

Minerva Foods



Relatório de
Sustentabilidade
2012





ÍNDICE

CARTA DO CONSELHO	4
MENSAGEM DO PRESIDENTE	6
SOBRE ESTE RELATÓRIO	8
SOBRE A MINERVA	10
GOVERNANÇA E GESTÃO	14
DESEMPENHO ECONÔMICO	28
SUSTENTABILIDADE	34
RECURSOS HUMANOS	46
EXPANSÃO COM QUALIDADE	52
GRI - ÍNDICE REMISSIVO	56
GLOSSÁRIO	68
RELATÓRIO DA AUDITORIA	70





“A notável valorização de 126,6% das ações da Minerva S.A. em 2012 é resultado de uma existência inteira de expansão contínua – feito extraordinário para uma Companhia que chega a duas décadas de atividades com um crescimento ponderado anual de 39%. É a reação inequívoca do mercado a uma trajetória consistente, construída com cautela no manejo de instrumentos financeiros para o desenvolvimento dos negócios, e marcada pela ousadia na conquista de novos clientes e melhores fornecedores.”

Cautela para conquistar

O Conselho de Administração da Minerva S.A. dedica-se, com renovado interesse, à análise das informações do setor frigorífico no Brasil e no mundo, para fornecer à Diretoria Executiva diretrizes empresariais balizadas por subsídios técnicos e conhecimento dos mercados. Facilita a missão dos integrantes o perfil multifacetado do Conselho, que reúne interlocutores dos principais públicos de interesse da Companhia para produzir uma visão global do negócio, sem perder contato com as raízes regionais sobre as quais se assentam o setor pecuário e o pequeno comércio varejista de alimentos, refletidas em cada uma das unidades operacionais Minerva.

A experiência acumulada e a capacidade de gestão dos conselheiros, amplamente reconhecidas, formam um saudável complemento de ponderação para a vigorosa atividade cotidiana da Diretoria Executiva, que busca os resultados desejados pelos acionistas com empenho desdobrado em eficácia.

O período sobre o qual se debruça este Relatório foi especialmente rico em realizações. A notável valorização de 126,6% das ações da Minerva S.A. em 2012 é resultado de uma existência inteira de expansão contínua – feito extraordinário para uma Companhia que chega a duas décadas de atividades com um crescimento ponderado anual de 39%. É a reação inequívoca do mercado a uma trajetória consistente, construída com cautela no manejo de instrumentos financeiros para o desenvolvimento dos negócios, e marcada pela ousadia na conquista de novos clientes e melhores fornecedores.

Essas diretrizes orientaram a aquisição do controle acionário total da Minerva Dawn Farms e da Brascasing no Brasil, do Frigomerc no Paraguai, e a bem-sucedida integração do Frigorífico PUL no Uruguai. Consolida-se assim uma posição de liderança na produção de carne bovina e subprodutos na América do Sul – território privilegiado para expansão da indústria global de proteína vermelha.

Essa série de conquistas não diverge, porém, da conservadora política de gerenciamento de riscos definida pelo Conselho, que tem a atribuição de prevenir passos comprometedores da segura trajetória traçada para gerar valor e proteger o patrimônio dos acionistas. A aquisição dos ativos mencionados foi realizada ao mesmo tempo que se conseguiu uma redução importante do nível de alavancagem financeira da Companhia, conforme orientação estabelecido por este Conselho.

É de se saudar, como parte da estratégia, a boa receptividade à oferta pública de ações da Companhia, concluída em novembro de 2012. O sucesso dessa operação contribuiu para diminuir significativamente as despesas financeiras.

A Minerva pôde inaugurar um novo ciclo de investimentos, na expansão da oferta de produtos de valor agregado e no incremento da capacidade de abate e processamento de bovinos no Brasil, Paraguai e Uruguai.

Vale destacar também que ao longo de 2012 se deu continuidade ao processo de gestão por sustentabilidade. Um movimento que este Conselho da Administração trabalha para intensificar nos próximos períodos, alimentando com uma perspectiva de futuro mais saudável a alma empreendedora dos colaboradores, clientes e fornecedores da Minerva S.A.

Edivar Vilela de Queiroz

Presidente do Conselho de Administração



“Somos uma empresa que ganha espaço no mercado a partir de uma abordagem diferenciada, com foco na administração de uma enorme gama de variáveis e que busca construir seus resultados a partir de informação, conhecimento e gestão. Uma empresa de alimentos tem de assumir responsabilidades que vão além de seu resultado financeiro. É preciso ser, também, parte de uma equação que oferece à sociedade, além de emprego e renda, qualidade de vida e segurança alimentar.”

2012, um ano de resultados

A Minerva construiu ao longo dos anos uma reputação de empresa com foco em resultados a partir de uma gestão capaz de oferecer os menores riscos nos mercados onde atua. Isso significa principalmente crescer com responsabilidade, compartilhar benefícios com os parceiros de nossa cadeia de valor e buscar disseminar conhecimentos e expertises com a sociedade. Somos uma empresa que ganha espaço no mercado a partir de uma abordagem diferenciada, com foco na administração de uma enorme gama de variáveis e que busca construir seus resultados a partir de informação, conhecimento e gestão.

Uma empresa de alimentos tem de assumir responsabilidades que vão além de seu resultado financeiro. É preciso ser, também, parte de uma equação que oferece à sociedade, além de emprego e renda, qualidade de vida e segurança alimentar. O olhar da Minerva é abrangente, desde o campo, onde produtores estão trabalhando para oferecer um rebanho de boa qualidade e dentro de rígidos controles socioambientais, passando por todo o processo de logística e acolhida do gado em nossas unidades com cuidados em relação ao bem estar dos animais, até a determinação do tipo de corte que oferecemos aos nossos clientes em mais de 100 países. Para manter essa performance a equipe da Minerva é sempre incentivada a tomar decisões com base em acurada análise de riscos e com foco na maximização dos resultados.

Em paralelo, em nossos escritórios temos gestores e especialistas trabalhando para entender cada um desses mercados, buscar soluções apropriadas e aproveitar as melhores oportunidades de negócios para garantir a competitividade e o crescimento da Companhia de forma saudável e consolidada. O foco das empresas do nosso mercado sempre foi sobre engordar mais os bois; nossa estratégia é diferente e vem dando bons frutos. Queremos sempre saber como obter os melhores resultados com cada boi que processamos. É importante, para a estratégia de resultados da Minerva, entender que seu produto é uma commodity, portanto manter os custos baixos é parte fundamental dessa estratégia.

O ano de 2012 demonstrou que estamos certos em manter nosso foco em resultados financeiros com os melhores indicadores de sustentabilidade. Conseguimos ampliar a rentabilidade da empresa e nos mantivemos firmes em nossa estratégia de estabelecer uma base territorial na América do Sul, onde operamos unidades em diversos Estados Brasileiros, no Paraguai e no Uruguai. Essa região oferece as melhores condições de terras e clima para a produção de proteína vermelha de qualidade.

Também é fundamental para a performance da Minerva a presença em todos os mercados onde seu produto é oferecido, seja com escritórios ou através de representantes. Nesse ponto vale destacar a opção que fizemos por respeitar a cultura de negócios de cada país e atuar sempre com um profissional local, capaz de interpretar de forma correta as aspirações de nossos parceiros de negócios.

A valorização da equipe, em todos os setores da Companhia, é um dos fatores que ajuda a consolidar nossa liderança em gestão. Também estamos avançando muito na estruturação de nossos modelos de gestão e de negócios, que buscam cada vez mais harmonizar a rentabilidade com a sustentabilidade. A Minerva trabalha para ser reconhecida como uma empresa de práticas avançadas em transparência e gestão inovadora no setor de frigoríficos, mas sem perder seu foco em uma conservadora gestão de riscos.

Fernando Galletti de Queiroz
Diretor-presidente Minerva Foods

O avanço da transparência

Este é o segundo ano consecutivo em que a Minerva Foods apresenta um Relatório de Sustentabilidade. A primeira edição tem como ano base 2011. O objetivo é instituir uma rotina de transparência na organização e estabelecer uma cultura empresarial com foco em sustentabilidade. O período de referência das informações reportadas é o ano de 2012; estão aqui registradas experiências de colaboradores da Minerva em todos os níveis de gestão, além de fatos e eventos que constituíram as atividades da companhia de 1º de janeiro a 31 de dezembro. Não houve mudança significativa de limites ou de escopo aplicados a este Relatório se comparado à edição 2011.

A coleta de dados se refere às atividades da Minerva em todo o Brasil, abrangendo as oito unidades industriais frigoríficas instaladas nas cidades de Araguaína (TO), Barretos (SP), Batayporã (MS), Campina Verde (MG), Goianésia (GO), José Bonifácio (SP), Palmeiras de Goiás (GO) e Rolim de Moura (RO). A Companhia opera mais duas unidades no Paraguai e uma no Uruguai, que forneceram dados e informações para a consolidação de alguns indicadores de desempenho, devidamente notificados ao leitor quando apresentados. Foram trabalhados indicadores qualitativos e quantitativos com base nos princípios definidos pela organização Global Reporting Initiative – GRI. Procurou-se atender às diretrizes da versão 3.1 (GRI-3.1)

A Companhia espera satisfazer com esta publicação a demanda de informações sobre a inserção da sustentabilidade em suas operações entre os principais segmentos de seu universo de stakeholders – entre os quais investidores, fornecedores, clientes, colaboradores, autoridades, organizações não-governamentais e jornalistas.

deste padrão internacional de relato de performance econômica e socioambiental das ações e projetos de Sustentabilidade da Minerva S.A.

A maior parte das informações descritas neste documento foi obtida a partir de entrevistas com os principais gestores da Companhia, complementadas por dados apresentados em resposta a questionários estruturados no modelo GRI para formar um quadro abrangente dos perfis de gestão e governança da Companhia sob os aspectos social, econômico e ambiental. A Gerência de Sustentabilidade da Minerva se responsabilizou pelas informações operacionais e de desempenho, organizando os relatórios de referência utilizados pelos consul-

tores do Instituto Envolverde, organização contratada para desenvolver e redigir o Relatório de Sustentabilidade da Minerva Foods, edição 2012.

Os esforços de numerosos colaboradores que contribuíram para a elaboração deste documento constituem uma base importante para que nas próximas edições se desenvolva um processo consistente de identificação da materialidade – princípio formal adotado pelo GRI para referir-se às prioridades que a Companhia relatora deve identificar, por meio de algum mecanismo de consulta, como impactos relevantes de suas atividades para as avaliações e decisões de seus públicos de interesse (stakeholders).

As limitações inerentes a uma organização que cresce aceleradamente determinaram a postergação desse processo, definindo-se os temas tratados a partir da percepção da alta Administração da Minerva. Dada essa ressalva de ordem técnica relevante, a Companhia espera satisfazer com esta publicação a demanda de informações sobre a inserção da sustentabilidade em suas operações entre os principais segmentos de seu universo de stakeholders – entre os quais investidores, fornecedores, clientes, colaboradores, autoridades, organizações não-governamentais e jornalistas.

É importante notar, ao se efetuar a comparação, que a edição 2011 informou números relativos ao consumo de energia no padrão megawatt; na presente edição, os totais de consumo foram convertidos para gigajoule, conforme recomenda o padrão GRI.

Após a redação e a edição, os textos e tabelas que compõem este Relatório foram encaminhados à BDO RCS Auditores Independentes para checagem de materialidade e qualificação dos indicadores, de modo a examinar o atendimento do nível de exigência no padrão GRI, garantindo a certificação C+, igual à obtida em 2011.

Os indicadores de desempenho de 2012 apresentaram evolução em relação aos reportados em 2011. No entanto, por decisão da Administração da Companhia, manteve-se ainda este ano a certificação GRI C+, que exige resposta a pelo menos 10

Indicadores de Desempenho. Neste nível, as áreas social, ambiental e econômica devem estar contempladas com no mínimo uma resposta.

Os dados econômico-financeiros consolidam o desempenho de todas as unidades de negócio, seguem os padrões internacionais de contabilidade e foram auditados pela BDO RCS Auditores Independentes. Alguns dados sobre ações sociais e ambientais referem-se a determinadas unidades, sendo devidamente identificados como parciais.

O Índice Remissivo GRI, à página 56, localiza as informações mencionadas e oferece observações úteis para o entendimento do conteúdo deste Relatório, editado somente no formato digital (PDF) bilíngue – português e inglês – disponível para consulta, download e impressão no site www.minervafoods.com.

A Companhia espera expor, nos próximos anos, o relato dos avanços na aplicação de um modelo de gestão que busca avaliar de forma consistente os impactos socioambientais de suas atividades, a fim de oferecer contribuição cada vez mais expressiva à geração de valor para a sociedade e o meio ambiente.

Para mais informações sobre a Minerva Foods ou sobre os dados contidos neste Relatório, entrar em contato com a Diretoria de Relações com Investidores da Minerva Foods pelo e-mail ri@minervafoods.com (GRI-3.1 - 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.13, 4.14, 4.15, 4.16 e 4.17).

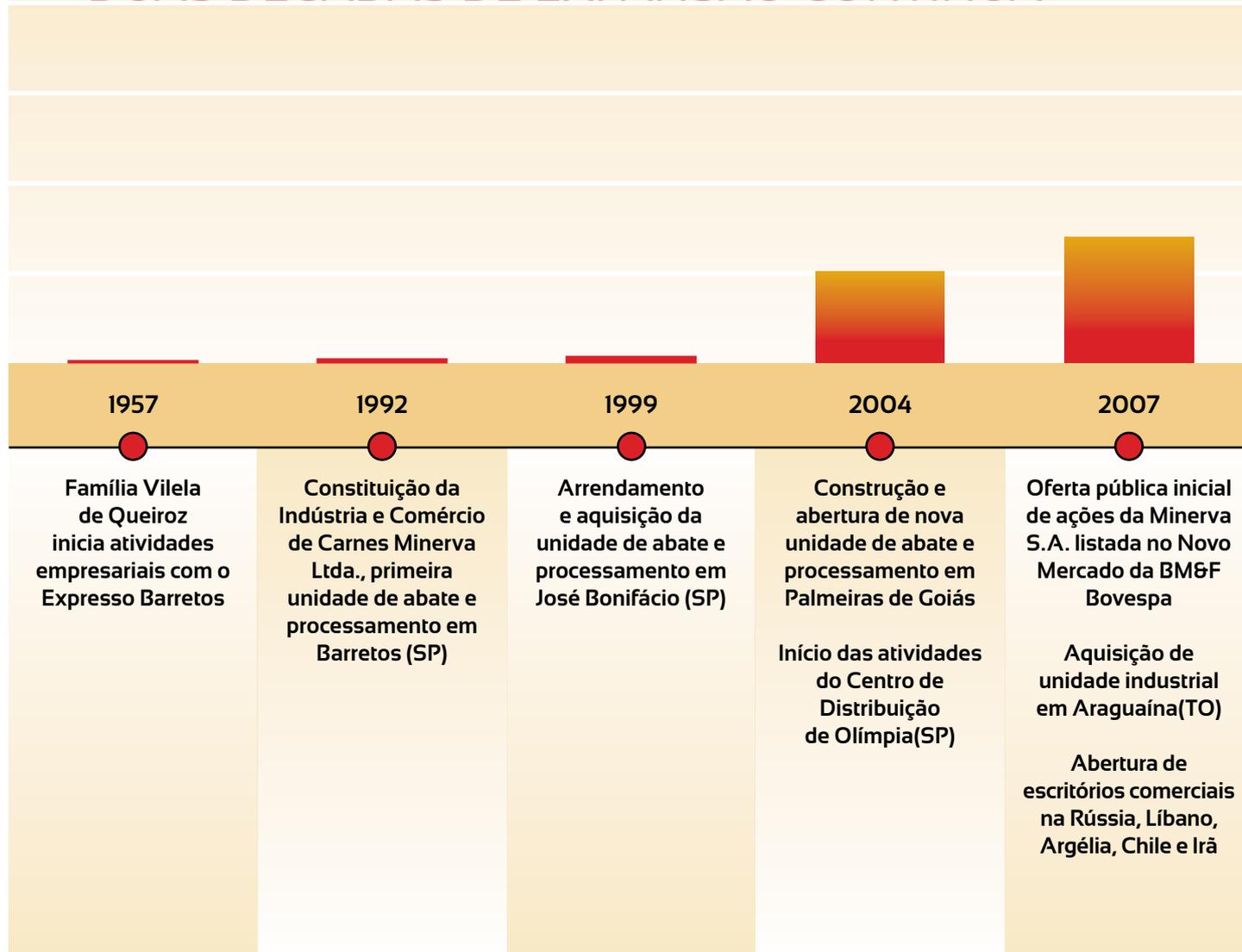
Minerva Foods

Crescimento sustentado

A Minerva S.A. (Minerva Foods) ocupa posição de liderança na América do Sul na produção e comercialização de carne in natura, gado vivo e seus derivados, além de atuar também no processamento de carne bovina, suína e de aves. Nasceu em 1992, numa iniciativa da Família Vilela de Queiroz, que desde o final dos anos 50 desenvolvia atividades empresariais no ramo de transporte rodoviário de cargas, atendendo a pecuaristas e varejistas (GRI-2.1).

Desde o início de sua trajetória, o principal foco da Companhia dirigiu-se principalmente ao mercado exportador, alcançando uma expansão contínua e consistente que a levou à condição de empresa com o melhor desempenho entre os frigoríficos de capital aberto listados em Bolsa em 2012. Uma história marcada por fatos relevantes que são fruto da busca permanente da eficiência econômica indispensável à perpetuação do conjunto de empreendimentos que hoje constituem seu campo de ação. Veja no gráfico os principais marcos dessa trajetória:

DUAS DÉCADAS DE EXPANSÃO CONTÍNUA

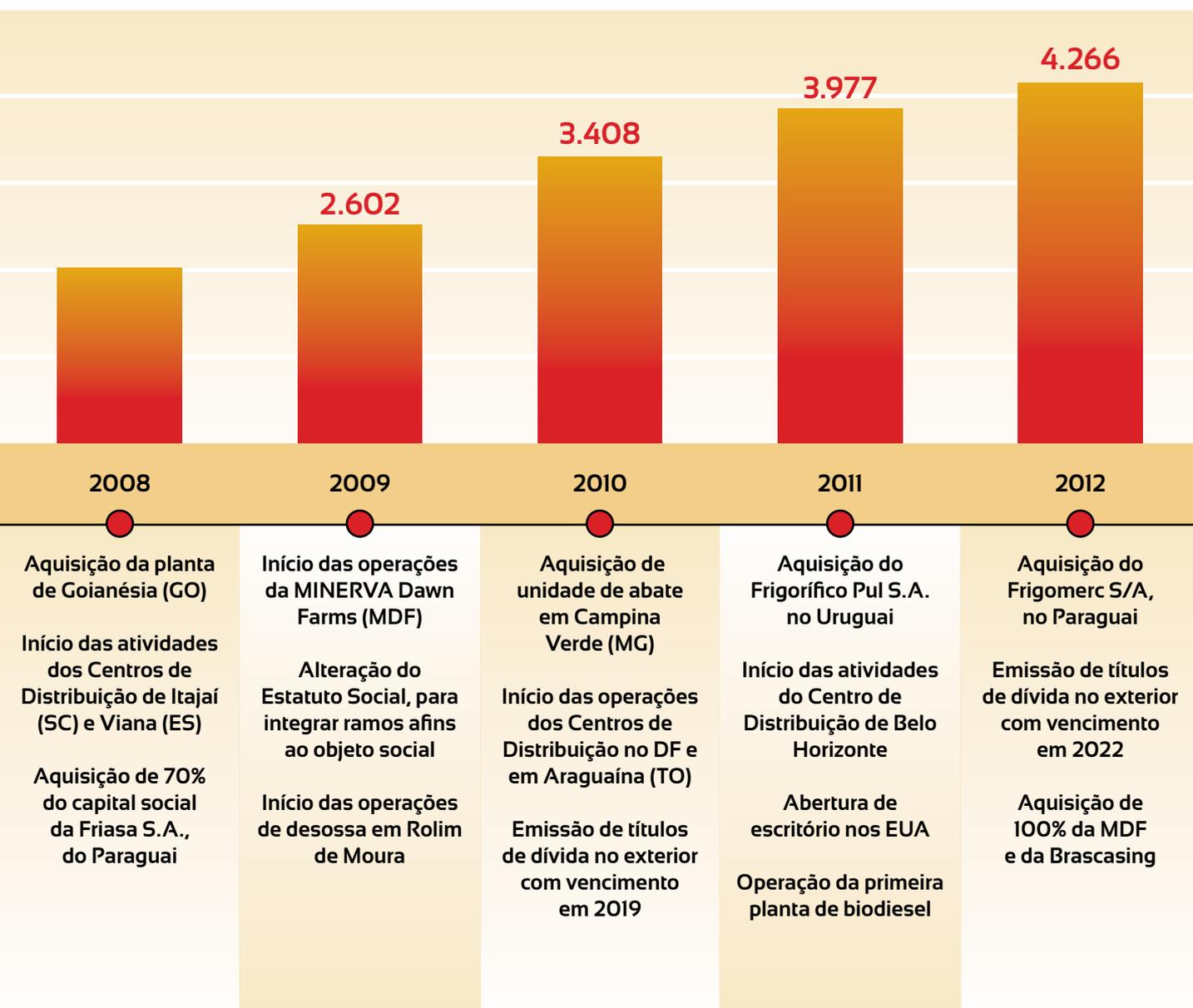


Somos Minerva S.A.

