



INFORME DE

# SUSTENTABILIDAD

2015



*Minerva Foods*



INFORME DE

# SUSTENTABILIDAD

2015

*Minerva Foods*

---

MINERVA FOODS TIENE COMO FUNDAMENTO **VALORES** QUE MARCAN UNA TRAYECTORIA DE CONFIANZA EN SUS ACTIVIDADES.

LA **INTEGRIDAD** EN LAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA, EL **COMPROMISO** CON EL CAPITAL HUMANO, LA **RESPONSABILIDAD** EN LA TOMA DE DECISIONES, LA **INICIATIVA** EN EL AVANCE DEL SECTOR DE CARNES EN BRASIL Y EN AMÉRICA LATINA, LA **COOPERACIÓN** EN LOS RELACIONAMIENTOS; LA **SIMPLICIDAD** DE LAS ACCIONES Y, FINALMENTE, EL FORTALECIMIENTO DE TODOS LOS ESLABONES DE MINERVA A TRAVÉS DE SU **DETERMINACIÓN** FORMAN PARTE DE LA MANERA MINERVA FOODS DE ACTUAR.

## Sumario

1. Sobre el Informe	4	5. Desempeño de los Negocios	54
2. Minerva Foods	16	6. Relacionamientos	68
3. Gestión Estratégica	28	7. Sistema de Gestión Integrado	90
4. Gobernanza Corporativa	44	8. Sumario de Contenido de GRI	110
		9. Créditos	119

# 1

## SOBRE EL INFORME

EN ESTE INFORME USTED VERÁ CÓMO ACTUAR CON SENCILLEZ  
HACE DE LOS VALORES MINERVA FOODS PARTE DE LA CONSTANTE EVOLUCIÓN,  
INTEGRACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



*Minerva Foods*

## SOBRE EL INFORME



Oficina de la Unidad Industrial de Montería – Colombia

Para divulgar sus resultados a los diversos públicos de relacionamiento,

**PARA DIVULGAR SUS RESULTADOS A LOS DIVERSOS PÚBLICOS DE RELACIONAMIENTO, MINERVA FOODS PUBLICA ANUALMENTE EL INFORME DE SUSTENTABILIDAD, EN EL QUE PRESENTA UN PANORAMA DE LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES DE SU DESEMPEÑO ECONÓMICO, SOCIAL, AMBIENTAL Y DE GOBERNANZA CORPORATIVA.**

Como compañía de capital abierto, en línea con la transparencia y para permitir la comparabilidad con otras empresas del sector, la Compañía sigue las directrices de Global Reporting Initiative (GRI), así como las recomendaciones de la Asociación Brasileña de las Compañías Abiertas (Abrasca). En este documento, referente al período del 1º de enero al 31 de diciembre de 2015, los datos se basan en la versión GRI G4, la más actual, opción “de acuerdo” esencial. Las eventuales reformulaciones de informaciones y sus razones están descritas a lo largo del texto. **GRI G4-28 | G4-29 | G4-30 | G4-32**

Las informaciones y los indicadores de desempeño presentados fueron objeto de análisis y recibieron aseguración independiente de BDO RCS Auditores Independientes – práctica adoptada desde la primera publicación de la Compañía –, publicada en la página 117. **GRI G4-33**

Los datos se refieren a las siguientes unidades industriales: Araguaína (TO); Barretos (SP); Campina Verde (MG); Janaúba (MG); José Bonifácio (SP); Palmeiras de Goiás (GO); Batayporã (MS), además de las controladas Rolim de Moura (RO), Várzea Grande (MT); Mirassol D'Oeste (MT). A pesar de no formar parte del límite de este Informe, serán citadas las unidades industriales de Paraguay (controladas Frigomerc S.A, Friasa S.A y Expacar), Uruguay (controladas Frigorífico Carrasco S.A. y Pulsa S.A.) y Colombia (controlada Red Carnica S.A.S y Red Industrial Colombiana S.A.S) y las unidades de negocios Minerva Casings, Minerva Biodiesel, Minerva Couros, Minerva Live Cattle (controlada) y Minerva Fine Foods (controlada). A esas citaciones les será dado el debido destaque. No hubo alteraciones significativas con relación a los períodos cubiertos en documentos anteriores. En un proceso de mejora continua, de acuerdo con la viabilidad, en los próximos ciclos, la amplitud del Informe será extendida, involucrando a los demás negocios bajo control de la Compañía. **GRI G4-13 | G4-20 | G4-21 | G4-23**

