âmbito do programa Laço de  
Confiança, a **Companhia**

mantém o **Falando**

**de Pecuária**, que,

em 2016, envolveu **400**

**pecuaristas** participantes

em oito palestras promovidas

por zootecnistas, agrônomos

e veterinários em seis estados

Ainda no Paraguai, os dados de estudo de mapeamento feito para identificar áreas de riscos socioambientais relacionadas à produção de carne bovina subsidiaram, em 2016, a revisão de procedimentos e a criação de subsistemas de controle e de uma plataforma de monitoramento, para a verificação dos fornecedores de gado.

Para 2017, os desafios estão mantidos no sentido de fomentar o aumento da transparência pública de dados na América do Sul por meio de ferramentas que permitam não somente às indústrias, mas também aos consumidores e interessados, o acesso a informações de responsabilidade socioambiental nas cadeias de produção e distribuição de alimentos.

## Perspectivas

A Companhia tem em vista a acentuação da inteligência de mapeamento dos pecuaristas para o levantamento da quantidade e do tipo de gado, além de possíveis riscos da região. Dessa forma, promove-se um direcionamento mais assertivo da compra e, por consequência, economia de capital e redução de emissão de Gases do Efeito Estufa (GEE) ao otimizar as rotas de transporte. Outro objetivo é o fortalecimento do suporte para a operação da área de compra de gado, com a agilização e oferta de informações fornecidas pela equipe da Sustentabilidade, estrategicamente utilizadas no processo de compra. A Companhia também reforçará sua diretriz de crescimento organizado, seguindo processos e procedimentos da pecuária sustentável nas novas aquisições.



Fazenda no Paraguai





# Sistema de Gestão Integrado

G4-DMA Energia | G4-DMA Água | G4-DMA Biodiversidade  
| G4-DMA Efluentes e resíduos | G4-DMA Produtos e serviços  
| G4-DMA Conformidade | G4-DMA Geral | G4-DMA Saúde e  
segurança no trabalho | G4-DMA Saúde e segurança do cliente |  
G4-DMA Rotulagem de produtos e serviços | G4-DMA Privacidade  
do cliente





Unidade industrial Pul, no Uruguai

O Sistema de Gestão Integrado (SGI) é uma área que abrange a padronização de processos internos referentes aos departamentos de Saúde e Segurança, Meio Ambiente, Segurança de Alimentos e Responsabilidade Social para possibilitar visão global das oportunidades e demandas, contribuindo para a geração de valor aos diversos públicos e ao negócio. Por meio do SGI, a Minerva Foods visa assegurar que todos os padrões e limites previstos pela legislação sejam respeitados, de forma a atingir maior eficiência dos processos produtivos e minimizar potenciais impactos e riscos das atividades. Uma das funções do SGI é a disseminação e integração de melhores práticas. Assim, há estímulo ao engajamento dos colaboradores para que conheçam e promovam esses princípios. Anualmente,

a Companhia realiza a Jornada SGI, que em 2016 reuniu mais de 11 mil pessoas em 13 unidades e contou com a participação de membros de todos os setores, inclusive da alta gestão. A Semana do Meio Ambiente e a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) também integram a Jornada SGI, assim como os treinamentos para a Segurança de Alimentos.

No ano, a Jornada ampliou seu escopo de atuação, integrando também os procedimentos de boas práticas em outros negócios (Minerva Leather, Minerva Biodiesel, Minerva Casings e CSAP), além dos escritórios corporativos e unidades do Paraguai, Uruguai e Colômbia.



Segurança de Alimentos  
Responsabilidade Social  
Saúde e Segurança  
Meio Ambiente



## Qualidade e Segurança de Alimentos

Para assegurar o controle sanitário em todas as suas unidades e a fabricação de produtos seguros a fim de atender a legislações, normas e regulamentos aplicáveis, além das expectativas dos clientes, medidas de controle são adotadas diariamente. Essas medidas consistem na aplicação de procedimentos fundamentados nos programas de autocontrole, os quais contemplam: Boas Práticas de Fabricação (BPF), Procedimentos Padrão de Higiene Operacional (PPHO), Procedimentos Sanitários Operacionais (PSO), Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), entre outros. Esses procedimentos também são verificados pelo Serviço de

Inspeção Federal (SIF) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que opera em regime permanente de inspeção.

A Companhia detém certificações reconhecidas pelo Global Food Safety Initiative (GFSI), como BRC – norma global de segurança de alimentos –, que possibilitam demonstrar seu nível de competência e excelência em matéria de higiene, segurança de alimentos e sistemas de qualidade.

## Unidades certificadas FP5

| Unidades                | 2016                |                       |   | 2015                         |                       |   |
|-------------------------|---------------------|-----------------------|---|------------------------------|-----------------------|---|
|                         | Certificações       | Volume produzido (kg) | Porcentagem produção para cada Certificação (%) | Certificações                | Volume produzido (kg) | Porcentagem produção para cada Certificação (%) |
| Araguaína (TO)          | HACCP               | 92.179,05             | 86,00   | HACCP                        | 97.767.070,00         | 27,87   |
| Barretos (SP)           | BRC <i>grade</i> A  | 212.286,68            | 17,50   | BRC Global Standards         | 155.091.590,00        | 18,1  |
| Campina Verde (MG)      | HACCP               | 15.038,35             | 14  | HACCP                        | 46.850.237,00         | 13,35   |
| Janaúba (MG)            | BRC <i>grade</i> AA | 103.029,76            | 8,5   | HACCP   BRC Global Standards | 76.533.866,00         | 21,81   |
| José Bonifácio (SP)     | BRC <i>grade</i> A  | 156.348,77            | 13  | BRC Global Standards         | 138.061.873,00        | 16,11   |
| Palmeiras de Goiás (GO) | BRC <i>grade</i> A  | 365.226,68            | 30,1  | BRC Global Standards         | 304.071.722,00        | 35,50   |
| Rolim de Moura (RO)     | BRC <i>grade</i> AA | 110.353,57            | 9,10  | HACCP                        | 83.718.439,00         | 23,85   |
| Várzea Grande (MT)      | BRC <i>grade</i> AA | 263.312,81            | 21,70   | BRC Global Standards         | 183.074.399,00        | 21,36   |
| Batayporã (MS)          |                     |                       |   | HACCP                        | 46.044.404,00         | 13,12   |
| Total                   |                     | 1.317.775,70          |   |                              | 1.131.213.600,00      |   |

## Certificações



**HACCP – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle:** consiste em um sistema para análise dos perigos significativos levantados no processo e na elaboração das medidas de controle para reduzir ou eliminar esses perigos a níveis aceitáveis de modo que assegure a produção de produtos seguros. Certificação baseada nos princípios do Codex Alimentarius. As unidades certificadas com HACCP são Araguaína (TO) e Campina Verde (MG).



**BRC Food – Global Standard for Food Safety:** 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), Rolim de Moura (RO), Frigomerc (PY)\*, Carrasco (UY)\* e PUL (UY)\*.

\* Unidades que estão fora do limite, mas possuem tais certificações.

## Rastreabilidade

A Companhia mantém programas de controle de gado em fazendas de parceiros comerciais para identificar e impedir que resíduos químicos sejam transferidos ao produto final e também garantir a adoção de práticas sustentáveis. O sistema de rastreabilidade acompanha toda a cadeia de valor, desde a compra de gado até a entrega do produto final. Assim, permite organizar a ordem de saída, fazendo com que as primeiras produções sejam transportadas rapidamente, possibilitando localizar qualquer item em tempo real na cadeia de distribuição.

## Aplicação de injetáveis

Os pecuaristas parceiros da Minerva Foods têm à disposição uma cartilha de Boas Práticas na Aplicação de Injetáveis, com técnicas de manejo para minimizar e eliminar os riscos sanitários relativos à criação de bovinos. Produzida em parceria com o Departamento Técnico da Ourofino Saúde Animal e o Grupo Gaia de Pesquisa em Saúde de Bovinos, da Universidade Rural da Amazônia, a cartilha também orienta a adoção de boas práticas de bem-estar animal para a produção de alimentos de melhor qualidade e maior lucratividade, abordando outros temas, como prevenção, controle, tratamento de doenças, medicamentos e aplicação de vacinas.

# 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:

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

Evento "Jornada SGI", na unidade industrial de Barretos (SP)



# JORNADA SGI

## SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO 2016

*Minerva Foods*



Rumo à excelência!

Segurança de Alimentos  
Responsabilidade Social  
Saúde e Segurança  
Meio Ambiente



## Responsabilidade Social

Na Minerva Foods, a sustentabilidade é considerada condição básica para o bom desempenho das atividades. Esse conceito norteia todos os níveis organizacionais, tanto em relação ao meio ambiente e segurança do trabalho como na disseminação de melhores práticas entre as unidades, em um ciclo virtuoso. A Companhia contribui para o desenvolvimento social e econômico das regiões nas quais mantém operações na medida em que proporciona emprego e fomenta a geração de renda das comunidades.

### Contratos

Em todos os contratos da Companhia são mantidas cláusulas específicas sobre direitos humanos e que exigem o cumprimento da legislação ambiental, de saúde e segurança ocupacional e da nova Lei Anticorrupção, assim como obtenção e manutenção válida de licenças, entre outros requisitos, sob penas corretivas e rescisão contratual. Os fornecedores também devem declarar que cumprem os pactos, acordos e termos aos quais a Minerva adere.

Em relação às questões trabalhistas, as cláusulas impõem restrições ao emprego para menores de idade previstas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), além da obrigatoriedade de declaração ao não financiamento e/ou aquisição de produtos da pecuária bovina de pessoas ou empresas que façam parte dos seguintes cadastros:

- Lista suja do trabalho escravo do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) (Portaria nº 540/2004, de 15/10/2004).
- Relação das áreas embargadas pelo Ibama (Portaria Ibama nº 19, de 02/07/2008 e Decreto nº 6.321/2007).
- Relação de áreas indígenas declaradas pela Funai. (Veja mais informações sobre os indicadores de direitos humanos no Anexo de Indicadores GRI.)

## Capital Humano – Eficiência e desenvolvimento constantes

G4-DMA Emprego

Para melhorar os resultados operacionais da Companhia, a área de Recursos Humanos iniciou em 2016 uma reestruturação, o que incluiu a revisão de processos organizacionais para assegurar a boa gestão dos colaboradores, remuneração adequada e eficiência em toda a cadeia de produção. Foram lançados também programas como aperfeiçoamento do modelo de carreiras por competências e o Atitude Campeã, sinérgicos com os valores e propósitos da Companhia no curto, médio e longo prazos.