Tendo como principal foco a exportação de carne bovina, os negócios da Minerva se desenvolvem em torno da industrialização e venda de 9.700 produtos, divididos em duas linhas:

- **Commodities:** carne bovina congelada, gado vivo e couro, que representaram 80,4% da receita bruta da Companhia no período de 12 meses encerrado em 31 de dezembro de 2012; e
- **Produtos de valor agregado:** carne bovina resfriada para exportação, cortes porcionados, customizados e étnicos, e uma variedade de produtos cozidos e congelados a base de proteína, que representaram 19,6% da receita bruta da Companhia em 31 de dezembro de 2012 (GRI-2.2).

Para conhecer os catálogos de produtos comercializados pela Minerva, nos mercados interno e externo, acesse a aba Produtos do site www.ri.minervafoods.com



Dispersão reduz risco

A produção industrial é realizada em 12 plantas estrategicamente localizadas em seis Estados (São Paulo, Minas Gerais, Tocantins, Goiás, Rondônia e Mato Grosso do Sul), duas no Paraguai e uma no Uruguai – próximas aos portos por onde se exportam seus produtos e também dos principais centros consumidores dos mercados internos. (Uma delas, a Minerva Fine Foods, instalada em Barretos/SP, dedica-se exclusivamente ao processamento de carnes bovina, suína e de frangos.) Com essa dispersão, a Companhia reduz o risco de sofrer o impacto de doenças do gado, assim como diminui a exposição à variação de preços dos grãos, principalmente das commodities milho e soja, que compõem a dieta alimentar dos rebanhos.

Essas unidades industriais têm capacidade instalada para o abate de 11.480 cabeças/dia; no quarto trimestre de 2012, a média de utilização dessa capacidade foi de 71%, quando a média do setor de carne bovina no Brasil é de 60,7%, de acordo com os dados disponibilizados pelo IBGE e pela Scot Consultoria.

A capacidade de desossa é 23% superior à de abate, o que permite à Companhia adequar a linha de produção às demandas do mercado.

Subsidiariamente, mantém uma frota própria de 55 caminhões operada pela Transminerva, com a finalidade estratégica de assegurar a continuidade do transporte rodoviário para suprir a falta desse serviço em algumas regiões, além de balizar a qualidade e o preço do frete pago a terceiros – contratados para atender a 94% do volume de cargas gerado pelas unidades industriais e centros de distribuição.

Outro negócio em expansão é desenvolvido pela controlada Brascasing, sediada em José Bonifácio (SP), onde beneficia subprodutos do abate do gado – os envoltórios para a industrialização de carnes embutidas, com grande aceitação nos mercados interno e externo (GRI-2.3).

Além da sede administrativa, localizada na cidade de Barretos, no interior do Estado de São Paulo, mantém escritórios em São Paulo (SP) e Belém (PA), com funções administrativas e comerciais.

PARTICIPAÇÃO DAS REGIÕES NAS VENDAS TOTAIS



Distribuição e Exportação

No mercado interno, a Minerva opera Centros de Distribuição (CDs) nos Estados do Espírito Santo, Goiás, Santa Catarina, Minas Gerais, São Paulo, Tocantins, Distrito Federal e Ceará (mais um no Paraguai). Nos CDs revende também produtos de terceiros, principalmente alimentos, facilitando aos 27 mil pequenos e médios varejistas com os quais se relaciona a compra de uma variedade de itens no modelo one-stop-shop. A operação abrange 1.600 cidades (GRI-2.7).

Possui três unidades industriais no Exterior, duas no Paraguai e uma no Uruguai. Em função das diversificadas operações de exportação, a Companhia mantém escritórios em oito países: Chile, EUA, Rússia, Itália, Irã, Arábia Saudita, Líbano e Argélia. Atende, a partir deles, cerca de 2 mil clientes distribuídos por uma centena de países (GRI-2.5).

Cerca de 67% do faturamento bruto de R\$ 4,6 bilhões da Minerva em 2012 foram gerados por esse diversificado mercado importador, representando um aumento de 28,9% da demanda ao redor do mundo em relação a 2011. A Companhia é a segunda maior exportadora de carne bovina in natura do Brasil (19,7%), a maior do Paraguai (20,6%) e alcançou 9,5% das vendas externas do Uruguai.

27 mil

pequenos e médios
varejistas
com os quais
se relaciona

2 mil

clientes distribuídos
por uma centena
de países

28,9%

de aumento na
demanda em 2011

PRINCIPAIS EMPRESAS CONTROLADAS PELA MINERVA S.A.

Unidade	Participação em 21/12/2012
Minerva Indústria e Comércio de Alimentos S.A.	98%
Minerva Dawn Farms S.A. (Minerva Fine Foods)	100%
Friasa S.A. (Paraguai)	92%
Frigomerc S.A. (Paraguai)	100%
Pul S.A. (Uruguai)	100%
Transminerva Ltda.	100%
Brascasing Comercial e Industrial Ltda.	100%

A Minerva Foods é uma sociedade anônima de capital aberto, classificada como empresa de grande porte, de acordo com os critérios do BNDES (amplamente reconhecidos no mercado brasileiro), por ter receita operacional bruta superior a R\$ 300 milhões. Na comparação com o ano anterior, obteve em 2012 um incremento de 10,1% na receita líquida, que chegou a R\$ 4,38 bilhões. Encerrou o ano com um total de 9.930 empregados, além de 740 terceirizados, incluindo as Companhias controladas e as unidades no Paraguai e no Uruguai (GRI-2.6 e 2.8).

A acionista controladora direta da Minerva Foods é a VDQ Holdings S.A., que detém 34,9% do capital social e votante da Companhia. O capital so-

cial da VDQ é integralmente detido por integrantes da Família Vilela de Queiroz.

Destacam-se entre os principais eventos societários ocorridos no ano 2012 os seguintes:

- Foi desfeita a joint venture com a irlandesa Dawn Farms; a Companhia passou a deter 100% do capital social da controlada, que passará a operar sob o nome Minerva Fine Foods;
- A Companhia tornou-se controladora da Brascasing Comercial Ltda., com 100% do capital social, ao adquirir 45% das ações da empresa;
- Aquisição de 100% do capital social da Frigomerc S.A., frigorífico de Assunção, Paraguai, com capacidade de abate de 1.000 cabeças de gado por dia (GRI-2.9).



Vista aérea da sede em Barretos

Segurança nos negócios

A Minerva conquistou em 2012 a condição de companhia brasileira com melhor desempenho no mercado de capitais, entre os frigoríficos com ações negociadas na bolsa de valores que faturam mais de R\$ 3 bilhões por ano. Nos cálculos da respeitada consultoria Economatica, a valorização de mercado foi de 126,6%, um resultado imponente. A explicação é resumida pelos principais executivos numa palavra: “foco”. A Administração tem metas bem definidas e sabe que seu negócio é basicamente de carne bovina e derivados. Aliada à consciência das características intrínsecas do mercado de alimentos, essa política favoreceu uma visão muito particular do empreendimento.

A conexão entre alimento e vida é um conceito determinante para o desenvolvimento da Companhia. Há uma percepção clara de que é grande a responsabilidade em relação à vida, em todos os níveis – desde o campo, de onde vêm as matérias-primas, mobilizando uma extensa cadeia de valor, até chegar ao consumidor final dos alimentos produzidos pela Minerva. Colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, autoridades, investidores são os destinatários da confiança e do respeito reportado na Missão da empresa. A base para a evolução é a busca permanente pela excelência operacional, por meio de um modelo de gestão eficaz que estimula uma equipe motivada para a melhoria contínua.

O cumprimento dos Direcionadores Corporativos encontra um leito natural nas práticas de Governança Corporativa aplicadas no desenvolvimento de suas atividades.

Direcionadores corporativos

A Minerva adota as melhores práticas de governança corporativa e os avançados processos de gestão, segundo os padrões internacionais. Por ser uma Companhia de capital aberto, está sujeita às regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da BM&FBovespa. Para atender a essas normas, a Companhia se vale de instrumentos como o seu estatuto social e a Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404, de 1976, complementada pela Lei nº 11.638/2007). Além desses, adota direcionadores empresariais bem definidos e de conhecimento de todos os colaboradores e gestores. São eles que orientam os relacionamentos com os stakeholders e como fazemos negócios (GRI-4.8).

MISSÃO

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

VISÃO

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

Integridade, comprometimento, responsabilidade, iniciativa e cooperação.

[GRI 4.8]

Estrutura da governança

A cada ano a aplicação da sustentabilidade se amplia na sociedade global, refletindo o refinamento de uma visão de mundo que deve sua crescente influência à simplicidade do conceito no qual o ser humano deve se reconhecer capaz de produzir e compartilhar prosperidade sem dilapidar o meio ambiente e demonstrar a transparência no relacionamento com os stakeholders. A adesão a essa concepção ocorre de forma rápida e abrangente em todos os campos de atividade, com características de uma mudança histórica irreversível dos padrões culturais do nosso tempo.

Em 2012, a Minerva Foods acelerou o passo nessa direção, com a meta de incorporar a sustentabilidade em todas as operações. As ações de gestão e governança realçam como se aprofundaram, na prática, os esforços para a perpetuação do conjunto dos empreendimentos que formam seu campo de ação. Essa estrutura expressa o esforço pela transparência e o relacionamento equilibrado com os stakeholders e é formada por dois Conselhos: o de Administração, órgão máximo em matéria decisória, e o Fiscal. O primeiro é auxiliado por um Comitê de Riscos. O braço executivo-operacional está a cargo da Diretoria Executiva (GRI-4.10).

Conselho de administração

A Minerva aderiu às regras do Novo Mercado da BM&F Bovespa desde que se tornou Companhia aberta, em 2007. Em cumprimento aos limites definidos para participação dessa listagem especial, a Minerva adota regras societárias para ampliar os direitos dos acionistas e exerce uma política de divulgação de informações mais transparente e abrangente.

Os conselheiros de administração são eleitos pela Assembleia Geral dos Acionistas sem influência da Diretoria Executiva. Desde 2007, a presidência do Conselho de Administração é exercida por membro sem funções executivas na Companhia. O atual mandato se iniciou em 27 de abril de 2012. E em 31 de Dezembro de 2012 tinha sete membros, com mandato unificado de dois anos, renovável de acordo com o Estatuto Social. Reúne-se uma vez a cada trimestre, ou quando convocado por qualquer membro.

Representam os acionistas minoritários 50% dos conselheiros, que são considerados independentes e participam das deliberações, tomadas por maioria de votos, como determina o Estatuto Social da Companhia. O Regulamento do Novo Mercado exige um mínimo de 20% de conselheiros independentes. O termo "Conselheiro Independente" significa o conselheiro que: (GRI-4.3).

A conexão entre alimento e vida é um conceito determinante para o desenvolvimento da Companhia. A base para a evolução é a busca permanente pela excelência operacional, por meio de um modelo de gestão eficaz que estimula uma equipe motivada para a melhoria contínua.

(i) não tem qualquer vínculo com a Companhia, exceto a participação no capital social;

(ii) não é acionista controlador (conforme definido no Artigo 37 do Estatuto Social), cônjuge ou parente até segundo grau daquele, ou não ser ou não ter sido, nos últimos 3 (três) anos, vinculado a Companhia ou a entidade relacionada ao acionista controlador (ressalvadas as pessoas vinculadas a instituições públicas de ensino e/ou pesquisa);

(iii) não foi, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor da Companhia, do acionista controlador ou de sociedade controlada pela Companhia;

(iv) não é fornecedor ou comprador, direto ou in-

direto, de serviços e/ou produtos da Companhia, em magnitude que implique perda de independência;

(v) não é funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços e/ou produtos à Companhia, em magnitude que implique perda de independência;

(vi) não é cônjuge ou parente até segundo grau de algum administrador da Companhia;

(vii) não recebe outra remuneração da Companhia além da de conselheiro (proventos em dinheiro oriundos de participação no capital estão excluídos desta restrição).

MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



Presidente do Conselho

Edivar Vilela de Queiroz, advogado, fundador e ex-diretor presidente da Minerva. Preside o SindFrio – Sindicato das Indústrias Frigoríficas do Estado de São Paulo. Exerce a presidência do Conselho de Administração desde 2 de maio de 2007.

Vice-presidente do Conselho

Antônio Vilela de Queiroz, sócio-diretor da Expresso Barretos Ltda., agropecuarista e empresário. Foi Diretor Geral até 2 de maio de 2007, quando passou a integrar o Conselho de Administração.



Conselheiro

Ibar Vilela de Queiroz, agropecuarista e empresário-sócio-diretor da Frota “C” Transportes de Gado Ltda.. Até 2011, foi Diretor de Suprimentos da Minerva, responsável pelas compras de gado. É membro do Conselho de Administração desde 2 de maio de 2007.

Conselheiro

José Luiz Rêgo Glaser, administrador e mestre pelo Food Research Institute da Universidade de Stanford, EUA, foi diretor da Cargill Agrícola, membro dos Conselhos da Associação da Indústria de Óleo Vegetais, da Associação Nacional de Exportadores de Cereais, e da Associação Brasileira dos Terminais Portuários. Desde 2005 faz parte do Conselho de Administração do grupo educacional Ibmecc.



Conselheiro

Alexandre Lahoz Mendonça de Barros, engenheiro agrônomo, Doutor em Economia Aplicada, professor de Economia Agrícola da Fundação Getúlio Vargas, desde 2005. É membro do Comitê de Assessoria Externa da Embrapa Pecuária Sudeste e do Conselho Superior do Agronegócio da Fiesp – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. É sócio-consultor da MB Agro do setor de agronegócio.

Conselheiro

Sérgio Carvalho Mandin Fonseca, engenheiro de produção, realizou cursos de extensão e pós-graduação no Brasil e no exterior. Foi diretor de varejo alimentar na Martins Comércio e Atacado, vice-presidente de mercado interno da Sadia, e membro dos conselhos de administração da Apprimus, e da Excelsior Alimentos. É membro do conselho deliberativo da Associação Comercial e Industrial de Uberlândia e sócio proprietário de empresa de consultoria em estratégia e gestão comercial.



Conselheiro

João Pinheiro Nogueira Batista, economista, foi presidente da Bertin S/A, co-presidente da Suzano Petroquímica, vice-presidente da Suzano Holding, CFO e DRI da Petrobras, Managing Director do Dresdner Bank Brasil. É Presidente do Conselho de Administração da Isolux Infrastructure S/A, membro do Conselho de Administração e Consultor Sênior do Grupo Cerradinho, do Latin American Agribusiness Development Corporation, e da Swiss Re Corporate Solutions Seguros S/A. Foi também Presidente do Conselho de Administração do IBRI Instituto Brasileiro de Relações com Investidores e Vice-Presidente do Conselho de Administração do IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

O presidente do Conselho de Administração, sr. Edivar Vilela de Queiroz, não exerce cargo ou função executiva na Companhia (GRI-4.2).

É também considerado Conselheiro Independente aquele eleito nos termos do artigo 141, §§ 4º e 5º e artigo 239 da Lei das Sociedades por Ações. A qualificação como independente deve ser expressamente declarada na ata da Assembleia Geral que elege o conselheiro.

O Conselho de Administração é responsável por definir periodicamente e monitorar a aplicação, pela Diretoria Executiva, das políticas e diretrizes dos negócios da Minerva, assim como eleger e destituir os diretores, discriminar suas atribuições e fiscalizar a gestão. Cabe ao Conselho de Administração, também, a contratação dos auditores independentes, de acordo com a Lei 6.404/76. Em atendimento a esse diploma legal, delibera sobre a convocação da Assembleia Geral, quando julga conveniente (GRI-4.1).

Conselho fiscal

O Conselho Fiscal da Minerva, formado por três membros, mais três suplentes, tem caráter não permanente, como prevê o Estatuto Social da Companhia. É um órgão societário independente da administração e dos auditores externos, com a missão de fiscalizar as atividades da administração, rever as demonstrações financeiras da Companhia e reportar suas conclusões aos acionistas. Funciona no período de um ano compreendido entre a data da eleição e a data da seguinte Assembleia Geral Ordinária dos Acionistas. Os conselheiros são remunerados com, no mínimo, 10% do valor médio pago anualmente aos diretores da Companhia, não computados benefícios, verbas de representação e participação nos lucros, como prevê a Lei das Sociedades por Ações.

O Conselho Fiscal foi eleito em 26 de abril de 2012, a pedido da Assembleia Geral Ordinária dos Acionistas, que na mesma data elegeu também os integrantes do Conselho de Administração. Ficou com a seguinte a composição:

Conselho fiscal

Efetivos

Dorival Antonio Bianchi, economista;

Benedito da Silva Ferreira, economista e contador;

João Verner Juenemann, administrador de empresas.

Suplentes

Marcelo Scaff Padilha, advogado;

Victor Branco de Holanda, economista e contador;

Flávio Jarczun Kac, engenheiro de produção.

(GRI-4.1)

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Comitê de riscos

A Administração da Minerva constituiu, adicionalmente, um Comitê de Riscos para auxiliar o diretor presidente e o Conselho de Administração na implementação da política de hedge (riscos), bem como analisar a conjuntura econômica brasileira e mundial e seus potenciais reflexos na posição financeira da Companhia.

O Comitê de Riscos não é uma estrutura estatutária e pode ter de cinco a dez integrantes, entre eles o presidente e outros membros da Diretoria Executiva, colaboradores e consultores externos; atua gerencialmente desde meados de 2007 (GRI-4.1).

Diretoria executiva

A Diretoria Executiva tem seis integrantes eleitos pelo Conselho de Administração para mandatos de dois anos, com possibilidade de reeleição. Além de responsáveis legais, são atribuições dos diretores a organização interna, o processo deliberativo, operações diárias e implementação de políticas e diretrizes periodicamente definidas pelo Conselho de Administração, de acordo com as deliberações da Assembleia Geral dos Acionistas.

Uma profunda reestruturação administrativa realizada em 2012 alterou a nomenclatura e as funções das diretorias (veja composição adiante). (GRI-4.1).

Qualificações e conflitos de interesses

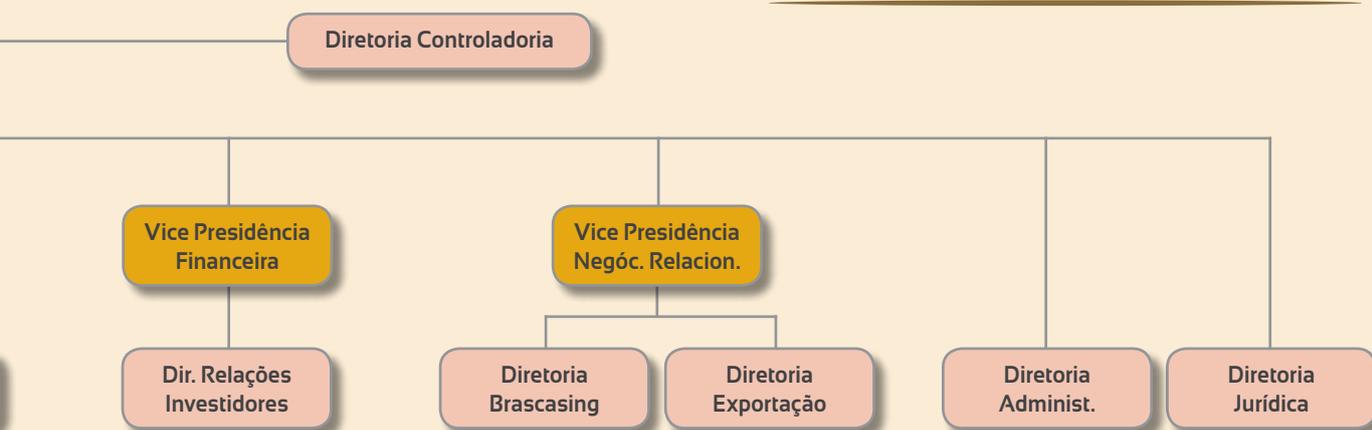
A Minerva não definiu processos para determinar as qualificações e conhecimentos dos membros dos Conselhos e da diretoria executiva sobre estratégias relacionadas aos temas econômicos, sociais e ambientais que impactam seus negócios. Da mesma forma, não realiza avaliação de desempenho de seus órgãos de administração e do Comitê de Riscos, nem tampouco de seus membros individualmente (GRI-4.7, 4.10).

A Companhia também não adota nenhum mecanismo específico para identificar conflitos de interesses nas assembleias gerais, nem no Conselho de Administração, por considerar suficientes as regras pertinentes estabelecidas na legislação brasileira e no Novo Mercado da BM&F Bovespa (GRI-4.7).

Remuneração

Historicamente a Minerva remunera todos os funcionários, incluídos os membros do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária, apenas com uma remuneração fixa que consiste em salário ou pró-labore e um único benefício indireto representado pelo plano de saúde (onde cabível) e pelo plano odontológico. O valor dessa remuneração é acordado no ato da contratação do colaborador. Tal prática ainda se mostra eficaz para atrair, incorporar e reter profissionais qualificados, seja por sua transparência, seja pelo fato de que a sede e a maior parte das filiais estão localizadas em cidades do interior onde o custo e a qualidade de vida também servem de atrativos.

Minerva Foods



Mais recentemente, introduziu seu plano de opção de "stock option" em complemento a sua prática histórica, de modo a melhor alinhar os interesses de longo prazo dos conselheiros, diretores e outros empregados-chave com os interesses da Companhia. Este componente da remuneração ainda se encontra em fase inicial, uma vez que, até esta data, a Minerva distribuiu opções de ações restritas uma só vez, em 2010, a alguns de seus diretores estatutários e não estatutários, e ainda deve sofrer ajustes nos próximos anos até que a Companhia encontre seu nível ideal.

A Companhia não adota mecanismos formais de avaliação de desempenho e suas práticas de remuneração não estão estruturadas para refletir indicadores específicos de desempenho (GRI-4.5).