Los comentarios, críticas y sugerencias sobre este documento deben ser encaminados para el correo electrónico [ri@minervafoods.com](mailto:ri@minervafoods.com). El canal permite también que inversionistas y otros *stakeholders* traten sobre temas diversos relacionados a la Compañía. **GRI G4-31**

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

Para la definición y presentación de los temas más relevantes presentados en

### ESTE INFORME, MINERVA FOODS REVISÓ SU PROCESO DE CONSULTA Y ANÁLISIS REALIZADO EN 2014 A PARTIR DE LAS DIRECTRICES DE GRI G4.

Como resultado, este documento presenta un nuevo asunto: Relaciones Institucionales. El trabajo desarrollado en el ejercicio anterior fue promovido con la participación de más de 150 personas, entre miembros del Consejo de Administración, Directores, colaboradores y *stakeholders* externos, como ONGs, poder público, instituciones financieras, inversionistas, accionistas, analistas *buy side* y *sell side*, proveedores, transportistas, vendedores, clientes, ganaderos e instituciones académicas.

También llevó en consideración el compromiso realizado a lo largo del año con los *stakeholders* (ver cuadros al lado), tanto a través de los canales de comunicación directa como por eventos y programas promovidos por la Compañía – como Minerva Day, Hablando de Ganadería, @ + Rentable y Stakeholder Engagement Plan (SEP) – y en los que la Empresa participa, como foros de discusión sectorial. El proceso de análisis de la materialidad englobó además temas identificados en documentos de GRI y en informes de otros *players* del sector, nacionales e internacionales. **GRI G4-24 | G4-25**

## ABORDAJE Y FRECUENCIA DE COMPROMISO DE *STAKEHOLDERS* GRI G4-26

ABORDAJE PARA COMPROMETER A <i>STAKEHOLDERS</i>	FRECUENCIA DE SU COMPROMISO	GRUPOS DE <i>STAKEHOLDERS</i>
SEP	Mensualmente en todas las unidades de negocio de la Compañía	Colaboradores, <i>stakeholders</i> de las comunidades, sindicatos
Minerva Day	Dos veces al año en Brasil y en Estados Unidos	<i>Stakeholders</i> financieros
Hablando de Ganadería	Durante todo el año en las localidades en donde se encuentran unidades industriales Minerva Foods	Ganaderos y sindicatos de clase
Encuentro del Grupo de Trabajo de Ganadería Sustentable (GTPS)*	Durante todo el año	<i>Stakeholders</i> financieros, sindicatos, órganos públicos; ONGs, empresas privadas, entre otras

\*El encuentro no es realizado por Minerva Foods, pero configura una forma de compromiso entre las empresas del sector con otros ramos de negocios.

## PRINCIPALES TÓPICOS Y PREOCUPACIONES LEVANTADAS DURANTE EL COMPROMISO, POR GRUPO DE *STAKEHOLDERS* GRI G4-27

PRINCIPALES TÓPICOS Y PREOCUPACIONES	MEDIDAS ADOPTADAS	GRUPOS DE <i>STAKEHOLDERS</i>
Sustentabilidad; eficiencia en el campo; mercado de la materia prima; bienestar animal	Promoción de eventos sobre discusión de temas relacionados al sector, como Hablando de Ganadería	Ganaderos, asociaciones y sindicatos de clase
Escenario económico; resultados financieros; desempeño de la Compañía ante los escenarios nacional e internacional	Promoción de eventos como Minerva Day, realizado en Brasil y en Estados Unidos, y teleconferencias para presentar los resultados trimestrales de la Compañía	Accionistas y <i>stakeholders</i> financieros
Transporte de carga viva; asuntos relacionados a olor; generación de empleo; preocupación con el bienestar de colaboradores subcontratados; movimiento económico de las ciudades en donde hay unidades y Centros de Distribución de Minerva Foods	Implementación de proyectos de compromiso, como el SEP	Colaboradores y <i>stakeholders</i> de las comunidades alrededor de las unidades industriales de Minerva

Ese proceso de investigación resultó en la elaboración de una lista de 19 temas evaluados bajo los ejes Impacto e Influencia, divididos en cuatro aspectos: Perspectivas Económicas, Medio Ambiente, Operación y Personas. En el eje impacto, fueron consideradas las evaluaciones de relevancia de los temas en la visión de los Directores y Gestores, así como la importancia para los players del segmento. Para el desarrollo del eje influencia, en la evaluación y decisión de los stakeholders, los análisis llevaron en consideración evaluaciones de relevancia con base en entrevistas individuales, cuestionario en línea y panel presencial, además de estudios sectoriales.