Todas essas medidas beneficiaram os 12.825 profissionais próprios com os quais a Companhia encerrou o ano, no Brasil e exterior, dos quais 9.269 homens e 3.556 mulheres, que contribuíram ativamente para o desempenho dos negócios. Do total, 8.002 integram o quadro das unidades industriais no Brasil, com contratos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e em conformidade com política de valorização e respeito às diferenças. A taxa de rotatividade no ano foi de 3,55%, o que aponta queda de 28% na comparação com a de 2015. **G4-10**

## Recrutamento e seleção

Para a admissão dos colaboradores, a Minerva Foods utiliza modelo de gestão por competências nos processos de recrutamento e seleção. Realiza também análise comparativa entre os cargos e a naturalidade dos colaboradores, de forma a possibilitar que, em alguns casos, sejam alocados na comunidade das quais são naturais. O processo de admissão inclui a exibição de um vídeo institucional e o formato Educação a Distância (EaD), recebimento do Manual do Colaborador e do Código de Ética – Guia de Conduta. Os novos colaboradores também passam por integração em seu setor de atuação.

## Remuneração e benefícios

G4-DMA Presença no mercado | G4-DMA Igualdade de remuneração entre mulheres e homens

De acordo com a Procedimento de Remuneração interna, disponível na intranet, os colaboradores recebem remuneração fixa, condizente com as responsabilidades assumidas e de acordo com o desempenho individual, atreladas ao desenvolvimento econômico da Companhia. Os salários têm como base valores estabelecidos em lei (salário-mínimo, acordos coletivos) e guiados pelo mercado. Não há diferença salarial por gênero ou discriminação de qualquer natureza. O menor salário pago corresponde ao mínimo nacional, que, em 2016, era de R\$ 880,00 para todas as unidades da Minerva Foods. **G4-EC5**

Já o pacote de benefícios inclui, entre outros, plano odontológico – com tratamentos a custos reduzidos em relação ao mercado –, restaurantes com preços subsidiados e, em algumas unidades, auxílio-alimentação, auxílio-refeição e transporte, além de outros previstos em lei, nas convenções e nos acordos coletivos de negociação coletiva firmados com os sindicatos de classe, que abrange 100% dos profissionais. **G4-11 | G4-LA2**

# A sustentabilidade é o norte da Companhia em todos os níveis, a fim de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental de todas as regiões nas quais mantém suas operações

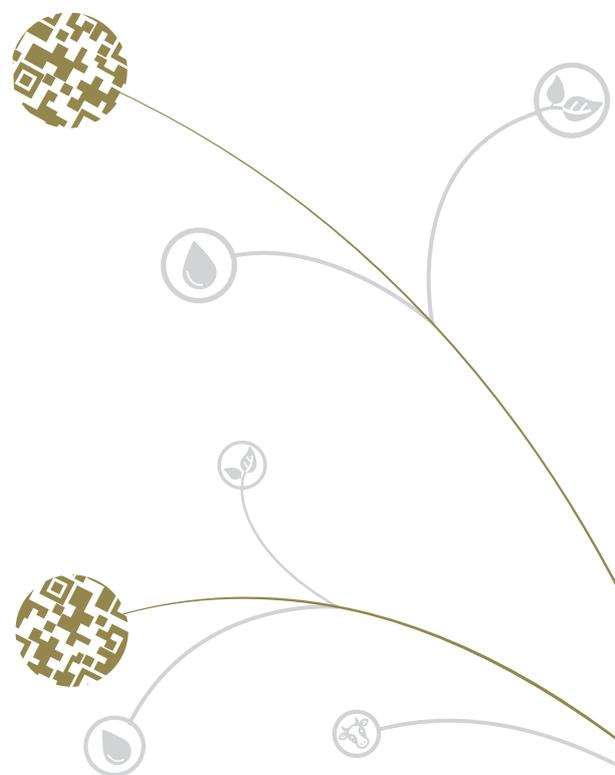
Para 2017, estão previstas mudanças no procedimento de remuneração e benefícios, a fim de assegurar o alinhamento de práticas em todas as unidades da Companhia, no Brasil e no exterior.

## Capacitação e desenvolvimento

G4-DMA Treinamento e educação

A Companhia investe continuamente em programas e cursos de capacitação aos colaboradores para promover novos conhecimentos e estimular a eficiência e o engajamento na conquista das metas do planejamento estratégico.

Nesse âmbito, destacam-se a Escola de Líderes, dedicada a coordenadores, supervisores, líderes e especialistas nas áreas administrativas e operacionais de todas as unidades e da área corporativa, cujo foco é a Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento e Gestão por Competência. Outro marco é o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL), que envolve os executivos da divisão Beef Brasil e Corporativo. O PDL Executivo é direcionado a gerentes-executivos e diretores; o PDL Corporativo, a gerentes corporativos; e o PDL Industrial a gerentes industriais, administrativos e de compra de gado. Todos incluem treinamentos comportamentais, técnicos e desenvolvimento de projetos para melhorias de eficácia nas unidades industriais. Em 2016, foram ministradas ainda 15.550,131 horas de treinamento. A Companhia realiza



também auditorias amostrais frequentes para garantir o atendimento legal em seus fornecedores – processo conduzido pelo setor de Auditoria, que abrange todas as unidades. G4-LA9

## Qualidade de vida

Para contribuir com a qualidade de vida de seus colaboradores, a Minerva Foods disponibiliza iniciativas como:

**Minerva Run** – Para incentivar a prática de atividades físicas, a qualidade de vida e a socialização de seus colaboradores, a Minerva Foods promoveu, pela primeira vez em 2016, o Minerva Run e Caminhada Barretos. O evento, que ocorreu em 15 de maio, comemorou o Dia Nacional de Mobilização pela Promoção da Saúde e Qualidade de Vida (6 de abril) e o Dia Mundial da Saúde (7 de abril). Foram quatro quilômetros de caminhada e cinco quilômetros de corrida, com a participação de aproximadamente 240 pessoas.

**Encontro com a Gerência** – Os encontros são uma oportunidade para que os colaboradores apresentem sugestões de melhorias relacionadas aos processos, além de estreitar o contato com gestores, estimulando o engajamento fora do ambiente institucional. Em 2016 foram realizados 92 encontros, nos quais foram aplicados questionários para apurar a opinião dos colaboradores sobre o clima organizacional da unidade.

**Minerva Solidário** – O projeto envolve iniciativas de responsabilidade social executadas por colaboradores voluntários em benefício de comunidades, como Campanha do Agasalho (2.872 peças arrecadadas, destinadas a casas de repouso, paróquias, casas de recuperação e abrigo infantil).

**Projeto maternidade** – Busca acolher e orientar as colaboradoras gestantes por meio de ações aplicadas por equipe multidisciplinar. O atendimento inclui palestras mensais, assistência pré-natal com acompanhamento ambulatorial, apoio nutricional nos refeitórios das unidades, entrega de *kit* de maternidade e cartilha instrutiva. Além disso, uma equipe especializada realiza visitas às gestantes para garantir apoio à mãe e ao bebê.

**Campanhas de cultura e saúde** – Todas as unidades promovem eventos (ações, palestras e momentos de reflexão) sobre temas



Evento "Minerva Run", ocorrido em Barretos (SP)

00001



**MINNESOTA  
RUN 2016**



ligados à saúde, segurança e meio ambiente, como Dia da Água, Dia Mundial da Saúde, Dia Mundial do Meio Ambiente, Campanha de Combate ao Fumo, Campanha Mãos Seguras, Outubro Rosa, Dia da Segurança do Trabalho e Novembro Azul.

### **Inclusão** G4-DMA Diversidade e igualdade de oportunidades

O Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência (PCD) abrange estratégias de capacitação para formar profissionais preparados de acordo com as necessidades do mercado de trabalho. A iniciativa está em conformidade com a legislação relativa à chamada Lei de Cotas, que visa incluir profissionais com deficiência no quadro de colaboradores. Para isso, a Companhia promove treinamentos a gestores e campanhas de divulgação e sensibilização sobre o tema.

Em 2016, em parceria com a Prefeitura de Barretos (SP), a Companhia inaugurou duas salas de aula, construídas no Centro Municipal de Reabilitação Solange Lana de Ávila, para a realização de cursos gratuitos de capacitação profissional para pessoas com deficiência motora. Além de patrocinar a iniciativa, a Minerva Foods tem como expectativa absorver parte dos profissionais formados.

## Saúde e Segurança

### G4-DMA Saúde e segurança no trabalho

O maior valor da Minerva Foods é a Segurança. A Companhia tem um compromisso legítimo de garantir ambiente seguro de trabalho aos seus colaboradores. Para isso, mantém um programa robusto de gestão de riscos, comportamento seguro e aprendizado com acidentes, visando prevenir qualquer ocorrência indesejável a tempo de evitar perda. Além disso, a Companhia mantém estreito relacionamento com as autoridades que regulam aspectos de saúde e segurança dos colaboradores com o objetivo de cumprir as obrigações legais e ser proativa em relação a esses temas. Os pilares de segurança e saúde são norteados internamente pela Política de Saúde, Segurança, Meio Ambiente, Segurança de Alimentos e Responsabilidade Social,

que define os principais compromissos e remete aos demais procedimentos, programas e padrões internos aplicáveis. G4-LA8

Para obter um maior engajamento de todos os colaboradores, em busca do comportamento seguro no trabalho, a Minerva investe em observações comportamentais, treinamentos e palestras, e mantém programa rigoroso de inspeção para verificar o uso de equipamentos de proteção individual (EPI), equipamentos de proteção coletiva (EPC), intertravamentos, sensores e outros dispositivos de segurança. Mantém ainda levantamento contínuo dos agentes de riscos presentes em suas instalações, assegurando que todos os colaboradores trabalhem nos limites de tolerância estabelecidos. G4-LA7

Todas as unidades industriais no Brasil mantêm Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (Cipa) e um Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho, de forma que provenha o suporte adequado às unidades industriais. Possuem comitês de liderança com responsabilidades definidas em relação à segurança, garantindo que a política e os procedimentos de segurança e saúde sejam efetivamente adotados. Cabe a esse comitê garantir os investimentos aprovados para a área em cada instalação, conforme respectivas prioridades. Em todas as unidades são promovidas atividades de engajamento e motivação para a segurança, como visitas da área de Segurança Corporativa e Jornada SGI, que visam à disseminação de boas práticas.