Melhores práticas

Dentre as práticas recomendadas pelo Código de Melhores Práticas do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, além das já mencionadas a Companhia adota também as seguintes:

- capital social da Companhia dividido somente em ações ordinárias, proporcionando direito de voto a todos os acionistas;
- manutenção e divulgação de registro contendo a quantidade de ações que cada sócio possui, identificando-os nominalmente;
- obrigatoriedade na oferta de compra de ações que resulte em transferência do controle societário para todos os sócios e não apenas aos detentores do bloco de controle. Todos os acionistas devem ter a opção de vender as suas ações nas mesmas condições. A transferência do controle deve ser feita a preço transparente. No caso de

alienação da totalidade do bloco de controle, o adquirente deve dirigir oferta pública a todos os acionistas nas mesmas condições do controlador (tag-along);

- Conselho Fiscal instalado (na Assembleia Geral realizada em 26 de abril de 2012), conforme previsão do Novo Mercado;
- clara definição no Estatuto Social (a) da forma de convocação das Assembleias Gerais; e (b) da forma de eleição, destituição e tempo de mandato dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria;
- transparência na divulgação pública do relatório anual da administração;
- livre acesso às informações e instalações da Companhia pelos membros do Conselho de Administração;
- resolução de conflitos que possam surgir entre a Companhia, seus acionistas, seus Administradores e membros do Conselho Fiscal, por meio de arbitragem; e
- Assembleia Geral com competência para deliberar sobre: (a) aumento ou redução do capital social e outra reformas do Estatuto Social; (b) eleição ou destituição, a qualquer tempo, de conselheiros de administração e conselheiros fiscais; (c) tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras; e (d) transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade.

Mais detalhes sobre as atribuições dos Conselhos e da Diretoria e os perfis de seus integrantes na aba "Governança Corporativa" do site www.minervafoods.com (GRI-4.4).

A transparência na relação com os investidores e com o mercado de modo geral ganhou um instrumento mais adequado em 2012 com a remodelação do site institucional www.minervafoods.com

Transparência

A transparência na relação com os investidores e com o mercado de modo geral ganhou um instrumento mais adequado em 2012 com a remodelação do site institucional www.minervafoods.com.

Entre os conteúdos adicionados, há informações detalhadas sobre a dívida da Companhia, apresentações corporativas e análises setoriais atualizadas, além de toda a documentação que deve obrigatoriamente ser publicada de acordo com as normas de Novo Mercado da BM&FBOvespa e da Comissão de Valores Mobiliários do Ministério da Fazenda. (Mais detalhes na publicação "Política de Divulgação e Negociação" disponível no site.)

Além dessas informações na internet, em contato direto com os investidores a empresa está mais apta a responder às demandas naturais no mercado. Também publica informações não obrigatórias, mas importantes para ampliar o conhecimento que o público tem a respeito dos padrões operacionais, da sustentabilidade e da governança corporativa da Minerva.

Reestruturação

Em 2012, a consolidação do crescimento da Minerva determinou a aprovação de uma reestruturação administrativa que atribuiu mais autonomia aos executivos. O objetivo é dar mais agilidade às decisões de negócios, e também promover uma atuação regional que amplie o conhecimento das

particularidades locais, para que a Companhia possa exercer sua função social levando em conta as diferentes características das comunidades onde está inserida. Com essa mesma perspectiva de viés econômico e cultural, a Minerva adotou a política de contratar profissionais locais de cada país importador para acompanhar os negócios de exportação. Isto porque o relacionamento fica facilitado com o comprador quando o representante da Companhia conhece as particularidades da cultura local.

A reestruturação é a evolução natural do processo que começou em 2007, quando a Minerva Foods realizou a IPO (Initial Public Offering, primeira oferta pública de ações) e deixou de ser uma empresa familiar para ter o capital aberto, com ações em bolsa. A partir de então, alguns cargos foram reavaliados para melhor adequação às demandas do mercado. Intensificou-se nesse período a profissionalização da Companhia, que passou a atrair executivos experientados tanto da área financeira quanto da indústria frigorífica.

No final de 2011, concluiu-se o estudo solicitado pela Administração visando a expansão; o novo organograma foi oficializado em abril de 2012. A Minerva ganhou uma estrutura organizacional clara, para que todos possam entender como funciona; principalmente para que os colaboradores tenham uma visão melhor de como se move a Companhia, como são tomadas as decisões, como se estabelece a divisão das tarefas.

Qualidade que Conquista O Brasil e o Mundo

Sobre a Minerva Foods

Um dos líderes no Américo do Sul na produção e comercialização de carne bovina, carne e exportação de laticínios e derivados, a Minerva Foods está entre os três maiores exportadores brasileiros, comercializando seus produtos para cerca de 100 países além de atuar também no segmento de processamento de carne bovina, suína e de aves.

A história da Minerva Foods demonstra seu crescimento consistente e sustentável ao longo dos anos. A trajetória da empresa se inicia com o frade da península brasileira (a qual seus fundadores - a família Vitale de Castro - participaram ativamente do desenvolvimento do segmento no país, sendo reconhecidos pela excelência no transporte e criação de gado).

Saber mais

BRL CASING
LMOF
Frisa
Minerva
Pul
Frigorero

Diretoria Executiva

Desse ponto de vista, para efeito de organização interna – pois não estão previstas no estatuto – foram criadas quatro vice-presidências que passaram a operar divisões de negócios complementares: Internacional, Brasil, Negócios Relacionados e Financeira.

- **Internacional** é a Vice-Presidência criada para concentrar esforços na internacionalização da Companhia, depois da compra das plantas no Paraguai e no Uruguai. A criação do cargo corresponde, assim, à expectativa de expansão das operações industriais na América do Sul e à crescente complexidade da gestão das operações de exportação da Minerva.
- **Brasil** é a Vice-Presidência encarregada das Diretorias Industrial, de Originação (compra de gado) e Comercial/Supply Chain, que é responsável também pelos Centros de Distribuição e Regionais de Vendas. Está nesse mesmo ramo do organograma a divisão MFF – Minerva Fine Foods.
- **Negócios Relacionados** desenvolve as operações de Exportação de Gado Vivo, Brascasing (envoltórios naturais) e Minerva Biodiesel.
- **Financeira**, como diz o próprio nome, é a Vice-Presidência responsável pela administração dos recursos da Companhia. Subordina-se a ela a Diretoria de Relações com Investidores.

Em 2012, a Diretoria Jurídica passou a figurar no organograma da Companhia diretamente vinculada à Presidência, tendo a Gerência de Sustentabilidade subordinada a ela. Essa estruturação é consequência da prioridade que a Administração atribui às práticas sustentáveis.

Horizontalização

A reestruturação significou uma horizontalização das instâncias decisórias dentro da Minerva. Essa mudança teve impacto direto na aplicação mais efetiva e mensurável dos conceitos de sustentabilidade nos procedimentos operacionais, ao multiplicar os canais de comunicação e a relativização dos poderes entre os setores. De forma complementar, a Gerência de Sustentabilidade passou a responder para a Diretoria Jurídica. Antes, sob a gestão da Diretoria Administrativa, essa Gerência tinha um foco mais específico. A mudança favoreceu a maior permeabilidade dos conceitos e aplicação da sustentabilidade

em todos os setores da empresa, em consequência do amparo jurídico que a gestão do tema ganhou na nova estrutura. (Leia mais sobre a inserção da sustentabilidade no capítulo específico sobre o tema)

Gerenciamento de riscos

A Minerva desenvolve seus negócios num padrão de austeridade e profissionalismo para reduzir à exposição aos fatores de risco que podem comprometer os interesses de seus stakeholders. Uma análise acurada e sistemática desses fatores é realizada com o intuito de proteger o patrimônio da empresa e assegurar o cumprimento de suas obrigações, mantendo a Companhia preparada para enfrentar adversidades e aproveitar oportunidades que possam impactar favoravelmente seu desempenho. Entre os principais fatores de riscos, a Administração discrimina os seguintes:

1) Endividamento - O endividamento financeiro consolidado da Companhia requer que uma parcela significativa de seu fluxo de caixa seja utilizada para pagar o principal e juros relacionados ao endividamento. Seu fluxo de caixa e recursos de capital podem ser insuficientes para realizar os pagamentos necessários em seu endividamento substancial e endividamento futuro.

Em 30 de setembro 2012, o endividamento financeiro total consolidado da Companhia era de R\$ 2.612,7 milhões, sendo 79% de longo prazo. A capacidade de gerar dinheiro para satisfazer os pagamentos programados ou para refinarçar as obrigações com relação à dívida depende do desempenho financeiro e operacional que, por sua vez, está sujeito a condições econômicas e competitivas para os seguintes fatores financeiros e de negócios, alguns dos quais podem estar além do controle da Companhia:

- dificuldades operacionais;
- aumento dos custos operacionais;
- condições gerais da economia;
- diminuição da demanda de seus produtos;
- ciclos de mercado;
- tarifas;
- preços de seus produtos;
- ações dos concorrentes;
- evolução da regulamentação; e
- atrasos na implementação de projetos estratégicos.

INTEGRANTES DA DIRETORIA EXECUTIVA

Em Dezembro de 2012



Diretor Presidente

Fernando Galletti de Queiroz, administrador de empresas formado pela Fundação Getulio Vargas de São Paulo, preside a Minerva desde 2 de maio de 2007. Foi interno da Cotia Trading S.A. de 1987 a 1988, e trader da Cargill Agrícola S.A., de 1989 a 1992, ano em que passou a atuar na Companhia então fundada pela família Vilela de Queiroz.

Diretor de Finanças

Edison Ticle de Andrade Melo e Souza Filho, administrador de empresas, mestre em finanças e economia, iniciou a vida profissional em 1999 no Banco Pactual. Trabalhou também nas gestoras Constellation Asset Management e Black River Gestão de Investimentos (Cargill). Atuou no Banco Safra como Head Trader da Tesouraria Proprietária e está na Minerva desde fevereiro de 2009.



Diretor de Brasil

Luis Ricardo Alves Luz, 38 anos, engenheiro de produção agroindustrial, iniciou sua vida profissional em 1999 na Companhia. Atuou em vários setores, tais como PCP (Planejamento e Controle da Produção) e Diretoria Industrial. De agosto de 2007 a dezembro de 2008 trabalhou na Perdigão. Retornou à Minerva em 2009 como Diretor de Logística e Comercial.

Diretor de Negócios Relacionados

Frederico Alcântara de Queiroz, administrador de empresas, com MBA em Gestão e Finanças Corporativas pela Fundação Getúlio Vargas e formação acadêmica complementar em negociação e comércio exterior. Iniciou sua vida profissional em 1998 no mercado financeiro. Desde 2003 trabalha na área de exportação de gado vivo da Minerva.



Diretor de Relações com Investidores

Eduardo Pirani Puzziello, formado pela PUC-SP, com MBA em Mercado de Capitais pela USP/Fipecafi, iniciou sua carreira profissional em 1998 na AON Risk Services, tendo trabalhado também no BankBoston, Banco Santander, Corretora Fator, Banco Raymond James, e Votorantim Corretora. De Junho de 2009 a Maio de 2010 exerceu a função de Superintendente de Relações com Investidores da Companhia. Retornou em Novembro de 2011 e, desde então, exerce a função de Diretor de Relações com Investidores.

Diretor de Suprimentos

Wagner José Augusto é formado em Administração de Empresas. De 1978 a 1991 trabalhou com a família Vilela de Queiroz no Expresso Barretos Ltda. com transporte de gado. De 1991 a 1996 trabalhou compra de gado no frigorífico Anglo. Na Companhia, trabalha desde o ano de 2000, sendo 8 anos na gerência comercial, depois assumiu a gerência de compra de gado e em dezembro de 2011 assumiu a Diretoria de Suprimentos, sendo responsável pelas compras de gado.



Para mitigar esses riscos, a Companhia está trabalhando para reduzir a proporção entre sua dívida líquida e EBITDA Ajustado, através (1) de maiores receitas (e consequentemente maior geração de caixa operacional, medida pelo EBITDA Ajustado) com o início das operações das novas unidades industriais (Rolim de Moura - RO e Campina Verde - MG e frigorífico Pul em Melo no Uruguai, por exemplo), e (2) do uso dos recursos do aumento de seu capital social para o pagamento do endividamento pendente.

2) Fornecimento do gado - O fornecimento e o preço de mercado do gado, principal matéria-prima, que representa de 70% a 80% do seu custo dos produtos vendidos, dependem de fatores sobre os quais a Companhia tem pouco ou nenhum controle, incluindo surtos de doenças como febre aftosa, custo relativo à alimentação, e condições econômicas e meteorológicas.

Para reduzir o risco de doenças, todo o gado que a Companhia compra é inspecionado por veterinários e médicos do Serviço de Inspeção Federal (SIF) do Ministério da Agricultura do Brasil, que autoriza a produção e industrialização de carne bovina.

Além disso, a Companhia tem uma base operacional diversificada, o que mitiga o risco sanitário e reduz o risco de bloqueio total da comercialização de sua produção.

3) Fornecedores - A Companhia não vislumbra riscos relacionados aos fornecedores, já que nenhum deles representa mais de 5% de sua receita bruta.

4) Consolidação de clientes - A consolidação dos clientes da Companhia poderá ter impacto negativo sobre seus negócios. Supermercados, clubes atacadistas e distribuidores de alimentos realizaram consolidações nos últimos anos, resultando em clientes de grande porte, sofisticados, com maior poder de compra, e, portanto, mais aptos a operar com estoques menores e exigindo preços mais baixos e produtos especificamente personalizados.

Para reduzir esse impacto, a Companhia desenvolve clientela diversificada e visa o crescimento balanceado de seus negócios nos mercados interno e externo de forma a mitigar o risco de concentração, caso haja a consolidação de seus clientes em determinada região.



Todo o gado que a Companhia compra é inspecionado por veterinários e médicos do Serviço de Inspeção Federal (SIF)

5) Exportações - Representaram dois terços da receita bruta de vendas em 2012. A capacidade de exportar seus produtos no futuro pode ser adversamente afetada de forma relevante por fatores que estão além do controle da Companhia, tais como:

- variações cambiais;
- desaceleração na economia;
- imposição ou aumento de tarifas (incluindo anti-dumping), barreiras sanitárias e/ou não sanitárias;
- imposição de controles cambiais e restrições às operações cambiais;
- greves ou outros eventos que possam afetar a disponibilidade de portos e transporte;
- cumprimento das diferentes legislações estrangeiras; e
- sabotagem de seus produtos.

Para mitigar esses riscos, as exportações da Companhia são distribuídas para aproximadamente 2.000 clientes, de uma centena de países,

incluindo países da Europa, Oriente Médio, África e Ásia.

6) Normas ambientais - Pode produzir custos significativos o atendimento às normas ambientais e às demais autorizações necessárias à realização de suas operações, e o não cumprimento das normas ambientais pode resultar em sanções administrativas e criminais e responsabilidade por danos.

A Companhia reduz a exposição a esse risco adotando rigorosa política para aquisição do gado, a fim de cumprir as principais exigências legais, e busca obter certificações que garantem o padrão de qualidade que demandam os mercados de destino. Parcela significativa do gado abatido no Brasil para venda nos mercados interno e externo é rastreada pelo Sisbov, o sistema nacional de rastreamento de gado. Além disso, é inerente à atividade o cumprimento de normas ambientais e a obtenção de autorizações, e seu custo está dentro do custo-padrão da Companhia.

“A Companhia tem uma base operacional diversificada, o que mitiga o risco sanitário e reduz o risco de bloqueio total da comercialização da produção.”

Riscos de mercado

7) Juros - A Companhia está exposta a riscos decorrentes de oscilações nas taxas de juros, que poderão afetar negativamente a situação financeira e os resultados operacionais. Alguns dos passivos têm taxas de juros pós-fixadas, o que gera exposição às oscilações de mercado. Em 30 de setembro de 2012, a Companhia tinha endividamento de aproximadamente R\$ 2.613 milhões, dos quais 26,3% estavam sujeitos a instrumentos ligados ao CDI e TJLP (financiamentos internos) e à Libor (financiamento externo).

8) Câmbio - A Companhia está sujeita a flutuações na taxa de câmbio, o que pode afetar desfavoravelmente os negócios, a condição financeira e os resultados operacionais, bem como sua capacidade de pagamentos.

A Companhia está sujeita à possibilidade de perda decorrente das taxas de câmbio flutuantes que resultem em aumento no valor dos emprés-

timos contraídos em moedas estrangeiras, bem como oscilações que diminuam o saldo das contas a receber denominadas em moedas estrangeiras. Em 30 de setembro de 2012, aproximadamente 67,7% da receita bruta de vendas do ano eram de exportações e cerca de R\$ 2.112 milhões da dívida financeira eram denominados em moedas estrangeiras, principalmente dólares norte-americanos. Considerando a volatilidade que a economia global está enfrentando, não é possível prever qual será a variação futura do real em relação às principais moedas no mercado de câmbio internacional.

9) Preço do gado - A Companhia está exposta à volatilidade dos preços de compra de gado, o que pode afetar desfavoravelmente os negócios, a condição financeira e os resultados operacionais. A variação dos preços do gado, principal matéria-prima, resulta de fatores fora do controle da Administração, como fatores climáticos, volume da oferta, custos de transporte, políticas agropecuárias e outros.



A Companhia compra gado de mais de 20 mil criadores no Brasil, Paraguai e Uruguai, representando entre 70 e 80% do custo dos produtos vendidos na operação de bovinos no período de nove meses encerrado em 30 de setembro de 2012. Em geral, a Companhia efetua a compra de gado bovino em operações no mercado à vista.

10) Brasil - Condições econômicas e políticas no Brasil e a percepção dessas condições no mercado internacional têm impacto direto sobre os negócios da Companhia e seu acesso ao capital internacional e aos mercados de dívida, e podem afetar negativamente seus resultados das operações e sua condição financeira.

O governo brasileiro intervém frequentemente na economia e ocasionalmente faz alterações significativas nas políticas e regulamentações. Os negócios, resultados operacionais e condições fi-

nanceiras da Companhia poderão ser adversamente afetados de forma relevante por mudanças nas políticas governamentais, bem como os fatores econômicos globais, incluindo:

- desvalorizações e outros movimentos da taxa de câmbio;
- política monetária;
- taxas de inflação;
- instabilidade social ou econômica;
- escassez de energia;
- controles cambiais e restrições sobre remessas para o exterior;
- liquidez do capital interno e dos mercados de crédito;
- política fiscal; e
- eventos diplomáticos, políticos, econômicos e sociais dentro de/ou afetando o Brasil.

A Companhia compra gado de mais de 20 mil criadores no Brasil, Paraguai e Uruguai, representando entre 70 e 80% do custo dos produtos.

Gerenciamento de Riscos de Mercado

A Companhia aplica uma política de gerenciamento de risco que orienta em relação à exposição máxima da Companhia aos diversos fatores de risco.

Nos termos dessa política, a natureza e a posição geral dos riscos financeiros é gerenciada pela Diretoria de Tesouraria, sendo esta supervisionada e monitorada pelo Comitê de Riscos, o qual é composto por membros da Diretoria Executiva da Companhia, colaboradores e consultores externos, e é subordinado ao Diretor Presidente e ao Conselho de Administração.

No que se refere aos riscos de crédito, o Comitê de Riscos é responsável pela limitação da exposição da Companhia a riscos de crédito por cliente e por mercado, através de sua área de análise de crédito e gestão da carteira de clientes. O risco por mercado de exposição é monitorado pelo Comitê de Riscos, que se reúne periodicamente com as áreas comerciais para análise e controle da carteira.

A supervisão e o monitoramento das diretrizes traçadas pela política de hedge são de responsabilidade da Gerência Executiva de Riscos, que é subordinada diretamente ao Diretor Presidente e ao Comitê de Riscos.

A política de hedge da Companhia é aprovada pelo Conselho de Administração e leva em consideração os dois principais fatores de risco: câmbio e boi gordo.

Uma vez identificadas às exposições da Companhia, a Tesouraria, responsável por consolidar todos os parâmetros e buscar proteção com operações no mercado de bolsa de valores, toma as decisões de modo a neutralizar os riscos para a Companhia, sempre seguindo os limites determinados a sua atuação pelo Conselho de Administração.

Os riscos são monitorados diariamente para corrigir eventuais exposições adicionais, além de controles de margens e ajustes. A discricionariedade da Tesouraria em determinar os limites necessários para minimizar a exposição da Companhia a moedas, taxas de juros e preço do gado está limitada aos parâmetros de análise de VaR - Value at Risk da carteira de derivativos.

O Gerenciamento de Riscos da Companhia é feito pela Tesouraria, as políticas e procedimentos para o monitoramento dos mesmos são decididos no Comitê de Riscos. O Comitê de riscos responde à Presidência e ao Conselho de Administração (GRI-4.9, 1.2 e EC2).



A Minerva adota os melhores procedimentos para exportação de carne

Estratégia consistente

Uma excepcional combinação de fatores sociais, econômicos e políticos oferece há duas décadas a matriz de oportunidades que impulsiona a expansão do setor frigorífico brasileiro. A estabilização monetária determinou um novo patamar histórico de desenvolvimento da economia, permitindo a transição do Brasil da condição de importador para a de exportador de carnes, com resposta positiva do setor pecuário. Internamente, a melhoria da renda das classes da base da pirâmide social aumentou o consumo de alimentos, e particularmente de proteína animal, num processo contínuo que se intensificou nos últimos dez anos.

Estava ainda se esboçando esta trajetória peculiar, em 1992, quando a família Vilela de Queiroz adquiriu a planta do Frigorífico Minerva, de Barretos (SP), e colheu a oportunidade de se posicionar acertadamente para conquistar de forma paulatina e consistente uma importante fatia dos mercados externo e interno de consumo da carne bovina. O foco da Minerva nos negócios de exportação, adotado já naquele período, baseia-se no reconhecimento das vantagens competitivas da América do Sul, e particularmente do Brasil, frente aos demais blocos produtores – principalmente Estados Unidos, Europa e Austrália. A competitividade internacional dos produtores brasileiros decorre de fartura de mão-de-obra capacitada, abundância de recursos naturais, clima favorável e disponibilidade de terras baratas – vantagens que se potencializaram a partir da expertise em logística de transporte de gado e

distribuição de carnes acumulada em mais de 50 anos pela família de empreendedores na operação do Expresso Barretos.