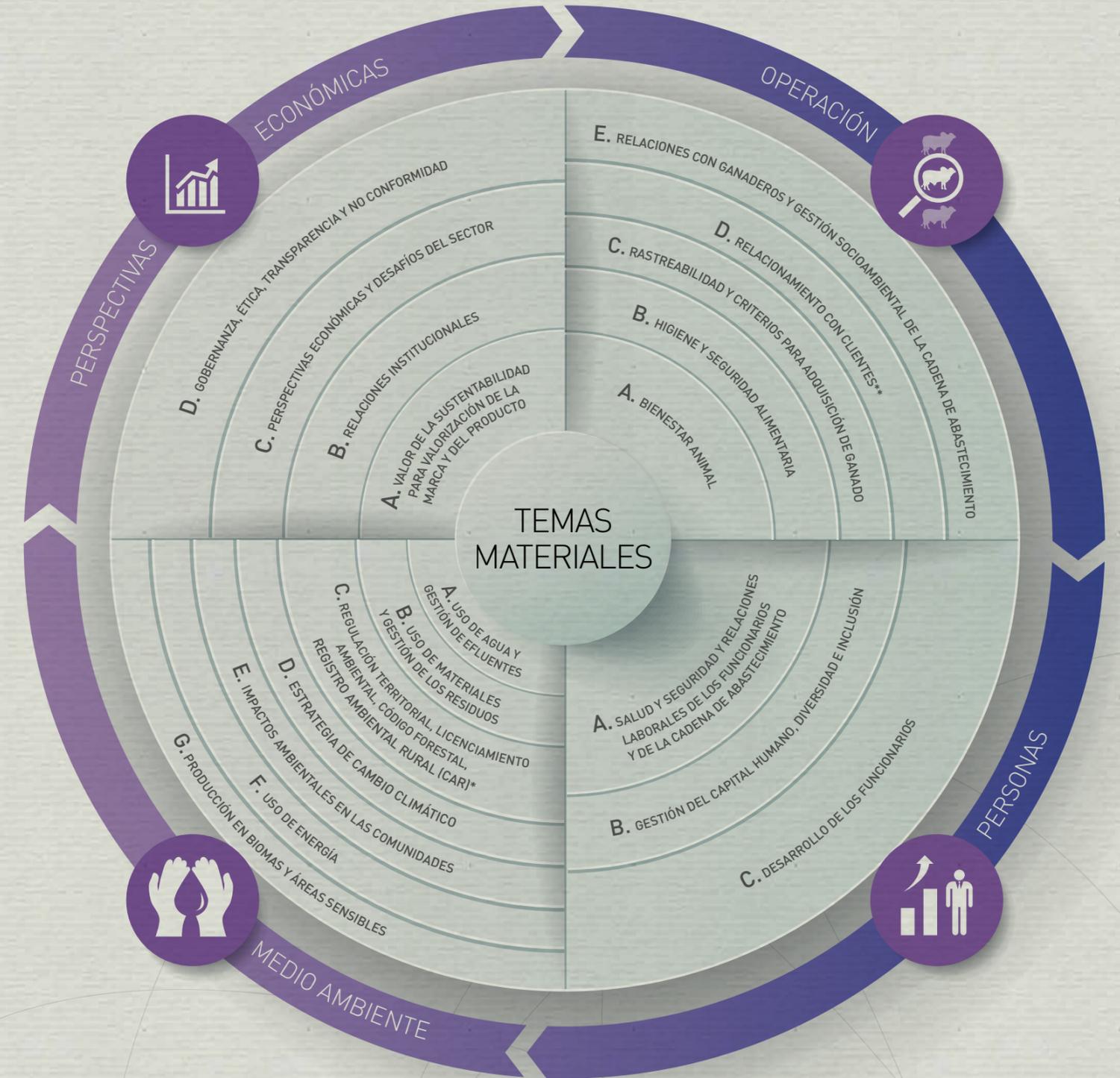
Como resultado del proceso, los temas materiales presentados en este documento son: **GRI G4-19**.