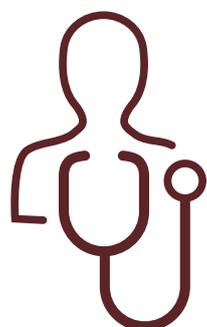
A Companhia investe em programas de excelência de segurança, como bloqueio de energia, proteção contra quedas, detecção de amônia, proteção de máquinas, monitoramento de vasos de pressão, gestão do trabalho em ambientes frios, manutenção preventiva e trabalho de segurança comportamental. Com a aprovação do plano anual de investimentos, a verba é destinada exclusivamente a melhorar o desempenho das unidades em termos de segurança. Os indicadores mostram que os investimentos em pessoas, sistemas e infraestrutura têm rendido bons resultados. G4-LA5





Unidade industrial  
de Janaúba (MG)

**Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de óbitos relacionados ao trabalho** G4-LA6



31

Número de doenças ocupacionais

40

2015

2016



3.331

Dias perdidos

2.988

2015

2016



2,5

Taxa de absenteísmo (%)

2,25

2015

2016



0

Óbitos relacionados ao trabalho

0

2015

2016

## Indicadores gerais



20.176.131,66

Investimento total (R\$)

26.847.142,70

2015

2016



14.367.201,28

Horas/homem  
trabalhadas

12.367.564,80

2015

2016



231,85

Taxa de Gravidade  
(TG)

241,60

2015

2016



26,03

Taxa de Frequência  
(TF)

15,28

2015

2016



233.436,31

Faltas não justificadas (h)

220.842,52

2015

2016

(Veja mais informações sobre os indicadores trabalhistas no Anexo de indicadores GRI.)

## Meio Ambiente

G4-DMA Energia | G4-DMA Água | G4-DMA Efluentes e resíduos

A Minerva Foods investe no gerenciamento de resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas de suas unidades, assim como na capacitação das lideranças para incorporação da responsabilidade socioambiental nas tomadas de decisão. **Em 2016, os recursos destinados à proteção ambiental somaram R\$ 22,4 milhões.** G4-EN31

A gestão dos indicadores de desempenho ambientais assegura que todos os padrões e limites especificados nas legislações sejam respeitados, além de minimizar os potenciais impactos da atividade às comunidades no entorno de suas unidades industriais.

A Companhia mantém eficiente ferramenta de gestão ambiental, diário de bordo, adotado em todas as unidades industriais. Baseia-se em um conjunto de planilhas, que são preenchidas pelos supervisores de meio ambiente para acompanhar:

- Dados técnicos da unidade e do sistema de tratamento de águas residuais.
- Dados de licenças ambientais, outorgas de captação de água e lançamento de efluentes líquidos tratados, atendimento das condicionantes técnicas.
- KPIs (*Key Performance Indicators*, ou Indicadores-Chave de Desempenho) Ambientais, que incluem consumo de água, geração de efluentes, qualidade do efluente líquido e do corpo receptor, custos, receitas operacionais, recuperação de óleos e graxas em sistemas físico-químicos de tratamento.
- Gráficos de desempenho (*dashboard*).
- 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 2016, a execução dos planos de ação desenvolvidos a partir dos levantamentos dos impactos em 100% de suas unidades industriais. A Companhia utiliza um *software* para gerir e monitorar planos de ação dedicados a minimizar interferências ambientais significativas.

Em 2016, iniciou o estudo para gerenciamento de uso de água, dando subsídios para otimização no consumo sem alterar a qualidade do processo. Também foram realizadas campanhas de sensibilização quanto ao consumo de água, as quais foram promovidas para colaboradores da Companhia e estendidas para a comunidade em alguns estados. Ademais, foram realizados monitoramentos atmosféricos em todas as unidades do Brasil, para garantir a qualidade das emissões das caldeiras e melhor segregação dos resíduos sólidos para aumento da quantidade de resíduos reciclados enviados para empresas especializadas.

G4-EN12 | G4-EN27

Em complemento, os custos e investimentos na área ambiental foram de R\$ 22.384.967,81 – recursos que possibilitaram a melhoria operacional do sistema, estudos e análises para aperfeiçoá-lo, serviços profissionais, monitoramento de emissões atmosféricas, entre outros.

## Água

O consumo da água ocorre nas atividades de produção. Por isso, a Companhia atua na prevenção de vazamentos e utiliza equipamentos modernos e eficientes no gerenciamento de recursos hídricos.

A maioria das unidades é abastecida com águas superficiais, que, antes do uso industrial, passam por Estações de Tratamento. O consumo é gerenciado pelos supervisores de meio ambiente das unidades industriais, que repassam informações aos gestores da fábrica e corporativo. Assim, há integração entre as áreas, visando ao uso racional do recurso hídrico. Em 2016, a Minerva Foods investiu em Planos de Otimização do Uso da Água em todas as unidades.

O estudo permitiu materializar oportunidades de redução do consumo em ações desenvolvidas no decorrer do período. Adicionalmente, em três unidades de produção foi realizada a medição de macro e micro fluxos de águas nos processos críticos, o que permitiu comparar os melhores indicadores específicos para setores e processos de produção. O resultado desse trabalho guiará o *benchmark* de eficiência hídrica direcionado a ganhos reais de economia e sensibilização operacional.

### Total de retirada de água por fonte G4-EN8

| Volumes (m <sup>3</sup> /ano)              | 2016      | 2015      |
|--|-----------|-----------|
| Captação subterrânea (m <sup>3</sup> /ano) | 1.025.803 | 1.105.177 |
| Captação superficial (m <sup>3</sup> /ano) | 3.656.453 | 3.441.977 |
| Captação total no ano (m <sup>3</sup> )    | 4.682.256 | 4.547.154 |

Nota: em 2016 foram aplicados os indicadores-chaves Environmental Health and Safety (EHS) em todas as unidades, com metas de consumo e o objetivo de redução de 5% em relação à média do ano anterior.







Unidade industrial de  
Rolim de Moura (RO)

### **Efluentes**

Há investimentos constantes no aprimoramento das Estações de Tratamento de Efluentes, de forma a manter a média de eficiência global de remoção de carga orgânica (Demanda Bioquímica de Oxigênio – DBO) acima de 85% (a legislação nacional exige 80%).

Todas as unidades da Minerva realizam tratamento de efluentes primário e secundário. Os efluentes líquidos, dispensados nas operações, são submetidos a tratamentos físicos, químicos e biológicos, passando, em seguida, por monitoramento por amostragem para a verificação da eficácia do sistema e identificação de pontos de melhoria. Em algumas unidades, esses efluentes são utilizados para irrigação – razão pela qual é feito o monitoramento do solo, das águas subterrâneas e corpos hídricos receptores da água gerada nas operações, de acordo com as exigências das licenças ambientais.

(Veja mais informações sobre o desempenho do indicador de efluentes no Anexo de Indicadores GRI.)

### **Resíduos**

Os resíduos sólidos são tratados de forma ambientalmente adequada por meio do Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos Industriais. As atividades resultam no descarte de várias categorias, sendo que cada uma delas tem destinação específica para que possa ser reaproveitada, eliminada ou descontaminada, a fim de potencializar o uso sustentável. G4-EN23



Em todas as unidades, qualquer resíduo enviado tem documentação adequada, arquivada para comprovação de descarte, o que inclui Manifesto de Transporte de Resíduos (MTR), *checklist* do caminhão responsável pelo transporte, nota fiscal, certificado de destinação e respectivas licenças das empresas coletoras e locais de destino. No caso de resíduos depositados em solos agrícolas, são feitas análises do material e do solo.

Em 2016 foram reciclados 92.561.251,59 kg de resíduos, dos quais 1.919.292 kg de papéis, papelão e plásticos incolores.

(Veja mais informações sobre o indicador de resíduos no Anexo de indicadores GRI.)

### **Energia**

As unidades industriais respondem pela própria gestão de energia, e mensalmente fornecem os dados ao setor de Engenharia, encarregado do gerenciamento do consumo. Além disso, são geridos indicadores como o valor (em moeda nacional) do quilo do produto desossado, considerando o consumo de energia. Com exceção de Goianésia, todas as fábricas adquirem energia no mercado livre – Araguaína, Barretos, Batayporã, Campina Verde, Janaúba, José Bonifácio, Mirassol d'Oeste, Palmeiras de Goiás, Rolim de Moura e Várzea Grande. **G4-EN3**



## Consumo de energia elétrica e intensidade energética G4-EN3 | G4-EN5

|   | 2016       | 2015       | 2016/2015 |
|---|------------|------------|-----------|
| Total Consumo (GJ)                            | 516.512,59 | 691.655,00 | -25,32%   |
| Taxa Intensidade Energética (GJ/kg desossado) | 0,0018     | 0,0017     | 4,12%     |

Nota: os indicadores de anos anteriores (2015) contemplavam Paraguai e Uruguai, causando, então, diferenças. Em 2016, foram alterados, expressando somente as unidades do Brasil. Quanto à Taxa de Intensidade Energética por kg de produto desossado, considera apenas unidades e consumos dos sites ativos.

A Minerva Foods dispõe de um Plano Estratégico de Eficiência Energética para avaliar seu desempenho e desenvolver ações para a melhoria do uso do insumo em algumas unidades. Boa parte das ações está relacionada à eficiência da cadeia de frio (processo de concepção, armazenamento e transporte do produto, preservando todas as condições de refrigeração e garantindo a sua conservação),

indispensável às atividades da Companhia.

Em parceria com a Gerência-executiva de Engenharia e Manutenção, responsável pelas ações operacionais de eficiência, os investimentos para 2017 foram planejados com base nos principais aspectos considerados pelo plano, potencializando assim a assertividade das ações.

## Minerva Energia

Depois do boi, a energia elétrica é o principal insumo da Minerva Foods. Visando um maior controle e gestão sobre os custos relativos a esse insumo, a Companhia criou uma área de negócio responsável pela identificação de oportunidades de redução de gastos e mitigação de riscos relevantes do mercado de energia elétrica.

O resultado dessa ação foi a constituição da empresa Minerva Energia, que começou a operar em 2016 e tem como principais atividades o monitoramento do consumo de energia elétrica do Grupo, a gestão de contratos de fornecimento e análise de investimentos na área e a exploração de oportunidades de negócios no mercado de energia elétrica com parceiros comerciais.