Em 2012 a administração competente dessa configuração singular consolidou o acerto da estratégia que acumulou sucessos, e tem hoje a marca Minerva Foods. A receita bruta recorde de R\$ 4,6 bilhões – com crescimento de 9,4% sobre 2011 – deve-se a uma série de resultados que correspondem às decisões subordinadas a essa estratégia. Cresceram 28,9% as exportações na comparação com 2011, aumentando de 58% para 66,9% a participação do mercado externo nas vendas totais da Companhia em 2012. A Minerva tornou-se o segundo maior exportador de carne bovina do Brasil. É o resultado exitoso do esforço sistemático dos últimos anos para conquistar novos mercados, com ênfase nos países em desenvolvimento. Os escritórios próprios instalados em regiões estratégicas – Argélia, Chile, EUA, Itália, Irã, Arábia Saudita, Líbano e Rússia – se relacionam diretamente com canais de distribuição varejista em mais de 100 países.

Do ponto de vista do cenário setorial, contribuiu também para esse resultado a maior oferta de gado pronto para abate (+7,1% no ano) no Brasil em razão do crescimento do rebanho, o que reduziu em 4,6% o preço médio nominal da arroba em 2012. A Minerva acredita que deva persistir nos próximos anos essa tendência da oferta interna maior com preços mais competitivos.

A Minerva tornou-se o segundo maior exportador de carne bovina do Brasil. Contribuiu para o crescimento contínuo das exportações a adesão firme e respeitosa aos padrões internacionais de sustentabilidade, tanto na compra e qualificação do gado quanto nos processos de industrialização da carne e derivados.



Vista aérea da Unidade de Processamento de Carnes em Barretos

Tendências

Da mesma forma, deve persistir a tendência favorável do cenário externo por três motivos principais:

a) queda de produção dos concorrentes Estados Unidos (-3,8%), Austrália (-3%) e Europa, que enfrentam adversidades climáticas (seca) e econômicas (elevação do preço dos grãos e retirada de subsídios dos governos);

b) crescimento da demanda global, que foi de 15,3% em 2012 na comparação com o ano anterior, em consequência da atividade econômica aquecida dos países emergentes, com expressivo aumento do consumo de carne bovina devido, também, à tendência à ocidentalização da dieta alimentar;

c) alta do câmbio médio de R\$ 1,67 em 2011 para R\$ 1,95 em 2012, favorecendo a melhoria da rentabilidade na exportação.

Contribuiu também para o crescimento contínuo das exportações a adesão firme e respeitosa da Minerva aos padrões internacionais de sustentabilidade, tanto na compra e qualificação do gado quanto nos processos de industrialização da carne e derivados.

A demanda externa aquecida determinou o desempenho extraordinário das exportações, absorvendo a produção da Companhia historicamente focada na exploração do mercado internacional, ainda mais atraente em razão da melhor rentabilidade proporcionada pela variação positiva do câmbio. Além do foco da Minerva no mercado externo, essa redução se deve também, em parte, ao fraco desempenho da economia brasileira (GRI-1.2).

Carnes e outros

A Divisão Beef teve crescimento de 4,8% em 2012, quando respondeu por 78,3% das receitas da Companhia com R\$ 3.646 milhões.

A Divisão Outros apresentou receitas de R\$ 1.011 milhões – aumento de 30,2% na comparação com 2011. Assim se comportaram os negócios nos quatro segmentos:

MDF, a divisão da Minerva dedicada a processamento de carnes com alto valor agregado, reportou incremento de 50,5% da receita bruta em 2012. Ampliou significativamente seu market share e as margens num ano em que, segundo a Associação Brasileira de Franchising, as franquias de alimentação se expandiram 17,6%, principalmente as grandes redes – nicho preferencial da empresa que a partir de novembro passou a ter 100% de controle da Companhia, com a nova marca Minerva Fine Foods.

Gado vivo teve aumento de 69,8% da demanda, favorecido ainda pela maior diversificação da carteira de clientes;

Couros é outro segmento que se expandiu vigorosamente (44,7%), confirmando o acerto da estratégia de terceirização dos curtumes adotada pela Companhia;

Brascasing cresceu vertiginosamente 130,2%, resultado do empenho em melhorar a qualidade das operações por meio de crescimento orgânico dos negócios.

Estrutura de capital

O desempenho econômico da Minerva em 2012 alcançou os objetivos traçados pela Administração. A Companhia elevou a receita líquida (incluindo dados proforma do Frigomerc do Paraguai, adquirido em outubro) em 15,6%; a margem EBITDA ajustada, que foi de 8,7% em 2011, atingiu 10,3%.

A Tabela “Principais Indicadores” apresenta mais detalhes sobre essa performance.

A dívida líquida ao final de 2012 era de R\$ 1.331,2 milhões; o nível de alavancagem (expresso pela relação dívida líquida/EBITDA) caiu de 3,65x em 2011 para 2,80x em 2012, configurando importante melhora na estrutura de capital. Essa melhoria significativa deveu-se à geração de caixa livre (o fluxo de caixa decorrente das atividades operacionais atingiu R\$ 417 milhões) e de algumas operações de alongamento de passivos.

PRINCIPAIS INDICADORES

R\$ Milhões	2012	2011	Var.%
Abate (milhares)	1.713,2	1.693,8	1,1%
Volume Vendas (1.000 ton)	403,4	417,3	-3,3%
Receita Bruta	4.657,1	4.257,1	9,4%
Mercado Interno	1.540,3	1.839,8	-16,3%
Mercado Externo	3.116,8	2.417,3	28,9%
Receita Líquida	4.595,9 *	3.977,0	15,6%
EBITDA	494,2 *	327,7	50,8%
Margem EBITDA	10,8%	8,2%	2,51
EBITDA Ajustado	475,2 *	347,3	36,8%
Margem EBITDA Ajustada	10,3%	8,7%	1,61
Dívida Líquida/EBITDA Ajustado	2,80	3,65	-0,85

(*) números de 2012 proforma com Frigomerc

Contribuiu decisivamente para a aceleração da desalavancagem a oferta pública primária de 37,8 milhões de ações ao valor unitário de R\$ 11/ação. O resultado, atendendo ao planejado pela Administração, abriu espaço para um novo ciclo de investimentos nos próximos anos, com os seguintes focos:

(i) expansão da operação de produtos de valor agregado;

(ii) crescimento da operação de distribuição no mercado doméstico brasileiro, via abertura de novos Centros de Distribuição;

(iii) incremento da capacidade de abate e processamento de bovinos através de expansões no Brasil (Mato Grosso), Paraguai e Uruguai.

A Administração da Minerva trabalha também para que a melhoria da estrutura de capital tenha como resultado reduções significativas nas despesas financeiras, aumentando o fluxo de caixa disponível para a Companhia.

Mais oportunidades, menos riscos

Na administração da Minerva, as decisões estratégicas são tomadas sobre dois pilares: foco em pesquisa de mercado e excelência na gestão de riscos. São duas áreas de conhecimento que se alimentam de informações voláteis e impactam diretamente o fluxo de caixa e as negociações de compras, de vendas, de financiamento e de investimentos. Com essa fórmula, a Companhia procura reduzir a exposição à volatilidade dos preços de compra de gado, principal matéria-prima, cuja variação resulta de condições fora do controle da Administração, como fatores climáticos, volume da oferta, custos de transporte, políticas agropecuárias e outros.

O principal fórum para essa avaliação é o Beef Desk – uma inovação da MINERVA para a gestão cotidiana dos riscos e oportunidades de negócios. É uma reunião diária dos principais executivos e gestores da Companhia, na qual são apresentados os números, indicadores, projeções e tendências do mercado.

A cuidadosa análise dos dados de finanças, compras, vendas, produção e exportação é o arcabouço para o ajustamento das estratégias de curto prazo para redução de riscos e otimização do retorno econômico. A austeridade pauta as decisões financeiras (hedge de fluxo de caixa).

Das avaliações do Beef Desk saem as orientações semanais para a diretoria industrial, com a definição dos tipos de carne que cada uma das 11 unidades deve fornecer. O cruzamento de informações define os tipos de cortes que cada unidade deve produzir, considerando qual delas está mais aparelhada para atender às demandas específicas dos clientes, mediante atendimento aos requisitos prévios ou de fiscalização inseridos nos contratos de exportação para mercados que têm exigências peculiares, como União Europeia, Rússia, Estados Unidos, Israel e países de religião muçulmana.

No tocante às oportunidades, a par das vantagens ambientais já mencionadas existe boa margem ainda disponível para o aumento da produtividade da pecuária brasileira, constituindo excelente fator para a expansão dos negócios da Minerva. Destacam-se os avanços tecnológicos como rotação de pasto, suplementação mineral, fertilização de pasto e sincronização de estro, entre outras

técnicas de custo relativamente baixo que podem ser aplicadas para aumentar a produção por área, independentemente de mantida a criação a pasto. A divulgação dessas técnicas entre os pecuaristas que fornecem matéria-prima à Companhia é um vetor de contenção do avanço sobre reservas florestais, especialmente na Amazônia, e contribui, portanto, para a redução das queimadas – principal fator de emissões dos gases de efeito-estufa no Brasil (GRI-EC2).

Fomento do governo

O crescimento da Minerva conta com uma diversificada carteira de financiamentos. Entre as fontes dos principais investimentos em expansão da capacidade produtiva e melhorias industriais estão linhas de fomento disponibilizadas por instituições mantidas pelo governo federal. As contrapartidas contratuais exigidas por essas instituições provêm do caixa da Companhia, formado pela própria geração de caixa operacional, entre outras linhas de capital de giro.

Veja no quadro abaixo os principais compromissos financeiros vigentes com agências do governo em 31 de dezembro de 2012.

LINHAS DE FOMENTO *(Em Milhares de Reais)*

Instituição	Data	Valor	Vencimento	Débito 2012
BNDES	26/02/2009	R\$ 121.900	15/04/2017	R\$ 75.500
Finep	18/01/2010	R\$ 57.208	15/06/2018	R\$ 36.064
Basa	21/12/2007	R\$ 55.215	21/12/2019	R\$ 55.215

Previdência

A política de remuneração e benefícios da Companhia não prevê a oferta de planos de previdência conferidos aos integrantes do Conselho de Administração e aos diretores estatutários. Também não existem arranjos contratuais, apólices de seguros ou quaisquer outros instrumentos que estruturam mecanismos de remuneração ou indenização para os administradores em caso de destituição do cargo ou aposentadoria. Os funcionários, da mesma forma, não têm acesso a Planos de Previdência;

qualquer benefício relativo a pensões, aposentadorias ou complementações segue a legislação previdenciária brasileira (GRI, EC3).

Valor adicionado

Na página seguinte, as Demonstrações do Valor Adicionado, referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2012 e 2011, refletem esse desempenho econômico proveitoso para os acionistas e demais *stakeholders*, conforme ilustrado o gráfico (GRI, EC1).

DEMONSTRAÇÕES DO VALOR ADICIONADO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E 2011

(Em milhares de Reais)

	Controladora		Controladora	
	2012	2011	2012	2011
Receitas	3.905.853	3.642.869	4.219.450	4.168.446
Vendas de mercadorias, produtos e serviços	3.865.719	3.619.933	4.167.466	4.143.832
Outras receitas	40.134	22.936	51.984	24.614
Insumos adquiridos de terceiros	(3.491.962)	(3.266.399)	(3.778.960)	(3.741.155)
(Inclui os valores dos impostos: ICMS, IPI, PIS e COFINS)				
Custos dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos	(2.742.367)	(2.676.314)	(2.939.850)	(3.063.103)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	(749.595)	(590.085)	(839.110)	(678.052)
Outras (especificar)	-	-	-	-
Valor adicionado bruto	413.891	376.470	440.490	427.291
Depreciação, amortização e exaustão	(37.799)	(33.628)	(51.013)	(45.379)
Valor adicionado líquido produzido pela entidade	376.092	342.842	389.477	381.912
Valor adicionado recebido em transferência	(43.985)	15.452	58.467	22.950
Resultado de equivalência patrimonial	(84.647)	(16.918)	-	-
Receitas financeiras	40.662	32.370	58.467	22.950
Outras	-	-	-	-
Valor adicionado total a distribuir (5+6)	332.107	358.294	447.944	404.862
Distribuição do valor adicionado	332.107	358.294	447.944	404.862
Pessoal	223.956	217.987	294.796	238.327
Impostos, taxas e contribuições	(71.784)	(192.477)	(99.767)	(194.188)
Remuneração de capitais de terceiros	374.031	255.098	451.733	279.388
Juros	360.452	245.113	424.031	268.569
Aluguéis	13.579	9.985	27.702	10.819
Remuneração de capitais próprios	(194.096)	77.686	(198.818)	81.335
Juros sobre capital próprio	-	20.560	-	20.560
Dividendos	-	11.762	-	11.762
Lucros retidos / prejuízos do exercício	(194.096)	45.364	(194.096)	45.364
Participação dos não controladores no lucros retidos (somente consolidação)	-	-	(4.722)	3.649
Controladora Consolidado				

As notas explicativas são parte integrante das informações contábeis



Sede da Minerva Foods em Barretos (SP)

Evolução na estratégia

A busca da sustentabilidade é um caminho sem volta para melhorar os padrões da vida humana no planeta. O papel da indústria global de produtos alimentícios é fundamental nesse rumo: é preciso produzir muito mais com menos recursos naturais, em condições sanitárias e ambientais reconhecidas pela ciência e pela sociedade como saudáveis e economicamente viáveis. Durante todo o ano de 2012, a Minerva Foods empenhou os melhores talentos e redobrou esforços para transformar a sustentabilidade no eixo conceitual capaz de agregar valor aos produtos que oferece à sociedade e assim perpetuar os seus empreendimentos.

Atendeu a essa estratégia a migração da Gerência de Sustentabilidade da Diretoria Administrativa para a Diretoria Jurídica no processo de reestruturação da Companhia, como já foi descrito no capítulo Governança e Gestão.

A mudança decorre do entendimento de que na esfera jurídica essa dimensão estratégica se desenvolve em toda sua complexidade. A Diretoria Jurídica tem o dever institucional de evitar conflitos e defender os interesses maiores da Minerva no ambiente de negócios, invocando a letra da lei e a necessidade de fortalecer a credibilidade que advém do cumprimento do que foi pactuado com os governos e organizações sociais.

Os pactos que a Minerva assumiu com a sociedade brasileira, as obrigações institucionais de âmbito internacional, assim como as legislações nacional, estaduais e locais impõem o sistemático e rigoroso acompanhamento das operações e contratações, de modo que a Companhia possa cumprir tais normas ao mesmo tempo que cultiva a respeitabilidade indispensável para exigir a mesma conduta dos fornecedores e orientar na mesma direção as comunidades com as quais se relaciona.

“Os pactos que a Minerva assumiu com a sociedade brasileira, as obrigações institucionais de âmbito internacional, assim como as legislações nacional, estaduais e locais impõem o sistemático acompanhamento rigoroso das operações e contratações.”

Soluções

Entendeu-se que, por causa mesmo de sua função precípua, o Jurídico pode atuar com maior fluidez em outras áreas, uma vez que presta serviços a todas elas. Por isso tem a condição de apoiá-las para que possam funcionar em harmonia, atendendo aos pilares econômico, social e ambiental.

Essa atuação transversal lhe permite, com a competência das demais áreas, não só identificar os necessários avanços em direção à sustentabi-

lidade como indicar os instrumentos disponíveis e recomendar soluções com amparo técnico e legal. Esta habilitação natural ganhou consistência porque, no organograma da Companhia, a Diretoria Jurídica é diretamente vinculada à Presidência da Diretoria Executiva.

Esta ligação direta com a mais alta instância decisória corresponde ao foco estratégico em sustentabilidade definido pela administração da Minerva Foods.



A Minerva contribui para a conservação da Amazônia

Contratos incluem sustentabilidade

Existe uma padronização de contratos que facilita esses trâmites, mas com flexibilidade para ajustar demandas comerciais específicas.

Um procedimento muito simples adotado em 2012 consolidou essa padronização. Trata-se de uma Lista de Documentos que antecede a elaboração de qualquer contrato: o solicitante de qualquer unidade deve, antes, fazer a checagem da conformidade do fornecedor de produtos ou serviços com a documentação obrigatória, que o qualifica para operar com a Minerva. A adoção dessa *checking list*, que atualiza e referenda o cadastro desses terceiros, também favoreceu a economia de recursos: horas de trabalho, comunicações, papéis, tempo gasto para tentar abrir exceções em situações que não admitem flexibilidade.

A cautelosa gestão de contratos, com a discussão e os ajustes feitos previamente por acordo entre as partes, reduziu drasticamente as demandas judiciais, porque raramente é descumprido um contrato estabelecido dessa maneira (GRI, EC6).

Nesse aspecto, é importante acentuar que as minutas da Minerva preveem o cumprimento obrigatório, pelos parceiros comerciais, das regras de proteção socioambiental – locais, estaduais, nacionais – sob pena de rescisão. Figura nos contratos a exigência de respeito das partes às normas de segurança, meio ambiente, saúde e segurança do trabalho e responsabilidade social; define-se a responsabilidade das partes pela obtenção e manutenção válida de todas as licenças, autorizações e estudos exigidos para o pleno desenvolvimento de suas atividades, devendo adotar as medidas cabíveis para afastar qualquer agressão, perigo ou risco de dano ambiental (GRI, HRI e HR2).

As cláusulas mencionam expressamente a declaração de cumprimento da legislação vinculada à Política Nacional do Meio Ambiente e as Resoluções do Conama – Conselho Nacional do Meio Ambiente (GRI-4.12).

As partes declaram ainda, em todos os contratos, respeito às restrições legais ao emprego de menores de idade, previstas no Artigo 402 e se-

guintes da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, bem como no ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente (GRI, HR.6). Da mesma forma, declaram que não financiam e/ou adquirem produtos da pecuária bovina de fontes incluídas na lista suja do trabalho escravo do MTE – Ministério do Trabalho e Emprego (Portaria 540/2004, de 15/10/2004) [GRI – HR.7] e/ou na relação das áreas embargadas pelo Ibama – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Renováveis (Portaria Ibama n. 19, de 02/07/2008 e Dec. n. 6.321/2007), nem de áreas indígenas declaradas como invadidas pela Funai – Fundação Nacional do Índio (GRI, HR.).

Na compra de gado, são mais numerosas as exigências, com detalhamento e rigor nas condições de infração. Os fornecedores devem declarar, na forma contratual, que cumprem as restrições previstas nos seguintes pactos e compromissos aos quais a Minerva aderiu, mencionados expressamente no quadro abaixo (GRI, EC6):

Termo de Compromisso do Greenpeace define “Critérios Mínimos para Operações com Gado e Produtos Bovinos em Escala Industrial no Bioma Amazônia” (assinado em 05/10/2009) (GRI-4.12, ENI4);

Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo lista uma série de ações que os signatários devem promover a fim de erradicar de suas cadeias produtivas empresas ou pessoas que utilizem trabalhadores em condições análogas à escravidão (assinado em 19/05/2009) (GR-4.12, HR7).

A Minerva também aderiu voluntariamente – mesmo não tendo cometido nenhum delito ou prática condenável – ao **Termo de Ajuste de Conduta pela Pecuária Sustentável**, patrocinado pelo Ministério Público Estadual do Pará (assinado em 07/07/2009). E demanda dos fornecedores da região que cumpram as regras determinadas nesse documento (GRI-4.12).

Pacto da Pecuária estabelece restrições ao Financiamento, Produção, Uso, Distribuição, Comercialização e Consumo Sustentáveis de

Sistema de travas

É fundamental no ramo frigorífico a compra de gado de pecuaristas alinhados com as práticas sustentáveis. A Gerência de Sustentabilidade fortaleceu os instrumentos necessários para bloquear ou desbloquear fornecedores – um sistema de travas das compras que tem o apoio decisivo da Diretoria, a partir de critérios que visam exclusivamente o cumprimento das normas e pactos referendados pela Companhia. Esse rigor levou ao bloqueio de fornecedores, em alguns casos encareceu a operação e o custo da matéria-prima, mas a recompensa é o reconhecimento da qualidade Minerva em todo o mundo, como uma Companhia alinhada às práticas de sustentabilidade de forma pioneira.

Além das barreiras já mencionadas, qualquer fornecedor envolvido em conflitos agrários, na disputa de terras, também é rejeitado; a Minerva não adquire gado desse pecuarista enquanto não se regularizar a situação (GRI, HR 1 e HR2).

Produtos da Pecuária Bovina Oriundos da Amazônia e Destinados à cidade de São Paulo (assinado em 01/10/2009) (GRI-4.12, ENI4);

Com o mesmo objetivo, firmou **Protocolo de Intenções com o Mapa** – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o Governo do Estado do Pará, a Agência de Desenvolvimento Agropecuário do Estado do Pará, a Associação Brasileira de Supermercados, a Federação da Agricultura e Pecuária do Pará, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, além de outras indústrias, para implantação da Guia de Trânsito Animal Eletrônica Georreferenciada – GTA Eletrônica, assim contribuindo para a redução do desmatamento no Bioma Amazônia, com a disponibilização de informações constantes da base de dados do Mapa. (GRI, ENI4).

A Companhia assume, igualmente, compromissos similares nos contratos com agentes financeiros. Os bancos de primeira linha com os quais opera exigem hoje cautelas ambientais para fornecer crédito ao setor agropecuário.