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS		
<b>A</b>	Rotulado de productos y servicios	G4-PR4
<b>B</b>	Desempeño Económico	G4-EC4
<b>C</b>	Desempeño económico	G4-EC1   G4-EC2
	Inversiones	G4-HR1
<b>D</b>	Combate a la corrupción	G4-S03   G4-S04   G4-S05
	Competencia desleal	G4-S07
	Conformidad	G4-S08

OPERACIÓN		
<b>A</b>	Bienestar animal	G4-FP9   G4-FP11   G4-FP13
<b>B</b>	Seguridad y salud del cliente	G4-PR1   G4-PR2   G4-FP5
<b>C</b>	Rotulado de productos y servicios	G4-PR3   G4-DMA Rotulagem de Produtos e Serviços (antigo FP8)
<b>D</b>	Privacidad del cliente	G4-PR5   G4-PR8
	Conformidad	G4-PR9
<b>E</b>	Prácticas de compra	G4-FP1   G4-FP2
	Evaluación ambiental de proveedores	G4-EN32   G4-EN33
	Evaluación de proveedores en prácticas laborales	G4-LA14   G4-LA15
	Libertad de asociación y negociación colectiva	G4-HR4
	Trabajo infantil	G4-HR5
	Trabajo forzado o análogo al esclavo	G4-HR6
	Evaluación de proveedores en derechos humanos	G4-HR10   G4-HR11
	Mecanismos de quejas y reclamos relacionados a derechos humanos	G4-HR12
	Evaluación de proveedores en impactos en la sociedad	G4-S09   G4-S010

MEDIO AMBIENTE		
<b>A</b>	Agua	G4-EN8
	Efluentes y residuos	G4-EN22
<b>B</b>	Materiales	G4-EN2
	Efluentes y residuos	G4-EN23   G4-EN25
	Productos y servicios	G4-EN28
<b>C</b>	Sin relación con aspectos de la GRI	
<b>D</b>	Serán citados aspectos relativos a la visión estratégica y a la gestión de la Compañía sobre el tema. Los aspectos operacionales, como combate a la deforestación, son abordados en otros temas materiales.	
<b>E</b>	Emisiones	G4-EN19   G4-EN20   G4-EN21
	Efluentes y residuos	G4-EN24
	Productos y servicios	G4-EN27
	General	G4-EN31
	Mecanismos de quejas y reclamos relacionados a impactos ambientales	G4-EN34
<b>F</b>	Energía	G4-EN3   G4-EN5   G4-EN6
<b>G</b>	Biodiversidad	G4-EN12
	Conformidad	G4-EN29
	Derechos indígenas	G4-HR8

PERSONAS		
<b>A</b>	Relaciones laborales	G4-FP3
	Salud y seguridad en el trabajo	G4-LA5   G4-LA6   G4-LA7   G4-LA8
	Mecanismos de quejas y reclamos relacionados a prácticas laborales	G4-LA16
	Evaluación	G4-HR9
<b>B</b>	Desempeño económico	G4-EC3
	Presencia en el mercado	G4-EC5   G4-EC6
	Empleo	G4-LA1   G4-LA2
	Diversidad e igualdad de oportunidades	G4-LA12
	Igualdad de remuneración entre hombres y mujeres	G4 LA13
	No discriminación	G4-HR3
	Prácticas de seguridad	G4-HR7
<b>C</b>	Entrenamiento y educación	G4-LA9   G4-LA10   G4-LA11
	Inversiones	G4-HR2



\*\* Debido a la importancia de los temas para las actividades de Minerva Foods y a las expectativas de los stakeholders oídos durante el proceso de materialidad, la Compañía decidió relatar, además de los temas materiales, algunos de los indicadores relacionados a los siguientes temas.