Em 2016, a Minerva Energia analisou contratos em vigor e ajustou todas as contratações de

energia elétrica do Grupo, obtendo economia significativa. A área também gerou valor para a Minerva Foods por meio da venda de energia elétrica para empresas terceiras que mantêm algum tipo de relacionamento comercial, estreitando e fortalecendo ainda mais a parceria. Em 2017, a estratégia de prospecção de negócios com parceiros estratégicos da Minerva Foods na área de energia terá continuidade, com eventual prestação de serviços para clientes, especialmente aqueles que não possuem estrutura sofisticada de gestão de energia elétrica. Além disso, estão previstas análises de projetos de geração de energia para autoprodução, ou seja, investimentos para atendimento interno. Dessa forma, será promovida a diversificação da matriz de contratação da Companhia, replicando inclusive esse modelo de negócio para unidades internacionais, como por exemplo a Colômbia.



# ANEXO de

# INDICADORES GRI

**Países onde estão as principais/mais relevantes unidades de operação** G4-6

| <b>Operações da empresa</b>      | <b>Países (locais) em que ocorrem</b>  |
|----------------------------------|--|
| Abate                            | Araguaína (TO), Barretos (SP), Batayporã (MS), Campina Verde (MG), Goianésia (GO), Janaúba (MG), José Bonifácio (SP), Mirassol D'Oeste (MT), Palmeiras de Goiás (GO), Rolim de Moura (RO) e Várzea Grande (MT) |
| Abate                            | Paraguai – Frigomerc S.A. (três unidades)  |
| Abate                            | Uruguai – PUL S.A. e Frigorífico Carrasco S.A.   |
| Abate                            | Colômbia – Red Cárnica S.A.S. e Red Industrial Colombiana S.A.S.   |
| Centros de Distribuição          | Brasil: Aparecida de Goiânia (GO), Araraquara (SP), Belo Horizonte (MG), Fortaleza (CE), Cabo de Santo Agostinho (PE), São Paulo (SP), Cariacica (ES), Brasília (DF), Araguaína (TO) e Uberlândia (MG)         |
| Centros de Distribuição          | Paraguai: Assunção   |
| Centros de Distribuição          | Chile: Santiago  |
| Centros de Distribuição          | Colômbia: Bogotá   |
| Escritório Comercial             | Arábia Saudita   |
| Escritório Comercial             | Argélia  |
| Escritório Comercial             | Austrália  |
| Escritório Comercial             | Chile  |
| Escritório Comercial             | China  |
| Escritório Comercial             | Estados Unidos   |
| Escritório Comercial             | Irã  |
| Escritório Comercial             | Líbano: Minerva Middle East  |
| Escritório Comercial             | Rússia   |
| Processamento                    | Brasil: Minerva Dawn Farms S.A. (Minerva Fine Foods) em Barretos (SP)  |
| Exportação de Boi Vivo           | Brasil: Pelotas (RS) e Belém (PA)  |
| Exportação de Boi Vivo           | Uruguai – Lytmer S.A. em Montevideu  |
| Exportação de Boi Vivo           | Chile – Minerva Live Cattle Export SPA em Santiago   |
| Exportação de Boi Vivo           | Colômbia – Minerva Colômbia SAS em Barranquilla  |
| Comercialização de Couro         | Brasil: Barretos (SP)  |
| Produção de Envoltórios Naturais | Brasil: José Bonifácio (SP)  |
| Produção de Biodiesel            | Brasil: Palmeiras de Goiás (GO)  |
| Trading                          | Brasil: Intermeat – Assessoria e Comércio Ltda. em São Paulo (SP)  |
| Trading                          | Austrália: Minerva Australia Holdings PTY Ltd. em Brisbane   |
| Trading                          | Minerva Meats USA em Chicago   |
| Comercializadora de Energia      | Brasil: Minerva Comercializadora de Energia Ltda. em São Paulo (SP)  |
| Confinamento                     | Brasil: Companhia Sul Americana de Pecuária S.A. em Barretos (SP)  |
| Transporte de Cargas             | Brasil: Transminerva Ltda. em Barretos (SP)  |

**Perfil do público interno** G4-10

| <b>Tipo de contrato</b>                              | <b>2016</b>     |               |               | <b>2015</b>     |               |               |
|--|-----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|
|  | <b>Mulheres</b> | <b>Homens</b> | <b>Total</b>  | <b>Mulheres</b> | <b>Homens</b> | <b>Total</b>  |
| CLT Brasil – empregados próprios                     | 3.079           | 6.825         | 9.904         | 2.752           | 5.664         | 8.416         |
| Regime empregados próprios – Unidades Internacionais | 477             | 2.444         | 2.921         | 1.094           | 3.483         | 4.577         |
| Terceiros – unidades Brasil                          | 180             | 720           | 900           | ND              | ND            | 588           |
| <b>Total</b>   | <b>3.736</b>    | <b>9.989</b>  | <b>13.725</b> | <b>ND</b>       | <b>ND</b>     | <b>13.581</b> |

| Força de trabalho                                   | 2016         |               |               | 2015      |           |               |
|---|--------------|---------------|---------------|-----------|-----------|---------------|
|   | Mulheres     | Homens        | Total         | Mulheres  | Homens    | Total         |
| Trabalhadores próprios (unidades Brasil e Exterior) | 3.556        | 9.269         | 12.825        | 3.846     | 9.147     | 12.993        |
| Terceirizados                                       | 120          | 780           | 900           | ND        | ND        | 588           |
| <b>Total</b>  | <b>3.676</b> | <b>10.049</b> | <b>13.725</b> | <b>ND</b> | <b>ND</b> | <b>13.581</b> |

| Região       | 2016         |              |              | 2015         |              |               |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
|              | Mulheres     | Homens       | Total        | Mulheres     | Homens       | Total         |
| Norte        | 467          | 1.258        | 1.725        | 490          | 1.297        | 1.787         |
| Nordeste     | 14           | 43           | 57           | 17           | 31           | 48            |
| Centro-oeste | 929          | 2.116        | 3.045        | 1.023        | 2.027        | 3.050         |
| Sudeste      | 1.669        | 3.400        | 5.069        | 1.810        | 3.535        | 5.345         |
| Sul          | 0            | 8            | 8            | 0            | 4            | 4             |
| <b>Total</b> | <b>3.079</b> | <b>6.825</b> | <b>9.904</b> | <b>3.340</b> | <b>6.894</b> | <b>10.234</b> |

### Descrição da cadeia de fornecedores da organização <sup>G4-12</sup>

Ao longo do ano, a Minerva realizou transações comerciais com 10.125 fornecedores, nacionais e internacionais, de matéria-prima (gado) e outros materiais utilizados nas operações. Apenas com pecuaristas, foram 4.684 transações comerciais.

### Mudanças significativas em relação a porte, estrutura, participação acionária e cadeia de fornecedores <sup>G4-13</sup>

Não houve em 2016 mudanças significativas em relação a porte, estrutura, participação acionária e cadeia de fornecedores.

### Participação em associações e organizações nacionais <sup>G4-16</sup>

| Tipo de participação                   | Associações/organizações                   | Nome   |
|--|--|--|
| Tem assento no conselho de governança  | Associação de exportadores do setor        | Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (Abiec) |
|  | Organização nacional setorial              | Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS)                   |
| Considera estratégica sua participação | Bolsa de valores                           | BM&FBOVESPA  |
|  | Associação de companhias de capital aberto | Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA)             |
|  | Associação para tema específico            | Associação Brasileira de Reciclagem Animal (ABRA)                  |
|  | Sindicato patronal                         | Sindicato da Indústria do Frio no Estado de São Paulo (Sindifrio)  |
|  | Associação setorial                        | Associação Brasileira dos Criadores de Zebu (ABCZ)                 |

## Grupos de *stakeholders* engajados pela organização e base usada para a identificação e a seleção de *stakeholders* para engajamento G4-24 | G4-25

O processo de revisão de materialidade realizado em 2016 contou com o apoio de consultoria especializada, que, em entrevistas com os principais executivos da Companhia, identificou os fatores de sucesso para o negócio. A partir deles, foram selecionados *stakeholders* de cada categoria de relacionamento (sociedade civil, clientes, colaboradores, profissionais terceirizados e seus sindicatos, comunidades locais, acionistas, grupos de investidores e instituições financeiras, fornecedores, empresas do setor e governo), que tiveram suas demandas e opiniões apuradas. Os critérios para a seleção desses *stakeholders* foram o elevado nível de exigência em temas de sustentabilidade e a legitimidade em suas categorias.

## Abordagem e frequência de engajamento de *stakeholders* G4-26

| Abordagem para engajar <i>stakeholders</i> | Frequência do seu engajamento | Grupos de <i>stakeholders</i>                                       |
|--|-------------------------------|---|
| Minerva Day                                | Anual                         | Acionistas, grupos de investidores e instituições financeiras       |
| Teleconferência sobre resultados           | Trimestral                    | Acionistas, grupos de investidores e instituições financeiras       |
| GTPS                                       | Contínua                      | Clientes, empresas do setor, Estado, fornecedores, ONGs, sindicatos |
| Stakeholder Engagement Plan                | Contínua                      | Colaboradores, comunidades locais, terceirizados e fornecedores     |
| Falando de Pecuária                        | Contínua                      | Pecuaristas e sindicatos de classe                                  |
| Ouvidoria (Conexão Minerva)                | Contínua                      | Colaboradores e público externo                                     |
| Datas comemorativas                        | Contínua                      | Colaboradores e comunidades locais                                  |
| Jornada SGI                                | Anual                         | Colaboradores e comunidades locais                                  |

## Principais tópicos e preocupações levantadas durante o engajamento, por grupo de *stakeholders* G4-27

| Principais tópicos e preocupações levantadas  | Medidas adotadas  | Grupos de <i>stakeholders</i> que levantaram os tópicos e as preocupações |
|---|---|---|
| Sustentabilidade, eficiência no campo, mercado da matéria-prima e 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                              |
| Saúde e segurança, meio ambiente, qualidade e higiene dos alimentos e orçamento familiar                        | Realização da Jornada SGI para discutir e promover conscientização sobre os tópicos   | Colaboradores e comunidades locais  |

## Data do relatório anterior mais recente (se houver) G4-29

12 de julho de 2016.