Um monitoramento via satélite das propriedades de todos os fornecedores sediados no bioma Amazônia é realizado para identificar se está inserido em terra indígena (GRI, HR9), se não existe desmatamento ilegal, ou se está dentro de uma unidade de conservação – que pode ser parque nacional, floresta nacional, parque estadual, área de proteção ambiental ou uma área que não tem o licenciamento definido por lei (GRI, EN13, EN14, EC6).

Dados oficiais

Para acionar esse sistema de restrições, a Companhia acessa diretamente a lista de áreas embargadas no site do Ibama e a lista de propriedades denunciadas ao MTE – Ministério do Trabalho e Emprego por ilegalidades (trabalho infantil e análogo ao escravo, entre outras), que são periodicamente atualizadas. Deixaram de participar das negociações com a Minerva os que foram embargados porque

passaram a figurar na lista negra do Ibama em 2012; também foram suspensos aqueles denunciados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (GRI, HR2).

Os embargos por invasão de terras indígenas, de unidades de conservação e desmatamento foram monitorados em 2012 por empresa especializada. Com as coordenadas geográficas e os códigos desses fornecedores, o sistema monta polígonos que representam as propriedades nos mapas, trata as imagens e faz o cruzamento com as bases de dados do Ministério do Meio Ambiente e do ICM-Bio – Instituto Chico Mendes (unidades de conservação), Funai – Fundação Nacional do Índio (terras indígenas) e Inpe – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, que libera regularmente os relatórios de desmatamento da Amazônia. São todas fontes oficiais, que garantem a validade do monitoramento, para maior segurança da Companhia, dos parceiros e consumidores.

“O relacionamento com os fornecedores no que se refere à sustentabilidade não é, porém, somente restritivo e impositivo. Pecuária sustentável diz respeito a uma cadeia de fornecimento comprometida com a melhoria da capacidade de produção e a simultânea redução dos impactos sobre o meio ambiente.”

Ainda do ponto de vista da origem do gado, vale reportar que a Minerva atua diretamente na verificação da propriedade onde se engorda o gado, até vir para dentro da indústria (GRI, HRI).

Para assegurar que essas restrições sejam integralmente respeitadas, todos os gestores de compra das unidades industriais foram treinados para conhecer em profundidade os critérios e procedimentos para aquisição de gado de acordo com os termos dos compromissos assumidos.

Esse treinamento essencial foi conduzido diretamente pela Gerência de Sustentabilidade durante o ano de 2012 (GRI, HR3).

Auditoria

As ações para incentivar práticas sustentáveis no setor são parte da estratégia da Minerva para qualificar toda a cadeia de valor. Num futuro próximo, a sustentabilidade vai ser a norma básica de toda a produção econômica global; a inovação tecnológica focada no uso mínimo dos recursos naturais já é um fator determinante dos rumos do abastecimento das necessidades materiais das populações. É com esta perspectiva que a companhia contrata auditoria independente para aferição do cumprimento de alguns dos compromissos assumidos.

Qualificação dos fornecedores

O relacionamento com os fornecedores no que se refere à sustentabilidade não é, porém, somente restritivo e impositivo. Pecuária sustentável diz respeito a uma cadeia de fornecimento comprometida com a melhoria da capacidade de produção e a simultânea redução dos impactos sobre o meio ambiente. Para atender aos compromissos publicamente assumidos, a Minerva acompanha e instrui pecuaristas na aplicação de técnicas para melhorar a produtividade das fazendas, sem aumentar as áreas de pastagem, e assim freando a pressão sobre as florestas (GRI, EN13, EN14).

O contato mais direto com o pecuarista é realizado pela equipe de campo alocada nas diversas unidades. Entre as funções desses colaboradores estão:

- verificar a qualidade do rebanho e da fazenda;
- explicar ao pecuarista a documentação exigida e como obtê-la;
- fazer prospecção de novos negócios;
- entrevistar o fornecedor sobre expectativas futuras;
- apresentar a Companhia, seus produtos e serviços;
- promover a extensão de compartilhamento de informação;
- comprar o gado nas condições exigidas;
- orientar para qualificação do rebanho.

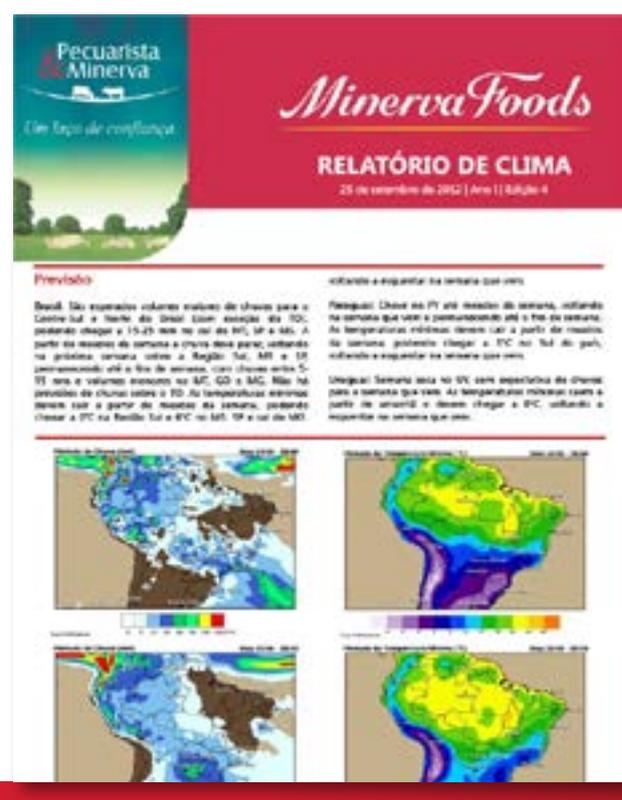
Como parte dessa orientação, o pecuarista recebe instrução, por exemplo, sobre o controle de resíduos de vermífugos, obediência à data de validade de produtos veterinários, a importância do bem-estar animal para melhorar a qualidade e a aceitação da carne etc. Tudo isso para que esse produtor rural compreenda que a documentação exigida pela equipe de campo corresponde à necessidade de se adequar às regras de sustentabilidade que não são exclusivas da Minerva, mas decorrem das demandas do mercado. Em 2012, foram realizadas 4.673 visitas de campo, um acréscimo de 234% sobre o número de 2011 (GRI-3.1 - 4.12, EC6).

Relatório de Clima – apresenta as variações climáticas por região, de forma resumida, com ênfase nas condições de umidade do solo, em linguagem apropriada para orientação da atividade pecuária;

Atendimento on line

O pecuarista também pode recorrer ao SAF – Serviço de Atendimento ao Fornecedor, criado em 2012 para facilitar a comunicação via twitter: @minervaresearch ou e-mail (pecuarista@minervafoods.com). Pode assim tirar dúvidas e oferecer sugestões. O serviço é de responsabilidade da área de Pesquisa de Mercado da Companhia, que tem as atribuições de estreitar o relacionamento e promover o desenvolvimento dos fornecedores. Além do contato direto, o SAF produz e envia aos cadastrados alguns informativos relevantes para a atividade pecuária:

- **Pesquisa de Confinamento** – informa as tendências do crescente mercado de confinamento por região, incluindo a intenção dos fazendeiros de manter ou aumentar esse tipo de operação, de acordo com as informações obtidas pelos extensionistas;
- **Relatório de Grãos** – oferece um panorama das condições de produção e preços de milho e soja para orientação do pecuarista, incluindo análises do mercado internacional;
- **Artigos** – são análises setoriais que visam ampliar a compreensão do fornecedor a respeito dos movimentos do mercado.
- **Relatório de Resultados Minerva** – destina-se a traduzir para o pecuarista como a Companhia atuou no mercado e obteve resultados.



Estas publicações são ferramentas para ampliar a transparência nas relações entre a Minerva e os fornecedores, quebrando o histórico distanciamento que dispõe os dois principais agentes da atividade pecuária; visam a qualificação permanente dos fornecedores para atender aos requisitos de um mercado consumidor que cresce cada vez mais exigente. O compartilhamento de análises e informações aproxima os dois agentes, na medida em que o conhecimento das condições do mercado se torna um patrimônio comum, viabilizando negociações mais transparentes e ágeis com menor risco para todos. As publicações hospedadas no site (www.minervafoods.com) e enviadas por e-mail aos pecuaristas são encimadas por um slogan que já demonstra claramente o interesse em superar essa distância: “Pecuarista & Minerva, um laço de confiança”.

O SAF é um importante instrumento de promoção da sustentabilidade junto aos fornecedores, com o objetivo de sensibilizar e conscientizar a categoria da real necessidade de comprometimento ambiental para a manutenção da atividade pecuária num patamar de alta qualificação no País. Bom exemplo é o artigo técnico “Pecuária, uma revolução está em campo”, preparado pela Bigma Consultoria. Encaminhado para 1.673 fornecedores em 21 de setembro de 2012, explica a histórica mudança do modelo extensivo de pecuária para o intensivo, que multiplicou a produtividade nos anos recentes em razão da aplicação de tecnologias apropriadas; como pano de fundo, a redução dos níveis de desflorestamento corresponde à demanda por mais sustentabilidade na atividade (GRI, EN26).

Falando de pecuária

O programa “Minerva Falando de Pecuária” complementa as visitas de campo. É uma série de palestras promovidas nas unidades industriais para grupos de cerca de 50 pecuaristas, abordando temas relacionados ao setor, como “Mercado e modalidades de negociação”, “Qualidade da carne e exigências de mercado”, “Orientações legais” para regularizar as fazendas etc. Nos encontros, esse público fica sabendo o que a Companhia faz com o produto que ele nos fornece (ou pretende fornecer), o que está fora dos padrões de consumo e o que precisa ser melhorado. Em 2012 o programa passou a ter uma palestra específica sobre “Sustentabilida-

de”, na qual se mostra para onde estão caminhando as exigências socioambientais e o que a Minerva requer do fornecedor para cumpri-las.

Em 2012, cresceu muito a demanda de informações sobre o tema. O que se verifica é que o pecuarista é muito cobrado, visado e pré-julgado; a Minerva procura, então, oferecer informações, orientação e referências para integrá-lo ao patamar de sustentabilidade que se tornou uma exigência para participar desta atividade econômica (GRI, EN26).

Eventos

A participação ativa em eventos também figura entre as ações de relacionamento com o fornecedor. No ano de 2012 a integração por esse meio ganhou mais consistência e importância, a partir de critérios destinados a fortalecer a presença da Companhia, seja por necessidades estratégicas, seja por interesses regionais, para estabelecer um equilíbrio que garanta o melhor resultado mercadológico.

A Minerva produz palestras e fóruns próprios, patrocina eventos de terceiros e também participa com palestrantes para compartilhar informação e interagir com os demais agentes do setor. O principal foco dessas ações está na apresentação dos planos da Companhia para melhorar a produção, qualificar o mercado e estimular as práticas de sustentabilidade. Exemplo expressivo dessas ações foi o patrocínio do XXIV Fórum Integração Agricultura, Pecuária e Floresta, que tinha “Pecuária de baixo carbono” entre seus temas. Os fornecedores da Minerva puderam acessar gratuitamente 50 convites para o evento realizado dia 21 de setembro em Bebedouro (SP). Um público estimado em mais de 300 pessoas presenciou eventos técnicos com os quais a Minerva contribuiu ao longo de 2012.

Prêmio Chico Mendes

A Minerva recebeu em 2012, pelo segundo ano consecutivo, o Prêmio Internacional de Pesquisa e Responsabilidade Socioambiental Chico Mendes, por sua contribuição para o bem-estar das pessoas e para o equilíbrio do meio ambiente. A premiação faz parte do Programa de Certificação Socioambiental (Procert), vinculado ao Global Compact – o Pacto Global da Organização das Nações Unidas, que define 10 princípios de sustentabilidade respeitados pelas companhias signatárias nas suas operações (GRI-2.10).



A premiação e a aprovação de organizações sociais são o resultado também do esforço de conscientização dos públicos interno e externo para a questão da responsabilidade socioambiental. É fundamental para a Companhia estimular a compreensão dos colaboradores para a questão da sustentabilidade em todas as atividades, tanto na produção efetiva quanto nos hábitos individuais que impactam, por exemplo, a reciclagem de materiais. Neste particular, em algumas unidades temos dados mensais de quantidade recolhida e qual a receita proporcionada.

Conscientização do colaborador

Cada colaborador é reconhecido como um multiplicador de boas práticas. Por isso, já na integração, ao começar a trabalhar na Companhia, ele é orientado sobre as questões ambientais, como consumo de água, triagem e destinação correta de resíduos etc.

A Semana do Meio Ambiente, no início de junho, tem uma dimensão importantíssima no aspecto educacional. Em 2012 esse evento foi ampliado para abranger cinco Centros de Distribuição, além das oito unidades industriais que já o haviam promovido em 2011. A Semana é palco de palestras sobre sustentabilidade para as famílias dos colaboradores nas instalações da Companhia, que também recebem a visita de estudantes. Um tema que ganhou mais espaço na agenda foi Consumo Consciente. Em algumas unidades, sediadas em cidades com menor infraestrutura, colaboradores da Minerva foram convidados a proferir palestras nas escolas e faculdades, proporcionando uma integração maior entre a empresa e a comunidade.

O mesmo foco integrativo se estende a outras atividades. As escolas da região e as famílias dos colaboradores também participam ativamente de projetos ambientais desenvolvidos nas unidades, como replantio de árvores, cultura de alevinos e repovoamento de rios – a exemplo do realizado em Palmeiras de Goiás (GO). Em 2012 foram investidos mais de R\$ 22 mil no plantio de 7.300 mudas em Campina Verde a Araguaína (GRI, EN26).

Diário De Bordo

O pilar ambiental da sustentabilidade ganhou dimensão transversal nas atividades internas da Minerva em 2012, em consequência da consolidação do quadro de supervisores responsáveis pelo meio ambiente para todas as unidades, inclusive Minerva Fine Foods e as do Paraguai e Uruguai. Eles têm formação superior nas áreas correlacionadas à gestão ambiental: são químicos, engenheiros ambientais, biólogos que lideram de 10 a 15 colaboradores. A estruturação formal da equipe permitiu a uniformização de procedimentos e o registro criterioso dos indicadores que comprovam a evolução resultante da aplicação de tecnologias mais sustentáveis. Os supervisores preenchem o Diário de Bordo, Sistema de Gestão Ambiental desenvolvido pela Gerência Corporativa de Meio Ambiente e implantado em 2010. É um conjunto de planilhas para monitorar os dados e gerenciar o desempenho ambiental, incluindo:

- Dados técnicos da unidade e do sistema de tratamento de águas residuárias;
- Dados da Licença Ambiental, Outorgas de Captação e Lançamento, e atendimento das condicionantes técnicas;
- Monitoramento dos KPIs (*Key Performance Indicators*, ou Indicadores Chave de Desempenho) Ambientais: consumo de água, geração de efluentes, qualidade do efluente líquido, qualidade do corpo receptor, custos e receitas operacionais, recuperação e valoração 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.

Os dados são relacionados com diversas variáveis e permitem comparações de ecoeficiência entre as unidades e com outros parâmetros reconhecidos. Essa ferramenta foi aperfeiçoada em 2012, quando passou a ser aplicada em todas as unidades brasileiras mais a Friasa, do Paraguai. O Diário de Bordo fornece subsídios técnicos para estabelecer estratégias e rentabilizar o investimento realizado em manutenção e ações corretivas para garantir a operação eficiente dos sistemas e equipamentos de controle de poluição ambiental. Em 2012, o investimento nesse item foi R\$ 848.722,00 em todas as unidades (GRI, EN18).

Os programas para redução de riscos ambientais decorrentes das atividades da empresa, com ações preventivas, foram em 2012 objeto de investimento total de R\$ 557.939,00 em todas as unidades (GRI, EN30).

O aperfeiçoamento desse controle contribui para manter o rigoroso cumprimento das normas legais que incidem sobre as operações da Minerwa. Nas unidades industriais, as principais normas são as resoluções do Conama – Conselho Nacional do Meio Ambiente – para qualidade dos efluentes e emissões atmosféricas das fontes estacionárias (para caldeiras, no caso).



O replantio de árvores é uma das atividades da Semana do Meio Ambiente

Água e efluentes

A qualidade da água de abastecimento atende as portarias do Ministério da Saúde e as normativas relativas à inspeção animal do SIF – Sistema de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. A Companhia tem um Programa de Redução do Consumo de Água, de caráter permanente, que procura sensibilizar os colaboradores para cumprir os procedimentos que contribuem com esse importante fator de sustentabilidade das operações. Ao mesmo tempo, busca-se modernizar as instalações para melhorar os indicadores. Nas sete unidades monitoradas registrou-se uma redução de 2,5% no consumo total (4.709.310 m³) de água em 2012, no comparativo com 2011 (GRI, EN 8).

CONSUMO ANUAL DE ÁGUA M³

	2011	2012
Araguaína	710.986	601.533
Barretos	702.402	691.797
Batayporã	541.535	522.311
Campina Verde	314.408	338.326
José Bonifácio	927.256	628.078
Palmeiras de Goiás	1.277.159	1.349.789
Rolim de Moura	354.489	577.476
Total	4.828.235	4.709.310

São muitas as variáveis que impactam a gestão de efluentes líquidos, principalmente as condições de mercado que afetam a produtividade, combinadas com as diversas técnicas aplicadas nas unidades, cada qual implantada em período diferente nas últimas décadas.

Com o gerenciamento de todos esses fatores, a Companhia reduziu na mesma proporção do consumo de água, ou seja em 2,5%, o descarte de efluentes líquidos em 2012 (4.473.845 m³), com o monitoramento de sete unidades, na comparação com 2011 (4.586.823 m³), quando oito unidades industriais foram monitoradas (GRI, EN21).

Como indústria de alimentos, a Minerva gera efluentes líquidos com carga orgânica, mas sem metais pesados ou quaisquer contaminantes tóxicos. A tecnologia de tratamento primário privilegia o aproveitamento de óleos e graxas do efluente líquido gerado a partir dos processos industriais, buscando melhoria contínua da tecnologia de produção, redução da carga orgânica e reuso do efluente tratado em projetos de fertirrigação. Integra essa diretriz ambiental, também, o Projeto Sangue Bom, que prevê a coleta e destinação adequada do sangue bovino proveniente do processo de sangria para industrialização, otimizando a operação das ETEs (Estações de Tratamento de Efluentes) (GRI, EN21).

Em mais um esforço de melhoria contínua das práticas sustentáveis, em 2012 todas as unidades alcançaram a meta de reduzir a carga orgânica dos efluentes (DBO) para 80%, que é a exigência da maioria dos Estados, apesar de a Resolução 430 do Conama ter recentemente estabelecido o limite nacional em 60% (GRI, EN21).

Na maioria das normativas, exige-se uma amostragem trimestral, às vezes semestral, considerando que o efluente de frigorífico tem baixa carga orgânica e é muito estável. Mesmo assim, a Minerva faz coletas mensais em todas as unidades para análise da qualidade, procurando identificar desvios e adotar práticas mais eficazes. Por exemplo, a unidade Rolim de Moura lançou em janeiro de 2012 na própria estação efluentes brutos em quantidade equivalente à de uma cidade de 86.612 mil habitantes, mas depois do tratamento o corpo receptor recebeu efluentes em quantidade equivalente ao de uma população de 3.573 mil habitantes, alcançando 95,87% de eficiência.

Outro bom desempenho apresentou a unidade Batayporã, que lançou em fevereiro de 2012, na própria Estação de Tratamento, efluentes brutos equivalentes em qualidade ao de uma população de 60.364 habitantes. Após tratamento, o corpo hídrico receptor recebeu os efluentes líquidos equivalentes em qualidade ao de uma população de 1.546 habitantes, alcançando 97,44% de eficiência de remoção da carga orgânica.



Unidade Industrial em Palmeiras de Goiás

Resíduos sólidos

Plástico, sucata metálica, papelão e papel são os principais resíduos recicláveis das operações nas unidades. Há geração de resíduos Classe I (perigosos) nas áreas de manutenção, enfermagem e laboratórios. Todos os resíduos recebem destinação ambientalmente adequada, certificada por empresas habilitadas. Em alguns casos, como em Palmeiras de Goiás, cooperativas realizam triagem e separam materiais que possam ser reaproveitados. Porque têm alto valor agregado, esses resíduos são vendidos para recicladoras com certificado de destinação correta (GRI, EN2).

Foi de 15,4% a redução do aproveitamento de resíduos sólidos recicláveis pela Companhia em 2012 (1.939.805 Kg), quando foram monitoradas sete unidades industriais. Em 2011, com a mesma metodologia, foram monitoradas as sete unidades industriais frigoríficas brasileiras, mais a Friasa do Paraguai e a unidade de processamento Minerva Dawn Farms, que geraram juntas 2.292.942 kg de resíduos sólidos recicláveis. Se descontados os volumes gerados pelas unidades adicionais monitoradas em 2011, a Companhia apresentou aumento de 4% no aproveitamento de resíduos sólidos recicláveis nas sete unidades industriais monitoradas em 2012 (GRI, EN22).

TOTAL RECICLADO KG

	2011	2012
Araguaína	60.047	42.958
Barretos	640.740	709.440
Batayporã	136.193	132.835
Campina Verde	137.523	102.796
José Bonifácio	373.390	425.971
Palmeiras de Goiás	449.843	415.244
Rolim de Moura	67.001	110.561
Friasa - Paraguai	127.475	
Minerva Dawn Farms	300.730	-
Total	2.292.942	1.939.805

Os resíduos oleosos que têm origem nas oficinas mecânicas das unidades industriais são vendidos para rerrefino ou queimados nas caldeiras. Em 2012, foi realizado um Programa de Capacitação das equipes para melhorar a eficiência de recuperação de óleos e graxas nos Sistemas de Tratamento de Águas Residuárias, a fim de reaproveitar esse material como combustível alternativo nas caldeiras.