**Pul**  
A Minerva Foods company



# MINERVA FOODS

EL COMPROMISO DEL CAPITAL HUMANO  
Y LA FUERZA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
MANTIENE A MINERVA FOODS EN POSICIÓN DE  
DESTAQUE EN NUESTRO SECTOR DE ACTUACIÓN.



*Minerva Foods*

# MINERVA FOODS



Unidad Industrial de Janaúba – Minas Gerais

## PERFIL GRI G4-8

Con ventas para más de cien países de los cinco continentes, MINERVA S.A. (MINERVA FOODS) ES UNA DE LAS LÍDERES EN SUDAMÉRICA EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE GANADO VACUNO, CUERO, EXPORTACIÓN DE GANADO (GANADO) VACUNO VIVO Y DERIVADOS, Y LA SEGUNDA MAYOR EXPORTADORA BRASILEÑA DEL SECTOR EN INGRESOS BRUTOS DE VENTAS.

Actúa también en el segmento de procesamiento de carne vacuna, porcina y de aves, así como en distribución, por medio de la oferta de amplia línea de productos propios y de terceros en el concepto *one stop shop*. **GRI G4-3 | G4-7**

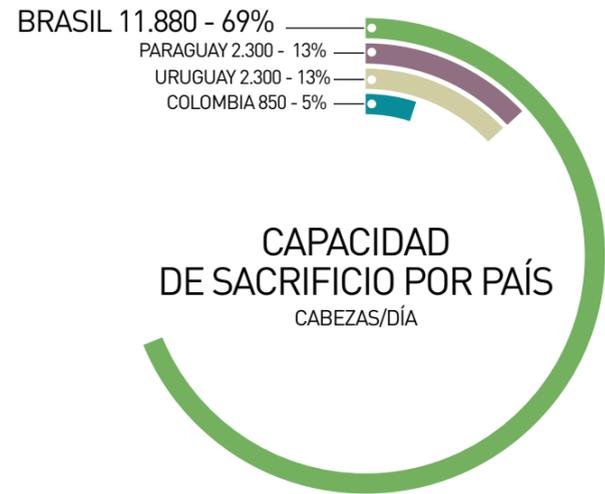
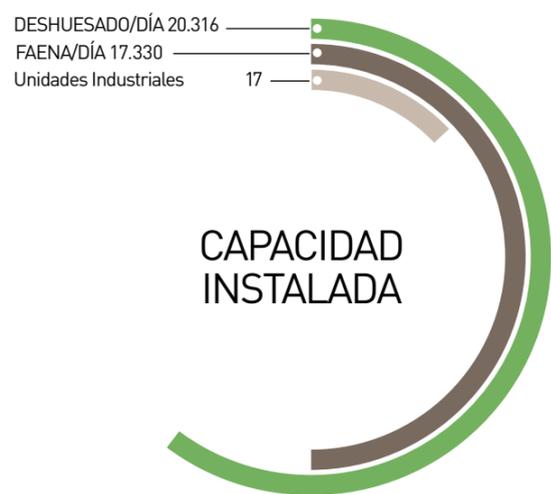
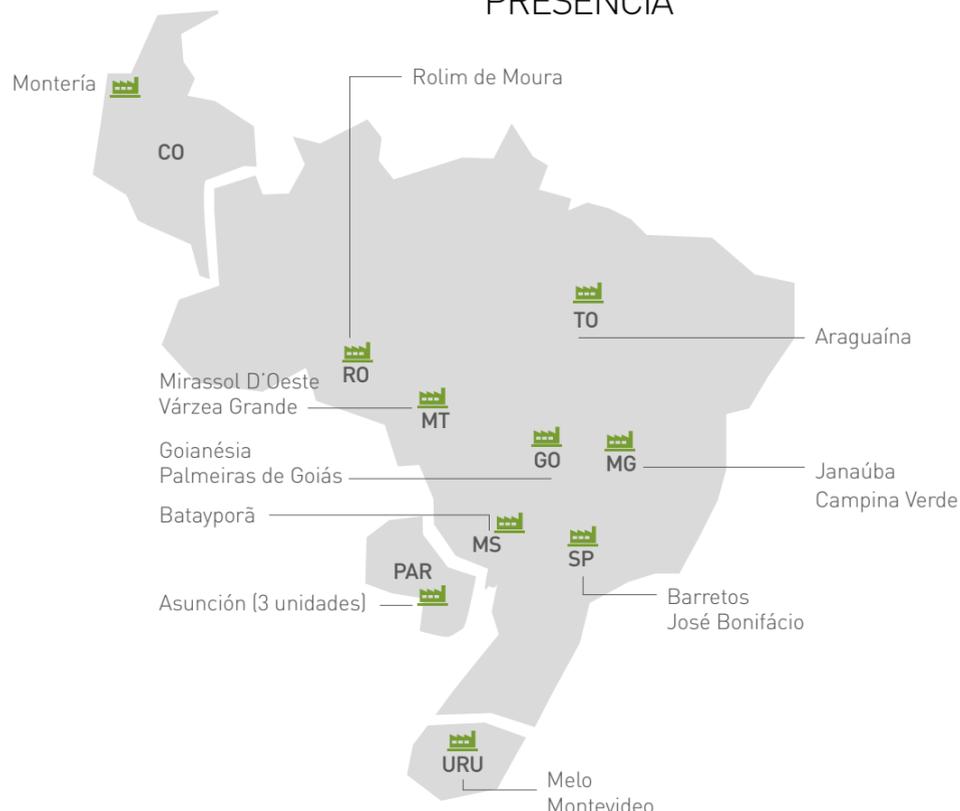
De capital abierto, concebida como plataforma de producción de carne vacuna *in natura*, la Compañía tiene sede en Barretos, en el interior paulista, y 17 unidades operacionales, localizadas estratégicamente: 11 en Brasil – en los estados de San Pablo, de Rondonia, de Goiás, de Tocantins, de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul y de Minas Gerais –, tres en Paraguay, dos en Uruguay y una en Colombia. La capacidad de faena en 2015 era de 17.330 cabezas de ganado por día y, la de deshuesado, de 20.316 cabezas/día. Minerva Foods opera además 11 Centros de Distribución, de los que ocho se encuentran en Brasil, uno en Paraguay, uno en Chile y uno en Colombia, y posee ocho oficinas comerciales internacionales: en Argelia, en China, en Chile, en Colombia, en Estados Unidos, en Irán, en Líbano y en Rusia. **GRI G4-5 | G4-6 | G4-7 | G4-9**