## Contato para perguntas sobre o relatório ou seu conteúdo G4-31

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 Companhia.

## Cobertura das obrigações previstas no plano de benefícios da organização G4-EC3

A política de remuneração e benefícios da Minerva não prevê a oferta de planos de previdência para colaboradores ou membros do Conselho de Administração. A Minerva não mantém plano de previdência privada. Somente a previdência oficial é assegurada para todos os colaboradores contratados pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

## Proporção de membros da alta direção contratados na comunidade local em unidades operacionais importantes G4-EC6

| Unidades operacionais importantes | Total de membros da alta direção | Número de membros da alta direção contratados na comunidade local | Porcentual de membros da alta direção contratados na comunidade local |
|-----------------------------------|----------------------------------|---|---|
| BTS – Unidade Barretos            | 2                                | 1   | 50%   |
| CPT – Corporativo                 | 9                                | 5   | 56%   |

## Descarte total de água, discriminado por qualidade e destinação G4-EN22

|  | 2016  | 2015   |
|--|---|--|
| Volume total de descarte de água (m <sup>3</sup> /ano) | 3.979.520,13  | 3.872.411  |
| Destinação   | Corpo receptor para as seguintes unidades: Barretos, Campina Verde, Rolim de Moura, José Bonifácio, Palmeiras de Goiás e Várzea Grande. Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) municipal – Janaúba. Fertilrigação/vala de percolação – Araguaína.   | Corpo receptor para as seguintes unidades: Barretos, Campina Verde, Rolim de Moura, José Bonifácio e Várzea Grande. Estação de Tratamento de Efluente (ETE) municipal – Janaúba. Fertilrigação/vala de percolação – Araguaína. |
| Qualidade da água                                      | A Companhia cumpre corretamente as legislações vigentes, sendo que a média de remoção de DBO das unidades da Minerva Foods gira em torno de 80%, acima do previsto por lei.   | Todas as unidades possuem remoção mínima de 60% de DBO (Demanda Bioquímica de Oxigênio), conforme legislação vigente.  |
| Método de tratamento                                   | Todo o efluente gerado nas unidades da Minerva Foods passa por ETE, composta de tratamento primário e secundário.   | Todo o efluente gerado nas unidades Minerva Foods passa por ETE, composta de tratamento primário e secundário.   |
| Reutilização   | Para a unidade de Barretos foram confeccionadas caixas de alvenaria para armazenar a água da retrolavagem dos filtros da ETA e retorná-la ao tratamento. Para a unidade de José Bonifácio foi instalado um tanque para armazenar a água da descarga de fundo da caldeira. Para a unidade de Palmeiras de Goiás foi elaborado projeto para realizar a fertilrigação, para minimizar o lançamento de efluentes em corpo receptor. Para a unidade de Janaúba foi projetada uma central de reúso da água utilizada no banho de aspersão. A unidade de Araguaína mantém a fertilrigação. | Está sendo realizado um estudo de viabilidade técnica e econômica para reutilização do efluente. Em 2015, Araguaína reutilizava para fertilrigação.  |

Nota: em 2016 o Procedimento Corporativo – Gestão de Efluente foi revisado e inserido nos Procedimentos Operacionais Padrão, que têm como objetivo descrever todas as atividades do processo operacional da ETE, de forma a garantir o correto direcionamento do tratamento e a qualidade final do efluente.

**Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição/peso** G4-EN23

| Método de disposição                            | 2016               |   |                        |  | 2015               |   |                        |  |
|---|--------------------|---|------------------------|--|--------------------|---|------------------------|--|
|   | Resíduos perigosos |   | Resíduos não perigosos |  | Resíduos perigosos |   | Resíduos não perigosos |  |
|   | Kg                 | Tipo de resíduo   | Kg                     | Tipo de resíduo  | Kg                 | Tipo de resíduo   | Kg                     | Tipo de resíduo  |
| Reciclagem                                      | Não há             | Não há  | 89.198.856             | Papéis/papelão, plásticos incolores, plásticos mistos, recipientes e bombona, saco de rafia, metais ferrosos, metais não ferrosos, <i>pallets</i> e despojos de graxaria | 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  | 792.864                | Resíduos oriundos de conteúdo ruminal e resíduos orgânicos de refeitório   | Não há             | Não há  | 117.095                | Resíduos orgânicos de refeitório   |
| Recuperação, inclusive recuperação de energia   | 18.783             | Baterias e pilhas, resíduos eletrônicos, lâmpadas, óleos vegetais usados e outros óleos usados                  | 122.933                | Sebo ácido   | 19.688             | Baterias e pilhas, resíduos eletrônicos, lâmpadas, óleos vegetais usados e outros óleos usados          | 616.078                | Sebo ácido   |
| Incineração (queima de massa)                   | 6.275              | Resíduos de serviços de saúde, EPIs usados, panos e objetos impregnados com produtos químicos ou óleos e graxas | Não há                 | Não há   | 41.536             | Resíduos de serviço de saúde, EPIs, panos e objetos impregnados com produtos químicos ou óleos e graxas | Não há                 | Não há   |
| Aterro  | 1.330              | Recipientes de produtos químicos tóxicos  | 2.136.430              | Lixo comum   | Não há             | Recipientes de produtos químicos tóxicos  | 1.188.660              | Lixo comum e lodo do tridecanter   |
| Outros (a serem especificados pela organização) | ND                 | ND  | 283.782                | Lodo do tridecanter  | ND                 | ND  | ND                     | ND   |

Nota: o Procedimento Corporativo de Gerenciamento de Resíduos Sólidos foi aplicado, e os Planos de gerenciamento de resíduos sólidos industriais (PGRSI) e de serviços de saúde (PGRSS) são revisados anualmente.

## Número total e volume de vazamentos significativos <sup>G4-EN24</sup>

A Companhia possui, atualmente, um bom sistema de gestão, tratamento, controle e monitoramento de indicadores socioambientais para evitar e/ou mitigar potenciais riscos e impactos às comunidades próximas, incluindo um plano de emergência que cobre diferentes cenários possíveis que poderiam impactar as comunidades locais, tais como incêndios, vazamentos químicos e emergência médica, bem como números de contato de emergência e procedimentos de comunicação, equipamentos de emergência e execução de procedimento de resposta a emergências. Ademais, a Companhia faz reiterados investimentos em segurança nas áreas de armazenagem de amônia e sistemas de refrigeração, tais como detectores de vazamento (no interior de áreas operacionais e sala de máquinas), contenção secundária, sistemas de ventilação, sinais de alerta adequados e equipamentos de resposta a emergências.

## Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia 2, Anexos I, II, III e VIII, e porcentual de resíduos transportados internacionalmente <sup>G4-EN25</sup>

A Companhia não realiza transporte de resíduos perigosos, apenas solicita coleta de resíduos classe I (19.313,46 kg) para empresas especializadas no tratamento e disposição final desses resíduos sendo descartados em aterros adequados conforme legislação.

## Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias aplicadas em decorrência da não conformidade com leis e regulamentos ambientais <sup>G4-EN29</sup>

Durante o período coberto, a Companhia contabilizou duas ações resultantes em multas significativas. Com base nos pareceres de seus consultores jurídicos externos, a Companhia não constituiu provisão de valores em relação aos processos ambientais em que está envolvida até a data-base de 31 de dezembro de 2016.

## Total de investimentos e gastos com proteção ambiental, discriminado por tipo <sup>G4-EN31</sup>

### Distribuição dos investimentos ambientais (R\$)

| Discriminado por tipo   | 2016                 | 2015                 |
|---|----------------------|----------------------|
| <b>Custos de disposição de resíduos, tratamento de emissões e de remediação</b>                                     |                      |                      |
| Tratamento e disposição de resíduos   | 775.410,32           | 3.463.700,96         |
| Gastos com equipamentos, manutenção e materiais e serviços operacionais, além de despesas com pessoal para esse fim | 14.340.975,24        | 8.796.546,88         |
| <b>Total</b>  | <b>15.116.385,56</b> | <b>12.260.247,84</b> |
| <b>Prevenção e gestão ambiental</b>   |                      |                      |
| Educação e treinamento ambiental  | 14.293,25            | 12.457,99            |
| Serviços externos de gestão ambiental   | 180.000,00           | 1.118.681,93         |
| Investimentos nas estações de tratamento de água e efluentes  | 7.074.289,00         | ND                   |
| <b>Total</b>  | <b>7.268.582,25</b>  | <b>1.131.139,92</b>  |

### Total do investimento ambiental (R\$)

|      |                |
|------|----------------|
| 2016 | 22.384.967,81  |
| 2015 | 13.391.387,76* |

\* Adicionados novos critérios na contabilização dos investimentos ambientais.

## **Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais** G4-EN32

Todos os 2.493 novos fornecedores de gado cadastrados foram submetidos a critérios socioambientais.

## **Impactos ambientais negativos significativos reais e potenciais na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito** G4-EN33

Durante o ano de 2016, a Minerva relacionou-se com 4.684 fornecedores, e foram submetidos todos os produtores rurais e propriedades a avaliações de impactos ambientais. Portanto, são consideradas impactos significativos reais a avaliação da lista de áreas embargadas, disponibilizada pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), e a análise de monitoramento geoespacial, método utilizado para verificação de polígonos de desmatamento em propriedades dentro do Bioma Amazônico. Desta forma, 70 fornecedores foram apontados pela exigência do IBAMA e 546 propriedades para o desmatamento, resultando em 2% o primeiro critério e 12% para o segundo. Ressalta-se que não há relacionamento com as propriedades embargadas pelo IBAMA ou com as áreas apontadas pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) por meio do relatório de desmatamento PRODES, no entanto, caso o fornecedor apresente outra área apta para o fornecimento de matéria-prima, o relacionamento permanece com a Companhia.

## **Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal** G4-EN34

No período coberto pelo relatório, a Companhia registrou apenas uma queixa, encaminhada via site e não pelo mecanismo formal de reclamações. O relato foi solucionado no ano. O mecanismo formal para público externo foi implantado em 2017.