Houve, no ano, um aumento de 16,9% na quantidade de óleo (362.195 litros) recuperado para uso como combustível alternativo (GRI, EN26).

Agora a Companhia estuda como vai cumprir também as obrigações previstas na Lei do Plano Nacional de Resíduos Sólidos e seus desdobramentos nos Estados e municípios onde tem instalações.

Emissões atmosféricas

As plantas de Batayporã, Campina Verde e José Bonifácio têm monitoramento da qualidade das emissões atmosféricas de fontes estacionárias (caldeiras, que queimam lenha de eucalipto ou de madeira com origem certificada), por demanda do processo de licenciamento de operação. A medição direta verificou que foram respeitados os padrões de emissão das resoluções Conama 382/2006 e 436/2011 (GRI, EN16).

Outra prática sustentável se aplica em Palmeiras de Goiás e no Paraguai: o ar quente que sai das caldeiras é usado para secar o conteúdo ruminal do gado, que serve como combustível alternativo na caldeira, gerando o máximo de reutilização (GRI, EN6, EN17 e EN20).

Eficiência energética

A energia consumida nas diversas unidades é comprada no mercado livre. Cabe à administração de cada uma delas fazer a gestão desse recurso, prestando contas do custo do quilowatt/hora por quilo de carne produzido. Tem sido consistente a adoção de equipamentos e tecnologias que consomem menos.

O consumo anual de energia elétrica em 2012 foi de 516.103 Gigajoules nas dez unidades industriais da Companhia no Brasil, mais uma no Paraguai e uma no Uruguai. Em 2011, esse consumo havia sido de 417.607 Gigajoules, aferido apenas nas unidades brasileiras (GRI, EN3).

Usados intensamente na indústria frigorífica, a Companhia passou a comprar compressores com escala gradativa de aceleração, que reduz a carga do motor quando a câmara fria está com a temperatura suficientemente baixa, economizando energia no processo. A Companhia não utiliza equipamentos que operam com substâncias destruidoras da camada de ozônio (GRI, EN19).

Bom senso

Bom senso e simplicidade também são uma boa fonte de economia. O Ministério da Agricultura determina que deve ter 220 lux a iluminação dos currais para que o veterinário possa fazer a inspeção visual sanitária do animal à noite. Ficam parecendo estádio de futebol, mas mesmo nesse caso a sombra pode atrapalhar a visualização do boi.

O que se fez foi desligar tudo, manter uma iluminação básica para todo o galpão e instalar um holofote para cada curral com interruptor, que o veterinário aciona para fazer o trabalho. É até melhor para o bem-estar do animal, que à noite fica mais tranquilo no escuro.

Essas práticas pontuais não constituem ainda um programa de Eficiência Energética fechado, mas são melhorias que a Companhia procura replicar, em condições favoráveis, no máximo de instalações possível.

Biodiesel

A divisão Minerva Biodiesel só compra o sebo das unidades frigoríficas da própria Companhia caso o preço seja conveniente. É uma operação independente, que em 2012 teve ótimo desempenho, adquirindo essa matéria-prima também de outras fontes. Toda a produção de biodiesel do País é monitorada pela ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – e disponibilizada em leilões para adição ao diesel, com preços subsidiados. Mais importante, porém, é o ganho ambiental que representa o aproveitamento do sebo para produção de biodiesel: trata-se de retirar do meio ambiente um rejeito do processo produtivo para convertê-lo em combustível renovável (GRI, EN6).

Além do sebo, a usina Minerva Biodiesel processa matérias-primas complementares (soja, amendoim e pinhão manso) que adquire de agricultores inscritos no Pronaf – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, aos quais fornece assistência técnica e capacitação para produção das oleaginosas. Em consequência dessa ação, a Companhia recebeu em 2012, do Ministério do Desenvolvimento Agrário, o direito de uso do Selo Combustível Social, que lhe confere a qualificação de promotora da inclusão social (GRI, SO9). É um importante reconhecimento para mais uma ação na direção da sustentabilidade que a Minerva Foods implementa no campo da responsabilidade socioambiental.



Planta de Biodiesel fica em Palmeiras de Goiás

A base para o desenvolvimento

A Administração da Minerva acredita que o crescimento sustentado depende do desenvolvimento das habilidades de seus colaboradores para conquistar a prosperidade num ambiente de responsabilidade, comprometimento, iniciativa e cooperação. Com essa perspectiva, adota uma política de recursos humanos que aplica rigorosamente a legislação trabalhista e procura, ainda, oferecer condições para que os colaboradores possam desenvolver plenamente suas potencialidades. O setor de atuação da Minerva é intensivo na demanda de mão-de-obra, e a atuação em diferentes regiões do Brasil e do Mercosul exige flexibilidade nos procedimentos para reter e qualificar recursos humanos.

Ao final de 2012, a Companhia e suas controladas contavam 9.930 funcionários registrados nas três áreas discriminadas na tabela abaixo, que identifica também a evolução do quadro de empregados ao final dos exercícios 2010 e 2011: (GRI, LAI).

A Companhia também opera com a terceirização de pessoal. Ao final de 2012, eram 740 funcionários terceirizados alocados nas áreas administrativa, comercial e industrial/operacional. A tabela abaixo apresenta a evolução do quadro de funcionários terceirizados da Companhia com base na atividade desempenhada, ao final dos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2010, 2011 e 2012. No mapa ao lado, identifica-se a distribuição geográfica dos funcionários registrados e terceirizados nesses três anos.

EVOLUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL

Funcionários registrados

	2012	2011	2010
Administrativo	1036	709	689
Comercial	655	559	434
Industrial/Operacional	8239	8694	7369
Total	9930	9962	8492

Terceirizados

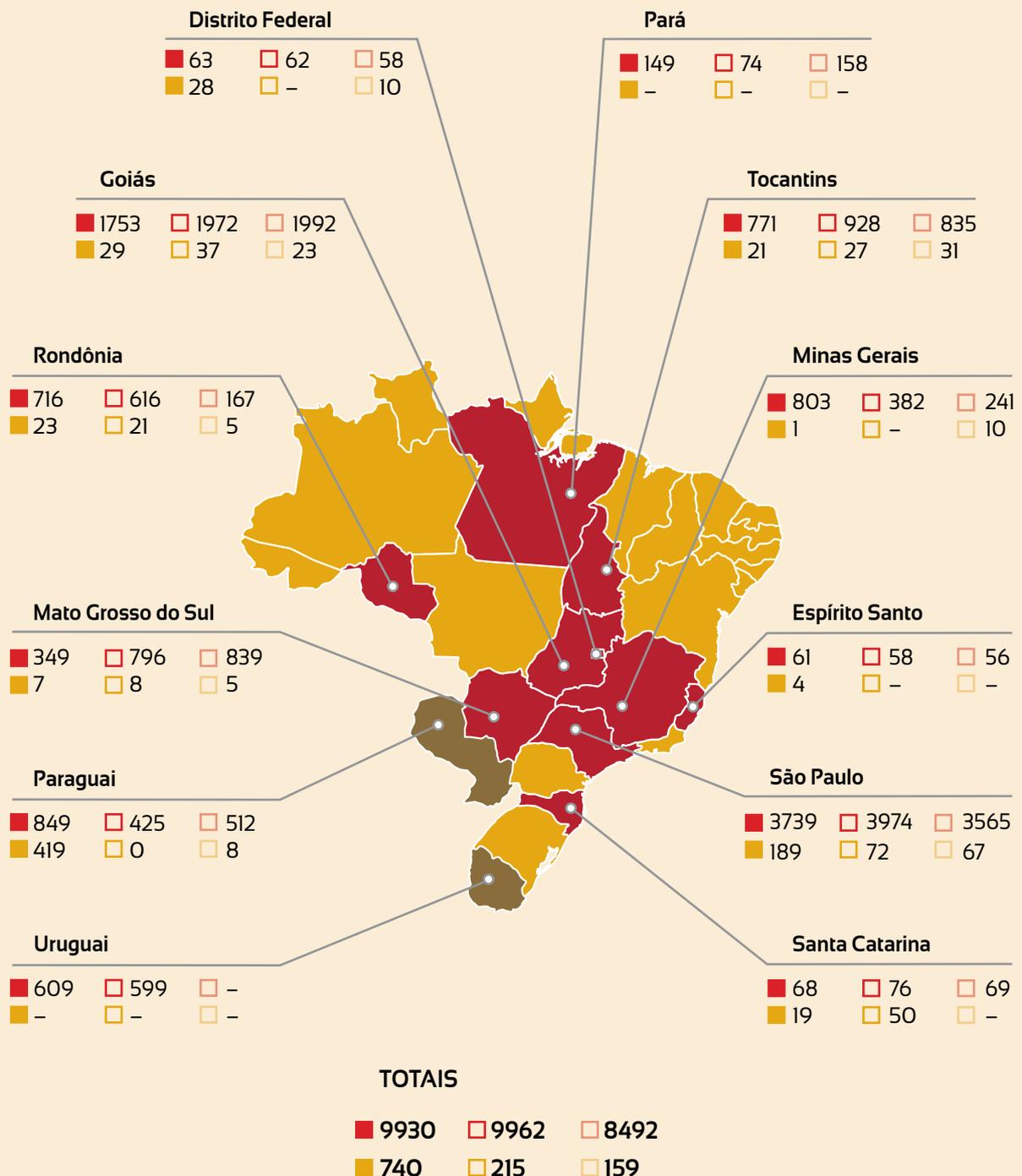
	2012	2011	2010
Administrativo	57	1	16
Comercial	10	3	1
Industrial/Operacional	673	211	142
Total	740	215	159

Nos três últimos anos houve um aumento de cerca de 1.800 funcionários no quadro da Companhia. Esse incremento deveu-se principalmente aos seguintes fatores:

- Implementação da atividade de desossa durante o turno noturno na unidade industrial de Palmeiras de Goiás;
- Início das atividades de abate e desossa na unidade industrial de Rolim de Moura;
- Início das atividades no Centro de Distribuição de Brasília;
- Início das atividades na unidade industrial de Campina Verde;
- Ampliação da área de vendas do Centro de Distribuição de Itajaí.
- Início das atividades na unidade industrial de Melo, Uruguai (GRI, LAI).

DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS

LEGENDA			
Registrados	■ 2012	□ 2011	□ 2010
Terceirizados	■ 2012	□ 2011	□ 2010



O procedimento padrão na Minerva determina que a área de recrutamento e seleção apresente ao setor solicitante no mínimo 3 candidatos por vaga aberta, em todas as unidades. As vagas disponíveis e os respectivos perfis estão disponíveis no site da Companhia.

Existem ferramentas diferentes para definir o perfil de cada vaga e o grau de dificuldade e especificidade para seleção. Todos os currículos recebidos são encaminhados para a área requisitante, que define se o candidato será convocado ou se o currículo será encaminhado para cadastro.

O quadro de colaboradores da Minerva, contemplando as oito unidades industriais frigoríficas localizadas no Brasil, apresentava ao final de 2012 perfil predominantemente jovem (cerca de 65% na faixa dos 18 aos 35 anos). Cerca de 30% têm escolaridade fundamental incompleta. Homens são maioria (62%). Veja nos gráficos a composição do quadro funcional da Companhia pelas diversas categorias de perfil (GRI, LA1).

Remuneração e benefícios

Os funcionários da Minerva recebem remuneração fixa. Os valores para os diversos cargos são definidos de acordo com a capacitação, a habilidade e o esforço de cada profissional, sendo possível para todos visualizar de forma clara quais as etapas (técnicas e comportamentais) que precisam ser alcançadas para que a remuneração seja uma constante crescente, visto que o Plano de Carreira é amplamente divulgado. Ou seja, a evolução salarial se dá em função do desempenho individual do empregado e da viabilidade econômica da Companhia. Pesquisas salariais são realizadas anualmente, para efeito de comparação com valores pagos no mercado, além da meritocracia. Planos de incentivo são implantados à medida que há crescimento do resultado nas áreas específicas.

Conceder uma remuneração digna e compatível com as responsabilidades assumidas faz parte da política de valorização de nossos empregados. Os valores na tabela abaixo expressam os totais de salários e encargos sociais pagos pela Minerva nos anos 2011 e 2012: (GRI-3.1 - LA3).

Remuneração e encargos sociais (valores em R\$)

Salários

	2012	2011
Valor total do salário bruto pago pela empresa	128.294.079,20	120.083.035,56
Encargos Sociais		
Encargos sociais e trabalhistas pagos pelo empregador (INSS, FGTS, indenizações etc.)	57.469.887,84	52.632.651,40
TOTAIS	185.763.967,04	172.715.686,96

Encargos Sociais

Diretores, gerentes e superintendentes considerados executivos-chave são elegíveis a participar do plano de opção de ações restritas da Companhia (conforme descrito no capítulo Governança e Gestão) (GRI, EC5).

Bônus de produtividade são oferecidos e ajudaram a melhorar a retenção de boa parte dos colaboradores mais qualificados. Mas é na base da pirâmide que a indústria frigorífica tem maior dificuldade para estabelecer uma meritocracia.

Fazer a medição criteriosa e desenvolver indicadores de produtividade na base da pirâmide do capital humano é uma meta da Minerva para 2013.

Os reajustes anuais de salários e o conjunto de compensações oferecidas aos empregados da Com-

panhia, inclusive extrassalariais e benefícios, respeitam as indicações feitas nas convenções coletivas.

Todos os empregados diretos (100%) têm a opção de ser filiados às bases de sindicatos e quase todos participam de acordos de negociação coletiva.

Os sindicatos representativos dos empregados da Companhia são:

- Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Carne e Derivados de Goiás e Tocantins,
- Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação de Nova Andradina e Região,
- Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação de São José do Rio Preto,
- Federação dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação de São Paulo,

- Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação de Olímpia,
- Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação de Barretos,
- Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação de Rolim de Moura,

- Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação de Bauru (GRI, LA4).

A Minerva oferece equidade de oportunidades de trabalho e remuneração para todos os empregados, em suas políticas, práticas e procedimentos. Não há distinção de gênero, raça ou condição física.

Investimento em benefícios de saúde (valores em R\$)

	2012	2011
Plano de Saúde Médico	239.939,11	180.973,97
Plano de Saúde Odontológico	270.808,5	149.597,01

Benefícios

A oferta de Plano de Saúde só se mostrou viável, em 2012, para algumas unidades. Uma parte delas está instalada em regiões onde a única prestação de serviços de medicina é a do Sistema Único de Saúde. Plano Odontológico foi implantado em todas as unidades em 2012.

Era uma meta estabelecida por indicação da Pesquisa de Clima (ver abaixo). Na tabela a seguir, confira os valores investidos pela Companhia em benefícios de saúde.

Para atrair e manter funcionários nas diversas unidades, a Companhia oferece restaurante no local de trabalho, auxílio-alimentação, auxílio-refeição, remuneração variável e transporte, além dos demais benefícios previstos por força de lei e nas

convenções e acordos coletivos firmados com os sindicatos de classe.

Também firma convênios com estabelecimentos das respectivas cidades, para obter descontos e formas diferenciadas de pagamento a seus funcionários. Entre esses estabelecimentos estão farmácia, posto de combustível, casa de carnes, dentista, cabeleireiro e outros. Tais benefícios são estendidos a apenas uma parte dos colaboradores terceirizados e temporários, de acordo com o tipo de contratação (GRI-3.1 - LA3).

Segurança do trabalho

Na tabela a seguir, veja as os principais indicadores relacionados a Saúde e Segurança do Trabalho registrados em 2012 e em 2011:

INDICADORES DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO (GRI, LA7)

Indicadores Gerais (valores em R\$)

	2012	2011
Investimento total	605.459,27	756.619,83
Horas/homem trabalhadas	13.399.306,00	13.283.359,00
Acidentes c/ afastamento (un)	91	121
Acidentes s/ afastamento (un)	04	13
Taxa de Frequência de Acidentes (TFA)	7,09	10,09
Taxa de Frequência de Gravidade (TFG)	377,78	427,00
Faltas justificadas p/ atestado médico (h)	179.053,3	216.945,0
Faltas não justificadas (h)	218.395,3	256.094,9

Programas de aperfeiçoamento

Para prevenir as faltas, doenças funcionais e acidentes do trabalho, a Companhia investe em programas destinados a oferecer condições ótimas para que os funcionários possam exercer suas funções num ambiente seguro, com a menor taxa de riscos de acidentes de qualquer ordem:

PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PAE	Plano de Atendimento a Emergência
PGR	Programa de Gerenciamento de Riscos
PCA	Programa de Controle Auditivo
PPR	Programa de Proteção Respiratória
BEM	Brigada de Emergência Minerva

Também foi aperfeiçoado um Programa de Ergonomia, com a aplicação de nova metodologia que reduziu em 2012 o índice de lesões em algumas unidades; é prioridade a implantação em todas as sedes em 2013.

Outra ação em desenvolvimento realiza a adaptação individual de equipamentos, em atendimento a uma reivindicação que visa melhorar o conforto dos colaboradores na execução de suas funções (GRI-3.1 - LA7).

A Companhia mantém Cipa – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – em todas as unidades em operação no Brasil. É formada por representantes dos empregados, escolhidos em eleição direta, e dos empregadores, indicados. As Cipas se reúnem regularmente, bem como promovem eventos específicos, como a Sipat – Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho, em todas as unidades localizadas no Brasil (GRI-3.1 - LA6).

Assistência e prevenção

A preocupação com a saúde e o bem-estar da força de trabalho da Minerva também se expressa por meio da oferta de programas e campanhas de assistência e prevenção:

Combate ao tabagismo – Colaboradores interessados em deixar o vício do cigarro podem adquirir um medicamento que auxilia na diminuição da dependência. É por um valor abaixo do de mercado, e descontado diretamente na folha de pagamento;

Ginástica laboral – Visa reduzir a incidência de doenças ocupacionais e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores; o programa é implementado em todos os setores, de acordo com a atividade profissional dos diferentes grupos;

Prevenção ao câncer de mama e do colo do útero – Efetivam-se parcerias com instituições para que as colaboradoras possam realizar os exames em unidades móveis, ou nas próprias instituições durante expediente do turno (GRI, LA8).

Atração e engajamento

A Companhia identifica um nível de rotatividade de colaboradores acima das expectativas e trabalha para reduzi-lo, enfrentando esse desafio num cenário muito competitivo. Há oferta de benefícios e salários sem critérios para a força de trabalho primária, estimulando a troca de um emprego estável por posições em atividades sazonais que oferecem salários pouco maiores; os benefícios sociais relacionados a demissão e desemprego também seduzem parte desses trabalhadores.

Índice de Rotatividade

Ano	2012	2011
Turnover	5,59%	3,62%

Ao identificar a tendência ao aumento da rotatividade, a Diretoria Executiva elegeu 2012 o ano dos Recursos Humanos. Foi a fórmula aplicada também para verticalizar o processo de reestruturação administrativa da Companhia relatado no capítulo Governança e Gestão (GRI, LA2).

Pesquisa de clima foi um dos instrumentos usados no diagnóstico e identificação de indicadores para apoiar a reestruturação da área de Recursos Humanos.

Plano de carreira se estruturou com base nos resultados da pesquisa, de modo que os colaboradores pudessem entender mais facilmente onde estão e onde podem chegar dentro da empresa. O sistema implantado apresenta múltiplas possibilidades de crescimento e desenvolvimento interno dos colaboradores. Também se fez uma revisão de salários e cargos, que foram reduzidos de 570 para 376 na Companhia toda, ao final de 2012.

Capacitação e desenvolvimento

Diversos programas de capacitação, treinamento e reciclagem profissional são disponibilizados para todos os níveis funcionais. É um estímulo fundamental oferecido aos colaboradores para melhorar suas aptidões no sentido de contribuir com o desenvolvimento da Companhia e de sua condição profissional.

Nos níveis de liderança e supervisão, por exemplo, investiu-se no aperfeiçoamento da capacidade de gestão de pessoas. São esses colaboradores que estão no dia-a-dia em contato direto com o chão de fábrica, com a grande base da pirâmide do capital humano da Companhia. Têm melhor condição de mostrar aos demais funcionários quais são os procedimentos da Minerva, incluindo a melhoria contínua que integra a política de sustentabilidade.

Programa de desenvolvimento de lideranças foi aplicado durante todo o ano de 2012. Divididos em 19 turmas, 390 líderes foram treinados nas ferramentas Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências para fazer a avaliação correta, por critérios previamente definidos, de 7.358 colaboradores. “Essa maratona foi decisiva para evitar uma situação comum no chão de fábrica: a promoção de um excelente faqueiro (que opera o corte das carnes no frigorífico) tornava-o líder de setor sem que ele tivesse as aptidões para a função (GRI, LA11).

Pura excelência é o programa de qualificação pelo qual passaram 70 mil colaboradores da base da pirâmide, nas várias fases do programa no ano 2012. Visa treinar a mão-de-obra primária para manter um alto nível de qualidade na produção industrial.

Dedo de prosa é o Programa de Integração que facilita o diálogo entre a administração, as lideranças e os demais colaboradores, propiciando encontros para conversas informais, sem a rigidez das hierarquias. Nessas condições o colaborador se sente mais à vontade para apresentar problemas e soluções que vislumbra para melhorar o próprio desempenho, dos colegas e do setor. Como nota de respeito ao interesse de cada um, os gestores do programa nas unidades são orientados para ter o cuidado de dar o feedback das sugestões examinadas.

Dedo de Prosa também estende o contato informal às famílias, de modo particular, a fim de identificar eventuais situações que estejam impactando negativamente o desempenho do colaborador e, assim, ajudá-lo da melhor maneira possível.