A fines de 2015, la Compañía empleaba directamente a 12.993 funcionarios (70,40% hombres y 29,60% mujeres). Los ingresos brutos de ventas alcanzaron aproximadamente R\$ 10,1 mil millones, expansión de 35% sobre el año anterior, y los ingresos netos sumaron R\$ 9,5 mil millones, crecimiento de 36,3% en comparación con lo registrado en 2014. **GRI G4-9**

\* Los centros de distribución de Chile y de Colombia iniciaron su funcionamiento en 2016.



## PRESENCIA



## HISTORIA

La trayectoria de Minerva Foods está pautada por una administración sólida, disciplinada y coherente, a través de la cual la Compañía integra y contribuye con el desarrollo de la ganadería brasileña. Son diferenciales estratégicos la consistencia, la disciplina y el enfoque, consolidados por simplicidad, humildad y la garra de la fuerza de trabajo de la Compañía.

1957

La familia Vilela de Queiroz inicia la cría de ganado y prestación de servicios logísticos para transporte de ganado de haciendas para frigoríficos.

1992



Adquisición del Frigorífico Minerva do Brasil S.A., la primera unidad de faena y procesamiento de la familia Vilela de Queiroz, localizada en Barretos (SP). La Compañía constituye además la Industria y Comercio de Carnes Minerva Ltda.

1999

La Compañía pasa a arrendar y a continuación adquiere una unidad de faena y procesamiento en la ciudad paulista de José Bonifácio.



Construcción y apertura de planta de faena y procesamiento en Palmeiras de Goiás (GO), una de las más modernas instalaciones de procesamiento de carne vacuna de América Latina.

2004

Minerva firma contrato de alquiler de unidad de faena y procesamiento en el municipio de Batayporã (MS).

2006

2007

Inicio de la construcción de la unidad Minerva en Rolim de Moura (RO) y adquisición de plantas industriales en Tocantins (TO). En enero, comienza la construcción de la unidad industrial para producción de carne cocida y congelada, en Barretos (SP), en joint venture con la empresa irlandesa Dawn Farms Group. En abril, la Compañía adquiere la unidad industrial en operación, en Araguaína (TO).