## Número total e taxas de novas contratações de empregados e rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região G4-LA1

| Região       | Faixa etária      | 2016                                   |       |                            |        | 2015                                   |       |                            |        |
|--------------|-------------------|--|-------|----------------------------|--------|--|-------|----------------------------|--------|
|              |                   | Número total de empregados contratados |       | Taxa de novas contratações |        | Número total de empregados contratados |       | Taxa de novas contratações |        |
|              |                   | Mulher                                 | Homem | Mulher                     | Homem  | Mulher                                 | Homem | Mulher                     | Homem  |
| Norte        | Abaixo de 30 anos | 116                                    | 323   | 26,42%                     | 73,58% | 151                                    | 537   | 21,95%                     | 78,05% |
|              | De 30 a 50 anos   | 46                                     | 125   | 26,90%                     | 73,10% | 68                                     | 137   | 33,17%                     | 66,83% |
|              | Acima de 50 anos  | 3                                      | 5     | 37,50%                     | 62,5%  | 1                                      | 1     | 50%                        | 50%    |
| Centro-oeste | Abaixo de 30 anos | 113                                    | 591   | 16,05%                     | 83,95% | 274                                    | 943   | 22,52%                     | 77,48% |
|              | De 30 a 50 anos   | 85                                     | 296   | 22,31%                     | 77,69% | 184                                    | 513   | 26,40%                     | 73,60% |
|              | Acima de 50 anos  | 1                                      | 10    | 9,09%                      | 90,91% | 3                                      | 29    | 9,37%                      | 90,63% |
| Sudeste      | Abaixo de 30 anos | 167                                    | 466   | 26,38%                     | 73,62% | 314                                    | 743   | 29,71%                     | 70,29% |
|              | De 30 a 50 anos   | 140                                    | 315   | 30,77%                     | 69,23% | 205                                    | 406   | 33,55%                     | 66,45% |
|              | Acima de 50 anos  | 4                                      | 38    | 9,52%                      | 90,48% | 12                                     | 35    | 25,53%                     | 74,47% |

| Região       | Faixa etária      | 2016                                  |       |                                    |        | 2015                                  |       |                                    |        |
|--------------|-------------------|---------------------------------------|-------|------------------------------------|--------|---------------------------------------|-------|------------------------------------|--------|
|              |                   | Número total de empregados desligados |       | Taxa de rotatividade de empregados |        | Número total de empregados desligados |       | Taxa de rotatividade de empregados |        |
|              |                   | Mulher                                | Homem | Mulher                             | Homem  | Mulher                                | Homem | Mulher                             | Homem  |
| Norte        | Abaixo de 30 anos | 112                                   | 310   | 26,54%                             | 73,46% | 157                                   | 541   | 22,49%                             | 77,51% |
|              | De 30 a 50 anos   | 72                                    | 137   | 34,45%                             | 65,55% | 81                                    | 199   | 28,93%                             | 71,07% |
|              | Acima de 50 anos  | 3                                     | 10    | 23,08%                             | 76,92% | 1                                     | 8     | 11,10%                             | 88,89% |
| Centro-oeste | Abaixo de 30 anos | 130                                   | 435   | 23,01%                             | 77,99% | 525                                   | 1.109 | 32,13%                             | 67,87% |
|              | De 30 a 50 anos   | 152                                   | 340   | 30,89%                             | 69,11% | 570                                   | 896   | 38,88%                             | 61,12% |
|              | Acima de 50 anos  | 12                                    | 20    | 37,50%                             | 62,50% | 36                                    | 132   | 21,43%                             | 78,57% |
| Sudeste      | Abaixo de 30 anos | 188                                   | 485   | 27,93%                             | 72,07% | 346                                   | 621   | 35,78%                             | 64,22% |
|              | De 30 a 50 anos   | 230                                   | 403   | 36,33%                             | 63,67% | 272                                   | 418   | 39,36%                             | 60,64% |
|              | Acima de 50 anos  | 18                                    | 83    | 17,82%                             | 82,18% | 25                                    | 97    | 20,49%                             | 79,51% |

## Programas de gestão de competências e aprendizagem contínua que contribuem para a continuidade da empregabilidade dos empregados em período de preparação para a aposentadoria G4-LA10

Não são mantidos programas de auxílio aos colaboradores prestes a se aposentar.

## Porcentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, discriminado por gênero e categoria funcional G4-LA11

Não é realizado processo de avaliação por competências com os colaboradores.

## Composição dos grupos responsáveis pela governança e discriminação de empregados por categoria funcional, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade G4-LA12

| Empregados por categoria funcional | Total | Mulher |       | Homem |       |
|------------------------------------|-------|--------|-------|-------|-------|
|                                    |       | (%)    | Total | (%)   | Total |
| Beef Brasil                        | 7.386 | 31,30  | 2.312 | 68,7  | 5.074 |
| Beef Corporativo                   | 102   | 33,33  | 34    | 66,77 | 68    |
| Corporativo                        | 331   | 46,53  | 154   | 53,47 | 177   |
| Distribuição Brasil                | 30    | 43,33  | 13    | 56,67 | 17    |
| Distribuição Corporativo           | 42    | 59,52  | 25    | 40,48 | 17    |
| Gado vivo Corporativo              | 5     | -      | -     | 100   | 5     |
| Graxaria Corporativo               | 1     | -      | -     | 100   | 1     |
| Logística Corporativo              | 92    | 4,35   | 4     | 95,65 | 88    |
| Seringueira Brasil                 | 13    | 7,69   | 1     | 92,31 | 12    |

| Empregados por categoria funcional | Total | Abaixo de 30 anos |       | De 30 a 50 anos |       | Mais de 50 anos |       |
|------------------------------------|-------|-------------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|
|                                    |       | (%)               | Total | (%)             | Total | (%)             | Total |
| Beef Brasil                        | 7.386 | 43,45             | 3.209 | 48,21           | 3.561 | 8,34            | 616   |
| Beef Corporativo                   | 102   | 39,22             | 40    | 49,02           | 50    | 11,76           | 12    |
| Corporativo                        | 331   | 46,22             | 153   | 48,94           | 162   | 4,83            | 16    |
| Distribuição Brasil                | 30    | 36,67             | 11    | 60              | 18    | 3,33            | 1     |
| Distribuição Corporativo           | 42    | 52,38             | 22    | 45,24           | 19    | 2,38            | 1     |
| Gado vivo Corporativo              | 5     | -                 | -     | 100             | 5     | -               | -     |
| Graxaria Corporativo               | 1     | -                 | -     | 100             | 1     | -               | -     |
| Logística Corporativo              | 92    | 29,35             | 27    | 65,22           | 60    | 5,43            | 5     |
| Seringueira Brasil                 | 13    | 30,77             | 4     | 38,46           | 5     | 30,77           | 4     |

| Empregados por categoria funcional | Total | Grupos minoritários |        |          |       |       |
|------------------------------------|-------|---------------------|--------|----------|-------|-------|
|                                    |       | Amarela             | Branca | Indígena | Parda | Preta |
| Beef Brasil                        | 7.386 | 219                 | 2.639  | 10       | 4.104 | 414   |
| Beef Corporativo                   | 102   | 1                   | 92     | 0        | 9     | 0     |
| Corporativo                        | 331   | 1                   | 304    | 0        | 19    | 7     |
| Distribuição Brasil                | 30    | 0                   | 25     | 0        | 2     | 3     |
| Distribuição Corporativo           | 42    | 0                   | 39     | 0        | 2     | 1     |
| Gado vivo Corporativo              | 5     | 0                   | 5      | 0        | 0     | 0     |
| Graxaria Corporativo               | 1     | 0                   | 1      | 0        | 0     | 0     |
| Logística Corporativo              | 92    | 0                   | 74     | 0        | 9     | 9     |
| Seringueira Brasil                 | 13    | 0                   | 8      | 0        | 2     | 3     |

## Razão matemática da remuneração entre mulheres e homens, discriminada por categoria funcional e unidades operacionais relevantes G4-LA13

| Empregados por categoria funcional | 2016         |              |              |                                    | 2015          |              |              |                                    |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------------------------------|---------------|--------------|--------------|------------------------------------|
|                                    | Total        | Mulher       | Homem        | Remuneração entre mulher/homem (%) | Total         | Mulher       | Homem        | Remuneração entre mulher/homem (%) |
| Diretoria                          | 33           | 1            | 32           | 67                                 | 31            | 2            | 29           | 63                                 |
| Gerência                           | 106          | 13           | 93           | 76                                 | 103           | 13           | 90           | 84                                 |
| Coordenador/Supervisor/Consultor   | 338          | 67           | 271          | 104                                | 326           | 61           | 265          | 108                                |
| Especialista/Analista              | 885          | 279          | 606          | 101                                | 838           | 273          | 565          | 103                                |
| Técnico/Encarregado                | 67           | 21           | 46           | 84                                 | 72            | 20           | 52           | 82                                 |
| Administrativo                     | 465          | 240          | 225          | 93                                 | 849           | 407          | 442          | 99                                 |
| Operacional                        | 7.868        | 2.399        | 5.469        | 87                                 | 7.956         | 2.537        | 5.419        | 87                                 |
| Aprendiz                           | 98           | 47           | 51           | 97                                 | 70            | 32           | 38           | 96                                 |
| Estagiário                         | 11           | 5            | 6            | 96                                 | 10            | 2            | 8            | 160                                |
| <b>Total geral</b>                 | <b>9.871</b> | <b>3.072</b> | <b>6.799</b> | <b>74</b>                          | <b>10.255</b> | <b>3.347</b> | <b>6.908</b> | <b>ND</b>                          |

## Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a práticas trabalhistas G4-LA14

No decorrer de 2016, a Companhia realizou transações comerciais com 4.684 pecuaristas. Desse total, 2.493 correspondem a novos fornecedores selecionados no exercício, dos quais 100% foram avaliados com base em critérios ambientais, fundiários, trabalhistas e em consideração a possíveis impactos na sociedade e em direitos humanos.

## Número de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal G4-LA16

Foram recebidas quatro queixas/reclamações referentes às práticas trabalhistas, todas solucionadas no ano.

## Operações e fornecedores identificados em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva possa estar sendo violado ou haja risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito G4-HR4

Não foram registrados casos do tipo em 2016.

## Operações e fornecedores identificados como de risco para a ocorrência de casos de trabalho infantil e medidas tomadas para contribuir para a efetiva erradicação do trabalho infantil G4-HR5

Não houve registro ao longo do ano.

### Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relacionados a direitos humanos G4-HR10

O número 2.493 corresponde a novos fornecedores selecionados no exercício, dos quais 100% foram avaliados com base em critérios ambientais, fundiários, trabalhistas e em consideração a possíveis impactos na sociedade e em direitos humanos.

### Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos em direitos humanos registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal G4-HR12

Em 2016 foram realizados 19 registros, por colaboradores, relacionados a impactos em direitos humanos.

### Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a impactos na sociedade G4-SO9

Todos os 2.493 novos fornecedores foram selecionados com base em critérios relacionados a possíveis impactos na sociedade.

### Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante seu ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado G4-PR2

| Tipo de não conformidade   | Casos relacionados aos impactos gerados por produtos e serviços na saúde e segurança   |
|--|--|
| Não conformidade com regulamentos que resultaram na aplicação de multa ou penalidade | Araguaína e Barretos   |
| Não conformidade com regulamentos que resultaram em advertência                      | RNCs dadas pelo SIF<br>Barretos<br>Janaúba<br>José Bonifácio<br>Araguaína<br>Palmeiras de Goiás<br>Rolim de Moura<br>Várzea Grande |
| Não conformidade com códigos voluntários   | -  |

### Tipo de informações sobre produtos e serviços exigidas pelos procedimentos da organização referentes a informações e rotulagem de produtos e serviços e percentual de categorias significativas sujeitas a essas exigências G4-PR3

|  | SIM | NÃO |
|--|-----|-----|
| Terceirização de componentes do produto ou serviço                                       |     | X   |
| Conteúdo, particularmente de substâncias que possam gerar impactos ambientais ou sociais |     | X   |
| Uso seguro do produto ou serviço   | X   |     |
| Disposição do produto e impactos ambientais/sociais                                      |     | X   |

## **Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultados** G4-PR4

Não houve no ano casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultados.

## **Resultados de pesquisas de satisfação do cliente** G4-PR5

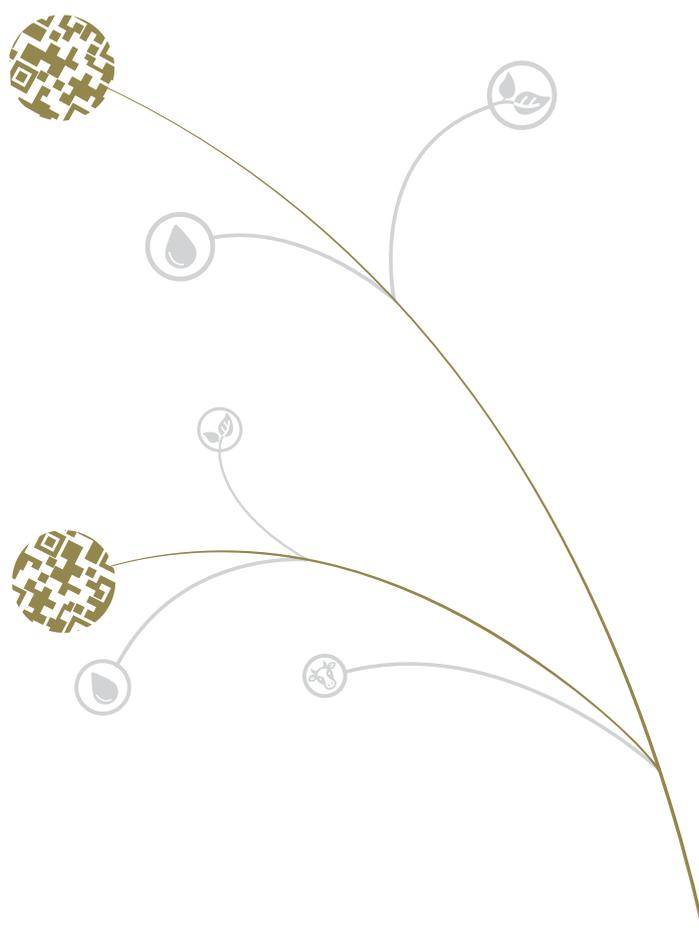
A Minerva não realiza pesquisa de satisfação do cliente. No entanto, caso ocorra alguma reclamação/solicitação, ela é atendida prontamente. Demandas referentes aos produtos são divididas em mercado interno e externo. Todas as informações são analisadas, os produtos averiguados e as queixas reportadas 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.

## **Número total de queixas comprovadas relativas à violação de privacidade e perda de dados de clientes** G4-PR8

No exercício não foram registrados casos de violação de privacidade e perda de dados do 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.

## **Número de incidentes de não conformidade com leis e regulamentos relacionados a transporte, manuseio e abate de animais vivos** FP13

Em 2016, a Companhia registrou 17 casos de não conformidade com leis e regulamentos e adesão a normas voluntárias relacionadas a práticas de transporte, manuseio e abate.



# SUMÁRIO de



# CONTEÚDO da GRI

G4-32



| CONTEÚDOS PADRÃO GERAIS                           | PÁGINA/RESPOSTA                                       | VERIFICAÇÃO EXTERNA |
|---|---|---------------------|
| <b>ESTRATÉGIA E ANÁLISE</b>                       |   |                     |
| G4-1  | 7 e 8 a 9   | Sim                 |
| G4-2  | 7; 8 a 9; 30 a 31 e 34 a 35                           | Sim                 |
| <b>PERFIL ORGANIZACIONAL</b>                      |   |                     |
| G4-3  | 12  | Sim                 |
| G4-4  | 12  | Não                 |
| G4-5  | 12 a 15   | Sim                 |
| G4-6  | 15 e 80   | Sim                 |
| G4-7  | 12 a 15   | Sim                 |
| G4-8  | 12 a 15; 16 e 18 a 19                                 | Sim                 |
| G4-9  | 12 a 15 e 39 a 40                                     | Sim                 |
| G4-10   | Não há a informação por tipo de emprego. 64 e 80 a 81 | Sim                 |
| G4-11   | 64  | Sim                 |
| G4-12   | 81  | Sim                 |
| G4-13   | 81  | Sim                 |
| G4-14   | 30 a 31   | Sim                 |
| G4-15   | 49  | Sim                 |
| G4-16   | 81  | Sim                 |
| <b>ASPECTOS MATERIAIS IDENTIFICADOS E LIMITES</b> |   |                     |
| G4-17   | 3 a 4   | Sim                 |
| G4-18   | 4 a 6   | Sim                 |
| G4-19   | 4   | Sim                 |
| G4-20   | 6   | Sim                 |
| G4-21   | 6   | Sim                 |
| G4-22   | 3 a 4   | Sim                 |
| G4-23   | 3 a 4   | Sim                 |
| <b>ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS</b>                |   |                     |
| G4-24   | 82  | Sim                 |
| G4-25   | 82  | Sim                 |
| G4-26   | 82  | Sim                 |
| G4-27   | 82  | Sim                 |
| <b>PERFIL DO RELATÓRIO</b>                        |   |                     |
| G4-28   | 3   | Sim                 |
| G4-29   | 82  | Sim                 |
| G4-30   | 3   | Sim                 |
| G4-31   | 83  | Sim                 |
| G4-32   | 3 e 93 a 97   | Sim                 |
| G4-33   | 3 a 4   | Sim                 |
| <b>GOVERNANÇA</b>                                 |   |                     |
| G4-34   | 28 a 29   | Sim                 |
| <b>ÉTICA E INTEGRIDADE</b>                        |   |                     |
| G4-56   | 15 e 29 a 30  | Sim                 |

## CONTEÚDOS PADRÃO ESPECÍFICOS

| ASPECTOS MATERIAIS   | INFORMAÇÃO SOBRE A FORMA DE GESTÃO E INDICADORES | PÁGINA/ RESPOSTA  | OMISSÕES  | VERIFICAÇÃO EXTERNA |
|--|--|-------------------|---|---------------------|
| <b>CATEGORIA: ECONÔMICA</b>  |  |                   |   |                     |
| Desempenho econômico   | <b>G4-DMA</b>                                    | 30 a 31 e 39 a 40 |   |                     |
|  | <b>G4-EC1</b>                                    | 41                |   | Sim                 |
|  | <b>G4-EC2</b>                                    | 30 a 31           |   | Sim                 |
|  | <b>G4-EC3</b>                                    | 83                |   | Sim                 |
| Presença no mercado  | <b>G4-DMA</b>                                    | 64 a 65           |   |                     |
|  | <b>G4-EC5</b>                                    | 64                |   | Não                 |
|  | <b>G4-EC6</b>                                    | 83                |   | Sim                 |
| <b>CATEGORIA: AMBIENTAL</b>  |  |                   |   |                     |
| Energia  | <b>G4-DMA</b>                                    | 56 a 77           |   |                     |
|  | <b>G4-EN3</b>                                    | 76 e 77           |   | Sim                 |
|  | <b>G4-EN5</b>                                    | 77                |   | Sim                 |
| Água   | <b>G4-DMA</b>                                    | 56 a 77           |   |                     |
|  | <b>G4-EN8</b>                                    | 73                |   | Sim                 |
| Biodiversidade   | <b>G4-DMA</b>                                    | 56 a 77           |   |                     |
|  | <b>G4-EN12</b>                                   | 72                | Atualmente indisponível. Não há a descrição dos impactos das atividades, produtos e serviços sobre a biodiversidade em áreas protegidas e em áreas de alto valor de biodiversidade situadas fora de áreas protegidas. | Não                 |
| Efluentes e resíduos   | <b>G4-DMA</b>                                    | 56 a 77           |   |                     |
|  | <b>G4-EN22</b>                                   | 83                |   | Sim                 |
|  | <b>G4-EN23</b>                                   | 75 e 84           |   | Sim                 |
|  | <b>G4-EN24</b>                                   | 85                |   | Não                 |
|  | <b>G4-EN25</b>                                   | 85                |   | Sim                 |
| Produtos e serviços  | <b>G4-DMA</b>                                    | 56 a 77           |   |                     |
|  | <b>G4-EN27</b>                                   | 72                | Atualmente indisponível. Não há extensão da mitigação de impactos ambientais de produtos e serviços.  | Não                 |
| Conformidade   | <b>G4-DMA</b>                                    | 56 a 77           |   |                     |
|  | <b>G4-EN29</b>                                   | 85                |   | Sim                 |
| Geral  | <b>G4-DMA</b>                                    | 56 a 77           |   |                     |
|  | <b>G4-EN31</b>                                   | 72 e 85           |   | Sim                 |
| Avaliação ambiental de fornecedores                                    | <b>G4-DMA</b>                                    | 44 a 55           |   |                     |
|  | <b>G4-EN32</b>                                   | 86                |   | Sim                 |
|  | <b>G4-EN33</b>                                   | 86                |   | Sim                 |
| Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais | <b>G4-DMA</b>                                    | 29 a 30           |   |                     |
|  | <b>G4-EN34</b>                                   | 86                |   | Sim                 |