Orçamento familiar é o programa de Educação Financeira que ensina ao colaborador ferramentas para fazer melhores escolhas na administração do que ganha. Literalmente, aprende a “fazer a conta” para descobrir quanto pode pagar de prestação por um empréstimo consignado, ou se existem opções mais baratas para ter o dinheiro ou o bem. A família é integrada no processo de gestão: a mulher do colaborador também é convidada a estudar a conta. Em alguns casos, é também convidada a se tornar colaboradora da Companhia para aumentar a renda familiar.

A Educação Financeira tem resultados efetivos na base da pirâmide, onde é maior a dificuldade de retenção dos colaboradores. É um instrumento de caráter social oferecido pela MINERVA, que assim enfrenta também o desafio de reduzir o alto índice de rotatividade de recursos humanos (GRI, LA8).

INVESTIMENTO EM TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

Treinamentos Realizados 2668 Investimento em treinamentos R\$ 811.538,42

Total de Treinamentos Realizados por Tipo

Comportamentais 1329 Técnicos 56 Operacionais 1211 Outros 72

Percentual de investimentos em relação ao total de gastos com pessoal 0,32%

Horas de treinamento por empregado/ano 102.708 Horas por “empregados únicos”/ano 114

Bolsas de estudos concedidas 5 Investimento em Bolsas R\$ 30.284,72

* Conceito “empregados únicos”: independente do número de vezes que o colaborador participou de treinamentos durante o ano, considera-se uma única participação (GRI, LA10).

Expansão com qualidade

A adoção de modelos mais sustentáveis nas cadeias produtivas é uma exigência progressivamente disseminada entre os agentes do mercado – clientes, investidores, instituições financeiras. Foi a longa trajetória da Minerva com foco na exportação que antecipou, ao menos em parte, a preparação dos processos e produtos para o cumprimento das normas de sustentabilidade. De algum modo esse pioneirismo implicou um desequilíbrio nas condições de competitividade econômica no setor frigorífico por um bom período, mas a notável evolução de todo o mercado já instalou um patamar mais exigente nas relações comerciais. Esse panorama tornou a Companhia mais proativa do que reativa às regulamentações governamentais e às demandas dos stakeholders.

Foi notável, em 2012, a intensificação da demanda por informações sobre a inserção da sustentabilidade nos negócios. Em número expressivamente maior que em 2011, agentes financeiros e investidores passaram a solicitar documentação ou agendar visitas às instalações para verificar as práticas da Companhia. Boa parte dos investidores, principalmente estrangeiros, pergunta pelo Relatório de Sustentabilidade. Foi muito requisitado, por exemplo, nas apresentações que antecederam a oferta pública de ações concretizada em novembro de 2012. E se tornou peça-chave para afirmação da transparência da Minerva ao informar ao mercado as atividades relacionadas à responsabilidade socioambiental.

É por isso que a Minerva tomou a iniciativa unilateral de investir fortemente na qualificação da cadeia de valor (mais detalhes no Capítulo Sustentabilidade), fomentando a adaptação dos fornecedores para atender aos requisitos de sustentabilidade que se tornam universais por força de lei ou de demandas do mercado. Na originação de matéria-prima bovina, existem mais de 20 mil pecuaristas cadastrados (com 30 mil proprieda-

des) – diversificação que torna a Companhia independente em qualquer circunstância. Nenhum pecuarista fornece mais que 1% das compras da Companhia. Essa característica atende à filosofia de trabalho da Companhia, que visa mitigar riscos de toda ordem, principalmente sanitários, ambientais, políticos e logísticos (GRI, EC6).

Gado Vivo

A rigidez no gerenciamento de riscos é igualmente aplicada nos segmentos de Negócios Relacionados. Na divisão Gado Vivo, 100% destinada à exportação, todos os animais comprados são vistoriados e identificados com brincos, que levam uma sequência de números. Os fornecedores desse gado passam necessariamente pelo mesmo crivo de rastreabilidade das demais operações da Minerva: não podem ser ocupantes de áreas de conflito, de desmatamento ilegal, de terras indígenas, de propriedades denunciadas por trabalho escravo etc.

Depois de “brincado”, o gado fica de quarentena numa fazenda da Companhia que fica a uma hora do Porto de Vila do Conde, próximo a Belém do Pará. Essa propriedade é o Estabelecimento de Pré-Embarque (EPE), que atende à regulamentação das condições para exportação de gado vivo prescritas na Instrução Normativa nº 13/2010, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

A distância reduzida entre a EPE e o porto integra o procedimento de bem-estar, para que o animal chegue descansado ao navio. É uma operação bastante delicada e complexa, porque evidentemente não se pode transmitir nenhum tipo de doença para o país importador; o gado vivo também não pode se machucar no transporte marítimo nem no terrestre, desde as fazendas até o EPE, e de lá até o porto. Especialmente adaptados para transportar essa carga, os navios passam por minuciosa inspeção antes de receber o gado.

Mais de
20 mil
pecuaristas
cadastrados

Na divisão
Gado Vivo,
100%
da produção
é exportada



URUGUAI, UM PAÍS NATURAL

A integração das operações do frigorífico PUL, do Uruguai, país que prima pelo rigor nos cuidados com o meio ambiente e o uso dos recursos naturais, está agregando à administração da Minerva valiosos conhecimentos sobre a aplicação de um padrão ainda mais qualificado de sustentabilidade. A população estável e o território pequeno facilitam a disseminação desse interesse coletivo: é muito mais difícil ocorrer um desmatamento ou uma contaminação sem que se veja, sem que haja denúncia, punição e reparação.

A maioria dos frigoríficos tem habilitação para venda aos mercados mais rigorosos, inclusive Estados Unidos e Europa, e passa pelo crivo de muitas inspeções internacionais, relativas também ao bem-estar animal. Refletindo a cultura de proteção do meio ambiente, o sugestivo slogan “Uruguai, um país natural” embala a exportação de 70% da carne que produz. Boa parte vai para nichos muito exigentes, como redes internacionais de fast food e de restaurantes de luxo.

O PUL tem as certificações ISO 9000 e ISO 22000 há mais de 15 anos, e está habilitado para exportar carne in natura, inclusive orgânica, para os Estados Unidos. Com esse nível de sustentabilidade, chegou a 9,5% a participação da Minerva na exportação de carnes do Uruguai em 2012.

A MAIOR DO PARAGUAI

No Paraguai, o market share da Minerva chegou a 20,6% das receitas de exportação de carne bovina, depois da aquisição do Frigomerc em 2012 – o que a tornou a maior produtora do país.

No final do ano, foi finalizada a modernização da outra unidade industrial da Companhia em Assunção, o Friasa, para melhor adequação das práticas de produção aos padrões de responsabilidade socioambiental, cultura que ainda não está disseminada no Paraguai.

Nas duas unidades, a Minerva procura não só cumprir as regras locais de proteção ambiental; oferece também programas de treinamento intensivo de recursos humanos em todos os níveis de produção. Um dos principais conteúdos estimula a aplicação de modernas técnicas de produção; outro programa reforça a necessidade de execução de procedimentos destinados a manter a higiene sanitária das unidades industriais de acordo com padrões internacionais.

Dos pecuaristas locais fornecedores do gado, exige-se que estejam em dia com a legislação trabalhista; devem também tomar conhecimento e assumir compromissos com práticas de bem-estar animal indispensáveis à ampliação dos mercados potenciais para a exportação da produção das unidades Minerva no Paraguai (GRI, EC6).

Frigomerc 

Brascasing

A mesma preocupação existe na Brascasing, o braço da Minerva que exporta os envoltórios naturais beneficiados a partir das tripas extraídas dos animais abatidos. Faz-se a certificação de origem do produto com o mesmo rigor.

Restrições à competição

A Minerva entende que é legítima toda exigência cientificamente fundamentada. À parte exceções questionáveis, reconhece que é necessário estar adequadamente preparada para argumentar quando recebe uma demanda bem estruturada de um importador que imponha um padrão exigente, como fazem as redes de fast food, por exemplo. Essas regras estão sendo aplicadas com rigor na América do Sul, celeiro natural para expansão da produção de proteína vermelha – que por questões econômicas ou climáticas está chegando ao limite nas demais regiões do planeta – mas ainda tem muito espaço no subcontinente. O que resta é preparar os representantes da Companhia para compreender as demandas e contra-argumentar de forma competente, tornando-se interlocutores válidos.

É o que se faz no Uruguai: as inspeções de clientes no PUL são recepcionadas por uma equipe liderada por uma engenheira química; ela acompanha as atualizações científicas – como um seminário sobre a bactéria *Escherichia coli* que recentemente aconteceu nos Estados Unidos – para estar em condições de responder convenientemente, do ponto de vista técnico, quando houver questionamento dos importadores mais exigentes.

Diversidade de mercados

Ampliar ao máximo a diversidade dos mercados nos quais comercializa seus produtos é a maneira mais saudável que a Minerva encontra para evitar a exposição demasiada a essas variações de mercado. É por isso que entre as tarefas das equipes de Controle de Qualidade nas unidades industriais está a checagem dos métodos de abate e corte habilitados para os diferentes países, além do acompanhamento das auditorias externas para garantir que as instalações estejam aprovadas para exportação a todos os mercados (leia mais sobre as certificações internacionais da Companhia adiante).

- **Rússia:** algumas unidades são habilitadas, outras não;
- **União Europeia:** as indústrias podem ser aprovadas, mas o boi precisa vir de fazendas habilitadas especificamente para exportação para a Europa;
- **Chile:** mantém dentro das fábricas fiscais que tipificam os animais de acordo com uma série de exigências, como a idade, o tipo de carcaça e outras;
- **Israel:** envia técnicos que acompanham o abate para que sejam respeitadas certas restrições de caráter sanitário e religioso; se por qualquer motivo não houver comercialização durante seis meses, o processo de habilitação começa do zero, outra vez;
- **Irã:** mantém equipe no frigorífico fiscalizando o rito religioso muçulmano, do abate até o embarque.

SEM SUBSÍDIOS CRUZADOS

Os negócios realizados entre diferentes empresas ou segmentos da Minerva não implica a existência de subsídios ou favorecimentos entre elas. É política interna da Companhia manter inteiramente independente a condução dos diferentes negócios, evitando subsídios cruzados entre as diversas plataformas.

O valor de mercado dos produtos é soberano em qualquer etapa; cada segmento deve assegurar rentabilidade própria sem considerar qualquer outra unidade da Minerva como compradora ou vendedora privilegiada.

Esta postura garante uma avaliação mais profissional e realista das forças, fraquezas e oportunidades de cada empreendimento.

CERTIFICAÇÕES GLOBAIS DE SEGURANÇA ALIMENTAR [GRI 4.12 e PR 1]

Rígidas normas são mundialmente adotadas como procedimentos indispensáveis para garantir qualidade, higiene e segurança alimentar. Constituem modelos ou sistemas reconhecidos por entidades internacionais que zelam pela aplicação e atualização dessas regras para benefício do consumo humano. A aplicação dessa normatização é anualmente auditada por empresas certificadoras autorizadas, como a SGS Systems & Services Certification e a WQS – World Quality Services. As unidades industriais da Minerva têm as seguintes certificações globais:

HACCP é um Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle das ameaças à saúde humana nos processos industriais de acordo com o código internacional de Princípios Gerais de Segurança Alimentar. São certificadas HACCP as unidades Minerva de Rolim de Moura/RO, Batayporã/MS, Araguaína/TO e Palmeiras de Goiás.

BRC Food é um conjunto de normas de qualidade e segurança para a produção de alimentos elaborado pelo BRC – British Retail Consortium, organização que reúne 80% dos empreendimentos de comércio varejista do Reino Unido. É uma das BRC Global Standards, que estabelecem padrões de qualidade cumpridos pelo setor industrial naquele país e vêm sendo adotados em todo o mundo. A Global Standard for Food Safety (ou Normal Global para Segurança Alimentar), certificada pela BRC Food, é reconhecida pela GFSI – Global Food Safety Initiative (Iniciativa Global para Segurança Alimentar), fundação criada no ano 2000 para estimular o estabelecimento de padrões internacionais de segurança alimentar com o apoio da indústria, do varejo, universidades, governos e organismos internacionais. Possuem certificações BRC Food as unidades Minerva de Barretos e José Bonifácio, em São Paulo, e a de Palmeiras de Goiás.



Índice Remissivo GRI 3.1

	Tema/Indicador	Report.	Observ.	Pág.
1	ESTRATÉGIA E ANÁLISE			
1.1	Declaração do detentor do cargo com maior poder de decisão na organização (como diretor-presidente, presidente do conselho de administração ou cargo equivalente) sobre a relevância da sustentabilidade para a organização e sua estratégia.	SIM		4 a 7
1.2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades.	SIM		27, 30
2	PERFIL ORGANIZACIONAL			
2.1	Nome da organização.	SIM		10
2.2	Principais marcas, produtos e/ou serviços.	SIM		11
2.3	Estrutura operacional da organização, incluindo principais divisões, unidades operacionais, subsidiárias e joint ventures.	SIM		12
2.4	Localização da sede da organização.	SIM	A Companhia tem sua sede social localizada em Barretos (SP), no Prolongamento da Avenida Antonio Manço Bernardes, s/n, Rotatória Família Vilela de Queiroz, Chácara Minerva, na Cidade de Barretos, Estado de São Paulo, CEP 14.781-545	56
2.5	Número de países em que a organização opera e nome dos países em que suas principais operações estão localizadas ou são especialmente relevantes para as questões de sustentabilidade cobertas pelo relatório.	SIM	A Companhia mantém escritórios de vendas na Argélia, Chile, Líbano, Rússia, Itália, Irã, EUA, Arábia Saudita, Brasil, Paraguai e Uruguai	13
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade.	SIM	A Companhia é uma Sociedade Anônima de Capital Aberto	13
2.7	Mercados atendidos (incluindo discriminação geográfica, setores atendidos e tipos de clientes/beneficiários).	SIM	A Minerva S.A., um dos líderes na América do Sul na produção e comercialização de carne bovina, couro, exportação de gado vivo e derivados, está entre os três maiores exportadores brasileiros do setor em termos de receita bruta de vendas e atua também no segmento de processamento de carne bovina, suína e de aves, comercializando seus produtos para mais de 100 países.	12 e 13
2.8	Porte da organização.	SIM		13
2.9	Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório referentes a porte, estrutura ou participação acionária.	SIM		13
2.10	Prêmios recebidos no período coberto pelo relatório.	SIM		40

	Tema/Indicador	Report.	Observ.	Pág.	
3 PARÂMETROS PARA O RELATÓRIO					
PERFIL DO RELATÓRIO	3.1	Período coberto pelo relatório (como ano contábil/civil) para as informações apresentadas.	SIM	De 1º/jan a 31/dez/2012	8 e 9
	3.2	Data do relatório anterior mais recente (se houver).	SIM	Setembro/2011	8 e 9
	3.3	Ciclo de emissão de relatórios (anual, bienal etc.).	SIM	Anual	8 e 9
	3.4	Dados para contato em caso de perguntas relativas ao relatório ou seu conteúdo.	SIM	ri@minervafoods.com	8 e 9
ESCOPO E LIMITE DO RELATÓRIO	3.5	Processo para a definição do conteúdo do relatório.	SIM	Parcialmente reportado. A Companhia examina a possibilidade e a relevância da organização de um processo de Materialidade mais abrangente aos stakeholders.	8 e 9
	3.6	Limite do relatório (como países, divisões, subsidiárias, instalações arrendadas, joint ventures, fornecedores).	SIM	Os indicadores apresentados se referem a oito unidades industriais frigoríficas localizadas exclusivamente no Brasil, nas cidades de Araguaína (TO), Barretos (SP), Batayporã (MS), Campina Verde (MG), Goianésia (GO), José Bonifácio (SP), Palmeiras de Goiás (GO) e Rolim de Moura (RO).	8 e 9
	3.7	Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do relatório.	SIM		8 e 9
	3.8	Base para a elaboração do relatório no que se refere a joint ventures, subsidiárias, instalações arrendadas, operações terceirizadas e outras organizações que possam afetar significativamente a comparabilidade entre períodos e/ou entre organizações.	SIM		8 e 9
	3.9	Técnicas de medição de dados e as bases de cálculos, incluindo hipóteses e técnicas, que sustentam as estimativas aplicadas à compilação dos indicadores e outras informações do relatório.	SIM	Os dados do Relatório de Sustentabilidade provêm dos diversos sistemas corporativos internos e de documentos de controle e registro. Indicadores com medições específicas apresentam suas respectivas fontes.	8 e 9
	3.10	Explicação das consequências de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores e as razões para tais reformulações (como fusões ou aquisições, mudança no período ou ano-base, na natureza do negócio, em métodos de medição).	SIM		8 e 9
	3.11	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores no que se refere a escopo, limite ou métodos de medição aplicados no relatório.	SIM		8 e 9
SUMÁRIO E CONTEÚDO GRI	3.12	Tabela que identifica a localização das informações no relatório.	SIM		56
	3.13	Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório.	SIM		8 e 9

	Tema/Indicador	Report.	Observ.	Pág.	
4 GOVERNANÇA, COMPROMISSOS E ENGAJAMENTO					
GOVERNANÇA	4.1	Estrutura de governança da organização, incluindo comitês sob o mais alto órgão de governança responsável por tarefas específicas, tais como estabelecimento de estratégia ou supervisão da organização.	SIM		16
	4.2	Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor executivo (e, se for o caso, suas funções dentro da administração da organização e as razões para tal composição).	SIM		17
	4.3	Para organizações com uma estrutura de administração unitária, declaração do número de membros independentes ou não-executivos do mais alto órgão de governança.	SIM		16
	4.4	Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações ou deem orientações ao mais alto órgão de governança.	SIM		20
	4.5	Relação entre remuneração para membros do mais alto órgão de governança, diretoria executiva e demais executivos (incluindo acordos rescisórios) e o desempenho da organização (incluindo desempenho social e ambiental).	SIM	A remuneração dos empregados não tem relação com o resultado econômico-financeiro, nem com o desempenho socioambiental da empresa.	20
	4.6	Processos em vigor no mais alto órgão de governança para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados.	SIM	A Companhia não adota um mecanismo específico para identificar conflitos de interesses no Conselho de Administração e nas Assembleias Gerais, aplicando-se às hipóteses as regras constantes na legislação brasileira e no Novo Mercado da BM&FBOVESPA, consideradas adequadas e suficientes pela Companhia. Os conflitos de interesse são identificados nos termos da Lei das Sociedades por Ações e administrados pelo presidente do Conselho de Administração.	56
	4.7	Processo para determinação das qualificações e do conhecimento dos membros do mais alto órgão de governança para definir a estratégia da organização para questões relacionadas a temas econômicos, ambientais e sociais.	SIM		19
	4.8	Declarações de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos relevantes para o desempenho econômico, ambiental e social, assim como o estágio de sua implementação.	SIM		14 e 15
	4.9	Procedimentos do mais alto órgão de governança para supervisionar a identificação e gestão por parte da organização do desempenho econômico, ambiental e social, incluindo riscos e oportunidades relevantes, assim como a adesão ou conformidade com normas acordadas internacionalmente, códigos de conduta e princípios.	SIM		26 e 27

	Tema/Indicador	Report.	Observ.	Pág.	
	4.10	Processos para a autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança, especialmente com respeito ao desempenho econômico, ambiental e social.	SIM		19
COMPROMISSOS COM INICIATIVAS EXTERNAS	4.11	Explicação de se e como a organização aplica o princípio da precaução.	NÃO	Não Aplicável. Não há restrições ou dúvidas sobre os efeitos do consumo de proteínas animais à saúde...	
	4.12	Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de caráter econômico, ambiental e social que a organização subscreve ou endossa.	SIM		37 e 55
	4.13	Participação em associações (como federações de indústrias) e/ou organismos nacionais/internacionais de defesa.	SIM	A Companhia participa do Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável - GTPS, conhecido internacionalmente como BRSL - Brazilian Roundtable on Sustainable Livestock, com o objetivo de assegurar a origem da matéria-prima, por meio de implementação de sistema e procedimentos para a compra de gado, que garantam, entre outras estipulações, a não aquisição de gado advindos de áreas embargadas pelo IBAMA, ou cujas fazendas estejam inscritas no Cadastro de Empregadores que tenham mantido trabalhadores em condições análogas à de escravo, instituído pelo Ministério do Trabalho e Emprego. A empresa participa também da ABIEC, Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne.	56
ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS	4.14	Relação de grupos de stakeholders engajados pela organização.	SIM	Parcialmente reportado. Consultoria contratada para a análise dos indicadores GRI e práticas sustentáveis não teve acesso a dados ou processos de materialidade e/ou engajamento adequados ao padrão GRI.	8 e 9
	4.15	Base para a identificação e seleção de stakeholders com os quais se engajar.	SIM	Parcialmente reportado. Consultoria contratada para a análise dos indicadores GRI e práticas sustentáveis não teve acesso a dados ou processos de materialidade e/ou engajamento adequados ao padrão GRI.	8 e 9
	4.16	Abordagens para o engajamento dos stakeholders, incluindo a frequência do engajamento por tipo e por grupos de stakeholders.	SIM	Parcialmente reportado. Consultoria contratada para a análise dos indicadores GRI e práticas sustentáveis não teve acesso a dados ou processos de materialidade e/ou engajamento adequados ao padrão GRI.	8 e 9
	4.17	Principais temas e preocupações que foram levantados por meio do engajamento dos stakeholders e que medidas a organização tem adotado para tratá-los.	SIM	Parcialmente reportado. Consultoria contratada para a análise dos indicadores GRI e práticas sustentáveis não teve acesso a dados ou processos de materialidade e/ou engajamento adequados ao padrão GRI.	8 e 9

		Tema/Indicador	Report.	Observ.	Pág.
5 INDICADORES DE DESEMPENHO					
DESEMPENHO ECONÔMICO					
ASPECTO: ECONÔMICO	EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.	SIM		32
	EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.	SIM		27 e 32
	EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.	SIM		32
	EC4	Ajuda financeira significativa recebida do governo.	SIM		32
ASPECTO: PRESENÇA NO MERCADO	EC5	Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.	SIM	Parcialmente respondido (Ver item "Remuneração e Benefícios").	48
	EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.	SIM	Parcialmente respondido. A Companhia promove ações com a cadeia de fornecedores, porém não se trata de uma política corporativa formal.	52
	EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.	SIM	A Companhia, quando possível, promove o recrutamento de alta gerência nas comunidades em que opera, mas não possui uma prática de RH formalizada para a questão...	56
ASPECTO: IMPACTOS ECONÔMICOS INDIRETOS	EC8	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades pro bono.	NÃO	A Companhia não promoveu investimentos dessa natureza em 2012.	56
	EC9	Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.	NÃO	A Companhia não possui registros que identifiquem e descrevam tais impactos e a extensão deles.	56
DESEMPENHO AMBIENTAL					
ASPECTO: MATERIAIS	EN1	Materiais usados por peso ou volume.	SIM	Parcialmente reportado.	41 a 55
	EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.	SIM	Parcialmente reportado.	41 a 55
ASPECTO: ENERGIA	EN3	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.	SIM	Parcialmente reportado.	41 a 55
	EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.	NÃO	Não material.	
	EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.	NÃO	Não material.	