2008

Adquisición de los frigoríficos Lord Meat, instalado en Goianésia (GO), y Friasa, en Paraguay.

2009

Inauguración de planta de carne cocida y congelada en Barretos (SP). Es la primera unidad productiva de Minerva Dawn Farms, fruto de joint venture con Dawn Farms Foods.

2010

Adquisición de planta en Campina Verde (MG).

2011



Compra del frigorífico PUL, en Uruguay.

2012

Minerva adopta la marca Minerva Foods, adquiere el frigorífico Frigomerc, en Paraguay, y finaliza el año entre los tres mayores exportadores brasileños de carne vacuna, subproductos e industrializados, con más de R\$ 1.000 millones invertidos desde 2007.

2013



Instalación de Centros de Distribución (CDs) en Uberlandia (MG), Fortaleza (CE) y Rolim de Moura (RO). Minerva Foods asume el control total de Minerva Dawn Farms, que pasa a adoptar la marca Minerva Fine Foods. Es celebrado acuerdo para la adquisición de las operaciones de faena y deshuesado de BRF en Várzea Grande y Mirassol D'Oeste, en Mato Grosso (MT).

2014

Adquisición del frigorífico Red Cárnica, en Colombia, y firma de contrato de alquiler de unidad de procesamiento y faena Expacar, en Paraguay.

2015



Adquisición de los frigoríficos Carrasco, en Uruguay, y una unidad industrial en Janaúba (MG). Conclusión de la compra e inicio de las operaciones de plantas de Várzea Grande y Mirassol D'Oeste (MT).

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES **GRI G4-56**

# MISIÓN

Proveer globalmente alimentos de calidad, con responsabilidad socioeconómica y ambiental. Minerva actuará a partir de un alto nivel de eficiencia operacional, promoviendo el equipo y valorando sus empleados, cultivando respeto y confianza en las áreas de negocio que quiere actuar.

# VISIÓN

Ser la empresa más eficiente, buscando siempre optimizar la rentabilidad sobre el capital invertido en todos sus segmentos de negocios con políticas de gestión de riesgo adecuadas.

# VALORES

Integridad, compromiso, responsabilidad, iniciativa, cooperación, simplicidad y determinación.



Unidad Industrial de Montería – Colombia



Unidad Industrial de Janaúba – Minas Gerais

LÍNEA DE PRODUCTOS **GRI G4-4**

Minerva Foods opera con más de 14 mil ítems en el portafolio. Para la industrialización y comercialización de productos, mantiene las siguientes divisiones:

## Minerva Foods





Melo – Uruguay

## PREMIOS Y CERTIFICACIONES



### PREMIO CHICO MENDES

Por quinto año consecutivo, la Compañía conquistó el premio del Instituto Socioambiental Chico Mendes, creado para incentivar y diseminar la aplicación de prácticas de desarrollo sustentable.



### REVISTA GLOBO RURAL

Considerada la Mejor Empresa en la categoría especial Industria de Carne del 11º Premio Mejores del Agronegócio. Las compañías fueron electas por segmento y con base en los resultados financieros de 2014.



### PREMIO EMPRESAS QUE SE COMUNICAN MEJOR CON PERIODISTAS

Concedido por la Revista *Negócios da Comunicação*, en la categoría Agroindustria de la Carne.

## DESTAQUES

### DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA

- ▶ Adquisición del Frigorífico Red Cárnica, Montería (Colombia).
- ▶ Arrendamiento del Frigorífico Expacar (Paraguay).

### GESTIÓN Y GOBERNANZA CORPORATIVA

- ▶ Consolidación del Modelo Matricial de Gestión, con avance en la descentralización de decisiones y mayor autonomía de las unidades de negocio.
- ▶ Realización del 1º Stakeholder Engagement Plan (SEP – el español – Plan de Compromiso para las Partes Interesadas).
- ▶ Éxito en la integración e intercambio de experiencias de las nuevas plataformas en el exterior.

### ÁREA INDUSTRIAL

- ▶ Perfeccionamiento del Sistema Integrado de Gestión (SGI), creado bajo las directrices de los estándares de desempeño de la International Finance Corporation (IFC).
- ▶ Adopción de mejores prácticas entre las unidades de Beef Brasil con la implantación del Programa Biblia.