## CONTEÚDOS PADRÃO ESPECÍFICOS

| ASPECTOS MATERIAIS   | INFORMAÇÃO SOBRE A FORMA DE GESTÃO E INDICADORES | PÁGINA/ RESPOSTA  | OMISSÕES  | VERIFICAÇÃO EXTERNA |
|--|--|-------------------|---|---------------------|
| <b>CATEGORIA: SOCIAL</b>   |  |                   |   |                     |
| <b>SUBCATEGORIA: Práticas trabalhistas e trabalho decente</b>            |  |                   |   |                     |
| Emprego  | G4-DMA   | 64 a 68           |   |                     |
|  | G4-LA1   | 87                |   | Sim                 |
|  | G4-LA2   | 64                |   | Sim                 |
| Saúde e segurança no trabalho  | G4-DMA   | 56 a 77           |   |                     |
|  | G4-LA5   | 68                |   | Sim                 |
|  | G4-LA6   | 70 a 71           | Atualmente indisponível. Não há a discriminação por região e gênero das informações solicitadas no indicador. | Não                 |
|  | G4-LA7   | 68                |   | Não                 |
|  | G4-LA8   | 68                |   | Sim                 |
| Treinamento e educação   | G4-DMA   | 44 a 55 e 65 a 66 |   | Sim                 |
|  | G4-LA9   | 65 a 66           | Atualmente indisponível. Não há a discriminação por gênero e categoria funcional.                             | Sim                 |
|  | G4-LA10  | 87                |   | Não                 |
|  | G4-LA11  | 87                |   | Não                 |
| Diversidade e igualdade de oportunidades                                 | G4-DMA   | 68                |   |                     |
|  | G4-LA12  | 88                |   | Sim                 |
| Igualdade de remuneração entre mulheres e homens                         | G4-DMA   | 64 a 65           |   |                     |
|  | G4-LA13  | 89                | Atualmente indisponível. Não informado o salário-base.  | Não                 |
| Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas                       | G4-DMA   | 44 a 55           |   |                     |
|  | G4-LA14  | 89                |   | Sim                 |
|  | G4-LA15  | 48                |   | Sim                 |
| Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas | G4-DMA   | 29 a 30           |   |                     |
|  | G4-LA16  | 89                |   | Sim                 |
| <b>SUBCATEGORIA: Direitos humanos</b>                                    |  |                   |   |                     |
| Investimentos  | G4-DMA   | 29 a 30           |   |                     |
|  | G4-HR2   | 29                |   | Sim                 |
| Liberdade de associação e negociação coletiva                            | G4-DMA   | 44 a 55           |   |                     |
|  | G4-HR4   | 89                |   | Não                 |
| Trabalho infantil  | G4-DMA   | 44 a 55           |   |                     |
|  | G4-HR5   | 89                |   | Sim                 |
| Trabalho forçado ou análogo ao escravo                                   | G4-DMA   | 52                |   |                     |
|  | G4-HR6   | 48                |   | Sim                 |
| Práticas de segurança  | G4-DMA   | 29                |   |                     |
|  | G4-HR7   | 29                |   | Sim                 |
| Direitos indígenas   | G4-DMA   | 52                |   |                     |
|  | G4-HR8   | 48                |   | Sim                 |

## CONTEÚDOS PADRÃO ESPECÍFICOS

| ASPECTOS MATERIAIS  | INFORMAÇÃO SOBRE A FORMA DE GESTÃO E INDICADORES | PÁGINA/ RESPOSTA | OMISSÕES   | VERIFICAÇÃO EXTERNA |
|---|--|------------------|--|---------------------|
| Avaliação de fornecedores em direitos humanos                       | <b>G4-DMA</b>                                    | 44 a 55          |  |                     |
|   | <b>G4-HR10</b>                                   | 90               |  | Sim                 |
|   | <b>G4-HR11</b>                                   | 48               |  | Sim                 |
| Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos | <b>G4-DMA</b>                                    | 29 a 30          |  |                     |
|   | <b>G4-HR12</b>                                   | 90               |  | Sim                 |
| <b>SUBCATEGORIA: Sociedade</b>                                      |  |                  |  |                     |
| Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade                  | <b>G4-DMA</b>                                    | 44 a 55          |  |                     |
|   | <b>G4-S09</b>                                    | 90               |  | Sim                 |
|   | <b>G4-S010</b>                                   | 48               |  | Sim                 |
| <b>SUBCATEGORIA: Responsabilidade pelo produto</b>                  |  |                  |  |                     |
| Saúde e segurança do cliente  | <b>G4-DMA</b>                                    | 56 a 77          |  |                     |
|   | <b>G4-PR1</b>                                    | 11               |  | Não                 |
|   | <b>G4-PR2</b>                                    | 90               | Atualmente indisponível. Não informado o número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários. | Sim                 |
| Rotulagem de produtos e serviços                                    | <b>G4-DMA</b>                                    | 56 a 77          |  |                     |
|   | <b>G4-PR3</b>                                    | 90               |  | Sim                 |
|   | <b>G4-PR4</b>                                    | 91               |  | Não                 |
| Privacidade do cliente  | <b>G4-PR5</b>                                    | 91               |  | Não                 |
|   | <b>G4-DMA</b>                                    | 56 a 77          |  |                     |
|   | <b>G4-PR8</b>                                    | 91               |  | Sim                 |
| <b>SUPLEMENTO SETORIAL DE ALIMENTOS</b>                             |  |                  |  |                     |
| Práticas de compra/fornecimento                                     | <b>G4-DMA</b>                                    | 44 a 55          |  |                     |
|   | <b>FP1</b>                                       | 50               |  | Sim                 |
|   | <b>FP2</b>                                       | 50               |  | Sim                 |
| Saúde e segurança do cliente  | <b>G4-DMA</b>                                    | 44 a 55          |  |                     |
|   | <b>FP5</b>                                       | 60               |  | Sim                 |
| Bem-estar dos animais   | <b>G4-DMA</b>                                    | 49 a 51          |  |                     |
|   | <b>FP9</b>                                       | 50 a 51          |  | Sim                 |
|   | <b>FP13</b>                                      | 91               |  | Sim                 |

## **Relatório de asseguração limitada dos auditores independentes relacionado com informações sobre sustentabilidade e responsabilidade social.**

Ao

Conselho de Administração e Acionistas da Minerva S.A.

São Paulo - SP

### **Introdução**

Fomos contratados pela Minerva S.A. (“Minerva Foods”) para apresentar nosso relatório de asseguração limitada sobre a compilação das Informações relacionadas com Sustentabilidade e Responsabilidade Social da Minerva S.A., relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016.

### **Responsabilidades da administração da Companhia**

A administração da Minerva S.A. é responsável pela elaboração e apresentação de forma adequada das informações constantes do Relatório de Sustentabilidade 2016 de acordo com as diretrizes Global Reporting Initiative (GRI) – em sua versão G4 e opção “de acordo” Essencial e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração dessas informações livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

### **Responsabilidade dos auditores independentes**

Nossa responsabilidade é expressar conclusão sobre as informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2016 da Minerva Foods, com base no trabalho de asseguração limitada conduzido de acordo com o Comunicado Técnico CTO 01/12, aprovado pelo Conselho Federal de Contabilidade e elaborado tomando por base a NBC TO 3000 – Trabalho de Asseguração 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. 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 2016 da Minerva, tomadas em conjunto, estão livres de distorções relevantes.

Um trabalho de asseguração limitada conduzido de acordo com a NBC TO 3000 (ISAE 3000) consiste principalmente de indagações à administração da Companhia e outros profissionais da Companhia que estão envolvidos na elaboração das informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2016 da Minerva, assim como pela aplicação de procedimentos analíticos para obter evidência que nos possibilite concluir na forma de asseguração limitada sobre as informações tomadas em conjunto. Um trabalho de asseguração 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 2016 da Minerva Foods, tomadas em conjunto, podem apresentar distorções relevantes.

Os procedimentos selecionados basearam-se na nossa compreensão dos aspectos relativos à compilação e apresentação das informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2016 da Minerva Foods 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 no Relatório de Sustentabilidade 2016 da Minerva Foods – relativo ao período de 01 de janeiro a 31 de dezembro de 2016;

- (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 2016;
- (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 Global Reporting Initiative (GRI) – em sua versão G4, opção de "acordo" reporte Essencial, aplicável na elaboração das informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2016.

Acreditamos que a evidência obtida em nosso trabalho é suficiente e apropriada 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 do Relatório de Sustentabilidade 2016 da Minerva Foods. 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 2016 da Minerva Foods. 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 no Relatório de Sustentabilidade 2016, relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016 não foram compiladas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com as diretrizes da GRI (Global Reporting Initiative) - em sua versão G4, opção "de acordo" Essencial.

São Paulo, 11 de julho de 2017.

Sergio Yassunori Ishikawa  
CT CRC 1SP-224.021/O-5

Grant Thornton Auditores Independentes  
CRC 2SP-025.583/O-1



## INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

### **Minerva Foods S.A.**

Av. Antônio Manço Bernardes, s/nº, Rotatória Família Vilela de Queiroz

CEP 14781-545 – Barretos (SP)

Telefone: (17) 3321-3355

Rua Leopoldo Couto de Magalhães Júnior, 758 – conj. 82 – Itaim Bibi

CEP 04542-000 – São Paulo (SP)

Telefone: (11) 3074-2444

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



# CRÉDITOS

## COORDENAÇÃO GERAL

Diretoria Administrativa: Fábio Miguel Longo

Gerência de Sustentabilidade, SGI e Meio Ambiente:

Taciano Custódio, Tamara Lopes, Camila Ito e Salomão Abib

## CONSULTORIA DE PROJETOS

Consultoria JointBee

## CONSULTORIA DE INDICADORES,

## COORDENAÇÃO EDITORIAL, DESIGN E REVISÃO

TheMediaGroup

## REDAÇÃO

KMZ Conteúdo

(Coordenação: *TheMediaGroup*)

## TRADUÇÃO

Gama Traduções

## FOTOS

Claudio Lacerda, Daniela Toviansky

e Banco de Fotos Minerva

## Auditoria

Grant Thornton Brasil Ltda.



*Minerva Foods*