	Tema/Indicador	Report.	Observ.	Pág.	
ASPECTO: ENERGIA	EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.	SIM		45
	EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.	SIM	Parcialmente respondido. A Companhia empreende ações mas não dispõe de dados que apresentem efetivamente os resultados. Entre as ações desenvolvidas em 2012 destacam-se: <ul style="list-style-type: none"> • Água: Programa de redução do consumo de água, modernização das unidades e sensibilização dos colaboradores. • Combustíveis Fosseis: Capacitação da equipe para melhoria operacional nos sistemas de tratamento, aumentando recuperação de óleos e graxas e conseqüente aproveitamento como combustível alternativo nas caldeiras. 	56
ASPECTO: ÁGUA	EN8	Total de retirada de água por fonte.	SIM		42
	EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.	NÃO	Não material.	
	EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	SIM	Parcialmente reportado. As unidades de Barretos (SP) e Campina Verde (MG) estão conduzindo projetos inovadores para reuso da água originada na retrolavagem dos filtros de suas estações de tratamento de água. O volume, antes destinado para as estações de tratamento de efluentes, poderá ser reutilizado, após novo tratamento, na lavagem de currais e caminhões boiadeiros. Outras iniciativas para reciclagem ou reuso industrial de água poderão ser implantadas em outras unidades.	56
ASPECTO: BIODIVERSIDADE	EN11	Localização e tamanho da área possuída.	NÃO	Não material.	
	EN12	Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	NÃO	Não material.	
	EN13	Habitats protegidos e restaurados.	SIM	A Companhia possui em suas unidades situadas na zona rural áreas de preservação permanente e de reserva legal, consideradas habitats protegidos ou restaurados, somando 80,96 ha registrados. A Companhia respeita a legislação ambiental e está realizando a adequação de áreas dentro dos prazos indicados pelos órgãos ambientais.	38

	Tema/Indicador	Report.	Observ.	Pág.
	EN14 Gestão de impactos na biodiversidade.	SIM		37 a 39
	EN15 Número de espécies da lista vermelha afetadas.	NÃO	Não material.	
ASPECTO: EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS	EN16 Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso.	SIM	Parcialmente respondido. O total de emissões não é informado pois não há a medição total dos gases, apenas o estabelecido pela legislação local.	44
	EN17 Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso.	SIM	Parcialmente respondido. O total de emissões não é informado pois não há a medição total dos gases, apenas o estabelecido pela legislação local.	44
	EN18 Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.	SIM	Parcialmente respondido.	42
	EN19 Emissões de substâncias destruídas da camada de ozônio.	SIM	Parcialmente respondido.	45
	EN20 Nox, SOX e outras emissões.	SIM	Parcialmente respondido. O total de emissões não é informado pois não há a medição total dos gases, apenas o estabelecido pela legislação local.	44
	EN21 Descarte total de água.	SIM	Parcialmente respondido.	42 e 43
	EN22 Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.	SIM	Parcialmente respondido.	44
	EN23 Número e volume total de derramamentos significativos.	NÃO	Não material.	
	EN24 Peso de resíduos transportados considerados perigosos.	SIM	A Minerva não realiza o transporte, importação ou exportação de resíduos de qualquer natureza, especialmente aqueles considerados perigosos.	56
	EN25 Descrição de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats.	NÃO	Não material.	
ASPECTO: PRODUTOS E SERVIÇOS	EN26 Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.	SIM		44
	EN27 Percentual de produtos e embalagens recuperados, por categoria de produto.	NÃO	Não material.	
ASPECTO: CONFORMIDADE	EN28 Valor de multas significativas e número de sanções resultantes de não conformidade com leis e regulamentos ambientais.	NÃO	Não material.	
ASPECTO: TRANSPORTE	EN29 Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores.	NÃO	Não material.	
ASPECTO: GERAL	EN30 Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.	SIM	Parcialmente respondido.	42

		Tema/Indicador	Report.	Observ.	Pág.
DESEMPENHO SOCIAL: PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE					
ASPECTO: EMPREGO	LA1	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região discriminados por gênero.	SIM		46 a 48
	LA2	Número total e taxa de novas contratações de funcionários e de rotatividade de empregos, por faixa etária, gênero e região.	SIM		50
	LA3	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados por operações locais.	SIM		48 e 49
	LA15	Retorno ao trabalho e taxas de retenção após licença-maternidade/ paternidade por gênero.	NÃO	Não material.	
ASPECTO: RELAÇÕES ENTRE OS TRABALHADORES E A GOVERNANÇA	LA4	Porcentagem de funcionários beneficiados por acordo coletivo.	SIM	Parcialmente respondido.	49
	LA5	Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.	NÃO	Não material	
ASPECTO: SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO	LA6	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	SIM	Parcialmente respondido.	50
	LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, discriminados por região e por gênero.	SIM	Parcialmente respondido.	49 e 50
	LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.	SIM		50 e 51
	LA9	Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.	NÃO	Não material.	
ASPECTO: TREINAMENTO E EDUCAÇÃO	LA10	Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional e por gênero.	SIM		51
	LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.	SIM		51
	LA12	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira e por gênero.	NÃO	Não material.	
ASPECTO: DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES	LA13	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.	NÃO	Não material.	

		Tema/Indicador	Report.	Observ.	Pág.
ASPECTO: PROPORÇÃO DE SALÁRIO BASE ENTRE HOMENS E MULHERES, POR CATEGORIA FUNCIONAL	LA14	Proporção de salário base e remuneração entre homens e mulheres, por categoria funcional, por unidades operacionais significativas.	SIM	Não há diferenciações de remuneração entre gêneros ou discriminações de qualquer natureza nas operações e Recursos Humanos da Minerva Foods.	56
DESEMPENHO SOCIAL: DIREITOS HUMANOS					
ASPECTO: PRÁTICAS DE INVESTIMENTO E DE PROCESSOS DE COMPRA	HR1	Percentual e número total de acordos de investimentos e contratos significativos que incluam cláusulas referentes a preocupações com direitos humanos, ou que tenham sido submetidos a cláusulas referentes a preocupações com o direitos humanos.	SIM	Parcialmente respondido.	37
	HR2	Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas.	SIM	Parcialmente respondido.	36 e 37
	HR3	Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.	SIM		38
ASPECTO: NÃO-DISCRIMINAÇÃO	HR4	Número total de casos de discriminação e as medidas corretivas.	SIM	Não houve ocorrências desse tipo em 2012.	56
ASPECTO: LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COLETIVA	HR5	Operações e fornecedores significativos identificados em que o direito de exercer a liberdade de associação e negociação coletiva podem ter sido violados ou colocados em risco significativo, e as medidas tomadas para apoiar esse direito.	SIM	Não foram registradas, em 2012, ocorrências ou denúncias em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva foi ameaçada ou comprometida. A relação da Minerva com os sindicatos e demais entidades representativas da força de trabalho é amistoso e pautado pela legislação trabalhista das localidades onde opera.	58
ASPECTO: TRABALHO INFANTIL	HR6	Operações e fornecedores significativos identificados como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.	SIM	A Companhia edita materiais de circulação interna a fim de garantir que os colaboradores recebam conhecimento sobre questões referentes a direitos humanos. O treinamento para a equipe de Compra de Gado também é orientado para garantir que o gado não venha de fazendas que utilizam trabalho análogo ao escravo, trabalho infantil ou infringem qualquer um dos critérios mínimos estabelecidos pela empresa.	37 e 56

Tema/Indicador		Report.	Observ.	Pág.	
ASPECTO: TRABALHO FORÇADO/ESCRAVO	HR7	Operações e fornecedores significativos identificados como tendo risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo, e medidas que contribuam para a eliminação de todas as formas de trabalho análogo ao escravo ou obrigatório.	SIM	A Companhia edita materiais de circulação interna a fim de garantir que os colaboradores recebam conhecimento sobre questões referentes a direitos humanos. O treinamento para a equipe de Compra de Gado também é orientado para garantir que o gado não venha de fazendas que utilizam trabalho análogo ao escravo, trabalho infantil ou infringem qualquer um dos critérios mínimos estabelecidos pela empresa.	37 e 56
ASPECTO: PRÁTICAS DE SEGURANÇA	HR8	Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.	NÃO	Não material.	
ASPECTO: DIREITOS INDÍGENAS	HR9	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.	SIM	Não houve ocorrências desse tipo em 2012.	56
ASPECTO: AVALIAÇÃO	HR10	Percentual e número de operações analisadas quanto aos riscos relacionados aos direitos humanos e/ou aos impactos desses riscos.	NÃO	Não material.	
ASPECTO: REMEDIÇÃO	HR11	Número de reclamações relacionadas com os direitos humanos arquivadas, encaminhadas e resolvidas por meio de mecanismos formais de reclamação.	NÃO	Não material.	
DESEMPENHO SOCIAL: DIREITOS HUMANOS					
ASPECTO: COMUNIDADE	SO1	Percentual de operações com programas implementados nas comunidades locais de avaliação de impacto, desenvolvimento e engajamento.	NÃO	Não material.	
	SO9	Operações com impactos potenciais significativos ou impactos negativos reais sobre as comunidades locais.	NÃO	Não material.	
	SO10	Medidas de prevenção e mitigação implementadas nas operações com significativo potencial ou impactos negativos reais sobre as comunidades locais.	NÃO	Não material.	
ASPECTO: CORRUPÇÃO	SO2	Unidades submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção.	NÃO	Não material.	
	SO3	Percentual de empregados treinados nas políticas anticorrupção.	NÃO	Não material.	
	SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.	SIM	Não houve ocorrências desse tipo em 2012.	56

	Tema/Indicador	Report.	Observ.	Pág.	
ASPECTO: POLÍTICAS PÚBLICAS	SO5	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies.	SIM	Parcialmente respondido. A Companhia possui longa experiência no relacionamento com a administração pública, notadamente no que se refere aos órgãos ambientais que fiscalizam suas atividades. Este relacionamento sempre se deu de forma respeitosa e de acordo com os mais altos valores éticos. A Companhia nunca teve nenhum problema relevante com qualquer destas autoridades.	56
	SO6	Políticas de contribuições financeiras para partidos políticos, políticos ou instituições.	NÃO	Não material.	
ASPECTO: CONCORRÊNCIA DESLEAL	SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal.	NÃO	Não material.	
ASPECTO: CONFORMIDADE	SO8	Descrição de multas significativas e número total de sanções não monetárias.	SIM	Não houve ocorrências desse tipo em 2012.	56
DESEMPENHO SOCIAL: RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO					
ASPECTO: SAÚDE E SEGURANÇA DO CLIENTE	PR1	Avaliação de impactos na saúde e segurança durante o ciclo de vida de produtos e serviços.	SIM		55
	PR2	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado.	SIM	Não houve ocorrências desse tipo em 2012.	56
ASPECTO: ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS	PR3	Tipo de informação exigida em rotulagem e percentual de serviços sujeitos a tais exigências.	SIM	A Minerva assegura que todas as informações contidas em rótulos, etiquetas e embalagens estão de acordo com a legislação vigente no país e aprovados pelo órgão responsável (MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento). Nos rótulos são apresentadas informações nutricionais, data de fabricação, modo de conservação, prazo de validade, denominação do produto, razão social, nome fantasia, SIF produtor, entre outros. Qualquer informação adicional que seja solicitada, desde que esteja dentro das normas brasileiras, são atendidas de maneira que atenda as expectativas dos clientes diretos e finais. As embalagens plásticas constam com rótulos e etiquetas, respeitando assim as exigências pelo MAPA.	56
	PR4	Número total de casos de não conformidade.	SIM	Não houve ocorrências desse tipo em 2012.	56

Tema/Indicador		Report.	Observ.	Pág.	
	PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação.	SIM	Parcialmente respondido. A Companhia promoveu, em 2012, um programa de pesquisas exploratórias com centenas de consumidores que permitiram estabelecer estratégias mercadológicas para o ano de 2013.	56
ASPECTO: COMUNICAÇÕES DE MARKETING	PR6	Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.	SIM	A Companhia empreendeu ações de educação do consumidor final e do trade quanto à categoria de carnes bovinas. Aspectos como a melhor forma de consumo, receitas, organização da categoria no ponto de vendas, avaliação dos cortes e de seus vários usos que serão a base da nova Política de Marketing com o consumidor final durante o ano de 2013	56
	PR7	Casos de não conformidade relacionados à comunicação de produtos e serviços.	SIM	Não houve ocorrências desse tipo em 2012.	56
ASPECTO: CONFORMIDADE	PR8	Número total de reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e perda de dados de clientes.	NÃO	Não material.	
ASPECTO: COMPLIANCE	PR9	Valor monetário de multas (significativas) por não conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.	SIM	Não houve ocorrências desse tipo em 2012.	56

MINERVA FOODS 2012 - FORMA DE GESTÃO (DMA)

Dimensão	reportado	localização no relatório
Dimensão Econômica	SIM	41 a 45
Dimensão Ambiental	SIM	41 a 45
Dimensão Social	SIM	46 a 51
Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	SIM	46 a 51
Direitos Humanos	SIM	35 a 41
Sociedade	SIM	35 a 41
Responsabilidade sobre o Produto	SIM	Índice Remissivo (56 a 67)

Glossário

Alavancagem Financeira

A Alavancagem Financeira corresponde a crescimento da rentabilidade do Capital Próprio investido, através do aumento do nível de endividamento, quando o seu custo é inferior à rentabilidade do Capital Investido.

Bem-estar animal

Conjunto de práticas e estratégias de manejo racional destinadas a gerar ganhos diretos e indiretos na produtividade e na qualidade do produto final, evitando estresse e sofrimento desnecessário, que afetam diretamente a carne para consumo.

Compostagem

Conjunto de técnicas aplicadas para controlar a decomposição de materiais orgânicos, com a finalidade de obter, no menor prazo possível, material estável, rico em húmus e em nutrientes minerais.

Conteúdo ruminal

Conteúdo ruminal é o alimento em processo de digestão nos ruminantes.

Desalavancagem Financeira

A desalavancagem é o processo de redução da alavancagem.

EBITDA

EBITDA é a sigla de "Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization", que significa "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização" e representa quanto uma empresa gera de recursos através de suas atividades operacionais, sem contar impostos e outros efeitos financeiros.

Ecoeficiência

Razão entre o uso de recursos materiais e energéticos necessários para a produção de determinado produto e seu volume de produção. Expressa a produtividade do ponto de vista ambiental.

Eficiência energética

Utilização racional da energia para maximizar seus benefícios.

Fertirrigação

Técnica de adubação que utiliza a água de irrigação para levar nutrientes ao solo cultivado.

Gases de Efeito-Estufa (GEE)

Gases ou substâncias causadoras de efeito estufa (aquecimento) na atmosfera terrestre, identificados pela equivalência em gás carbônico (CO₂).

GRI

Global Report Initiative, organização não governamental internacional que criou, desenvolve e divulga metodologia de padrão global dos relatórios de desempenho econômico, social e ambiental utilizada voluntariamente por empresas do mundo todo.

Joint venture

Joint venture ou empreendimento conjunto é uma associação de empresas, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado negócio, sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.

Novo Mercado

da BM&FBovespa O Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros - BM&FBovespa S.A é uma listagem de empresas que se comprometem, de modo voluntário, com a adoção de práticas de governança corporativa, além das obrigações legais. A entrada de uma companhia no Novo Mercado implica na adesão a um conjunto de regras de “boas práticas de governança corporativa”, presentes no Regulamento de Listagem do Novo Mercado, através da assinatura de um contrato.

One-stop-shop

O conceito de one-stop-shop pode ser traduzido como ‘provedor único’. Ao adquirir uma gama maior de produtos com um único distribuidor, o varejista consegue preços melhores e simplifica os procedimentos administrativos e logísticos.

Originação

O sistema de originação assegura que o processo de compra de gado levante e registre adequadamente todas as informações relativas a cada indivíduo adquirido, incluindo todo seu histórico comercial, geográfico e veterinário.

Pacto Global

Iniciativa desenvolvida pela Organização das Nações Unidas com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de desenvolvimento humano, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

Pecuária de Baixo Carbono

Conceito que identifica práticas para a redução das emissões, pela atividade pecuária, de gases de efeito-estufa, genericamente identificados pela equivalência em gás carbônico (CO₂). Baseiam-se em tecnologias que aperfeiçoam a eficiência da produtividade do gado e a evolução do rebanho, incluindo melhores práticas de alimentação, manejo de pastagem, manejo sanitário, manejo de dejetos e reciclagem de nutrientes e energia.

Porcionados

Produtos cárneos com tratamento diferenciado para facilitar seu preparo ou consumo, incluindo cortes especiais para pratos específicos ou cardápios pré-definidos.

Rerrefino

Processo industrial a que são submetidos os óleos lubrificantes, usados ou contaminados, com vistas à remoção de contaminantes, de produtos de degradação e de aditivos, conferindo ao produto obtido nesse processo as mesmas características do óleo lubrificante básico, sendo o produto final destinado à comercialização.

Stakeholders

Stakeholder significa público estratégico ou público de interesse. É uma palavra em inglês muito utilizada nas áreas de comunicação, administração e tecnologia da informação, cujo objetivo é designar as pessoas e grupos mais importantes para um planejamento estratégico ou plano de negócios, ou seja, as partes interessadas.

Relatório de Asseguração Limitada dos Auditores Independentes

Ao Conselho de Administração e Acionistas da Minerva S/A - São Paulo - SP

Introdução

Fomos contratados pela Minerva S/A para apresentar nosso relatório de asseguração limitada sobre as informações contidas no Relatório de Sustentabilidade da Companhia, relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2012.

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 2012, de acordo com os critérios determinados pelas diretrizes GRI (Global Reporting Initiative), em sua versão 3.1, para nível de aplicação C+ e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração dessas informações livres de distorções relevantes, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos Auditores Independentes

Nossa responsabilidade é expressar conclusão sobre as informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2012 da Minerva S/A, 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 2012 da Minerva S/A, 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 2012 da Minerva S/A, assim como pela aplicação de procedimentos analíticos para obter evidência que nos possibilite concluir na forma de asseguração limitada sobre as informações contidas no Relatório de Sustentabilidade 2012 da Companhia. 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 2012 da Minerva S/A, 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 do Relatório de Sustentabilidade 2012 da Minerva S/A e de outras circunstâncias do trabalho e da nossa consideração sobre áreas onde distorções relevantes poderiam existir. Os procedimentos compreenderam:

- (a) O planejamento dos trabalhos, considerando a relevância, o volume de informações quantitativas e qualitativas e os sistemas operacionais e de controles internos que serviram de base para a elaboração das informações constantes do Relatório de Sustentabilidade 2012 da Minerva S/A;
- (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 do Relatório de Sustentabilidade 2012 da Minerva S/A;
- (d) O confronto dos indicadores de natureza financeira com as demonstrações contábeis e/ou registros contábeis.

Os trabalhos de asseguarção limitada compreenderam, também, a aderência às diretrizes e critérios da estrutura de elaboração de Relatórios de Sustentabilidade no padrão GRI, em sua versão 3.1, nível de aplicação C+, aplicável na elaboração das informações constantes do Relatório de Sustentabilidade 2012 da Minerva S/A.

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

Alcance e limitações

Os procedimentos aplicados no trabalho de asseguarção limitada são substancialmente menos extensos do que aqueles aplicados no trabalho de asseguarção que tem por objetivo emitir uma opinião sobre as informações constantes do Relatório de Sustentabilidade 2012 da Minerva S/A.

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 2012 da Minerva S/A. 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, tampouco em relação a projeções futuras e metas.

Conclusão

Com base nos procedimentos realizados, descritos neste relatório, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a acreditar que as informações constantes do Relatório de Sustentabilidade da Minerva S/A não foram compiladas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com as diretrizes da GRI 3.1, nível C+ e de acordo com as premissas e metodologias próprias da Minerva S/A.

São Paulo, 11 de novembro de 2013.



BDO RCS Auditores Independentes

CRC 2 SP 013846/O-1

Mauro de Almeida Ambrosio

Contador CRC 1 SP 199692/O-5



Expediente

Coordenação geral **Minerva Foods**

Diretoria Jurídica

Gerência de Sustentabilidade

Produção Editorial **Instituto Envolverde**

Coordenação **Dal Marcondes**

Textos e Edição **Sávio de Tarso**

Consultoria GRI **Bruno Starnini**

Arte **Design Para Sua Empresa**

Revisão e tradução **Nanci Vieira**

Fotos **Clóvis Fabiano**

Banco de Imagens Minerva Foods

Auditoria **BDO RCS Auditores Independentes**



Minerva Foods