### COMERCIAL

- ▶ Fortalecimiento del modelo *one stop shop*.
- ▶ Lanzamiento de marcas propias.
- ▶ Ampliación de la operación de Distribución en países de Sudamérica.

### FOMENTO AL PRODUCTOR

- ▶ Adelanto de recursos a los ganaderos por medio del Programa @ + Rentable.

### MARCA

- ▶ Adopción de nueva identidad visual de Minerva Foods y sus divisiones.

### ENERGÍA LIMPIA

- ▶ Creación de Minerva Comercializadora de Energía, cuya gestión abarca la búsqueda por matrices de generación de energía limpia, como biorreactores y eólica.

### INVERSIONES

- ▶ R\$ 234 millones destinados a aumentos de eficiencia y al aumento de la capacidad de producción.

# GESTIÓN ESTRATÉGICA

LA RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES,  
A TRAVÉS DE UNA GESTIÓN INTEGRADA Y COLABORATIVA,  
ESTIMULA EL DIÁLOGO Y PERMITE LA PROMOCIÓN DE MEJORAS  
CONTINUAS DE PROCESOS Y RESULTADOS.

# 3



*Minerva Foods*

# GESTIÓN ESTRATÉGICA



Oficina de São Paulo – São Paulo

## MODELO DE GESTIÓN

### MINERVA CONSOLIDÓ EN 2015 EL MODELO MATRICIAL DE GESTIÓN,

adoptado el año anterior, con la creación de cinco unidades de negocios: Beef Brasil, Beef Sudamérica, Distribución y Logística; Otros Negocios y Colombia – todas lideradas por Directores Ejecutivos de Operaciones (*Chief Operating Officer* – COO). Esa estructura permite dinamizar procesos internos, fortalece la integración entre las unidades de negocio y hace que sea más ágil la toma de decisiones, alineando a los colaboradores alrededor de los principales propósitos. Para eso, los COOs se reportan directamente al Director Presidente y cuentan con el apoyo de tres Directivos responsables por promover la conexión entre la Dirección Ejecutiva y los demás departamentos que ofrecen soporte a las operaciones.

#### AUMENTOS CON EL MODELO MATRICIAL

- ▶ Alineación de las unidades de negocios a la estrategia de la Compañía
- ▶ Flexibilidad comercial
- ▶ Mayor autonomía de los Gestores en el proceso decisorio de las operaciones



CON OBJETIVOS CLAROS Y PRÁCTICAS SUSTENTABLES, MINERVA FOODS ES UNA DE LAS EMPRESAS LÍDERES DEL SEGMENTO EN SUDAMÉRICA.



MENSAJE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN GRI G4-1

## LOS RESULTADOS Y EL CRECIMIENTO EXPRESIVO ALCANZADOS EN NUESTROS MÁS DE 20 AÑOS DE ACTUACIÓN SON DEMOSTRATIVOS DE SOLIDEZ

de las operaciones y del correcto direccionamiento estratégico, dirigido a la generación de valor para Minerva y su público de relacionamiento. El compromiso con la cultura de alto desempeño, aliado a la inteligencia de mercado y a una gestión de riesgos que orienta de forma asertiva los negocios, permitió la construcción de una red operacional y de distribución estratégica para la atención a los mercados brasileño e internacional, en diferentes escenarios.

La perennidad de los negocios proviene también de nuestras inversiones en la calificación de los equipos, en la diversificación

de productos y en la modernización e integración de las unidades, así como del perfeccionamiento continuo de prácticas de gobernanza corporativa.

Con esa claridad de propósitos y enfoque en la calidad y eficiencia, continuaremos evolucionando de forma sustentable, ampliando nuestra presencia en Sudamérica y manteniendo la posición como player de destaque en el escenario internacional.

**Edivar Vilela de Queiroz**  
**Presidente del Consejo de Administración**





DISCIPLINA, CONSISTENCIA Y ENFOQUE CONducEN LAS ACTIVIDADES DE MINERVA FOODS.



## EN 2015 MINERVA DEMOSTRÓ SU CAPACIDAD DE PREVER Y ENTENDER A LOS MERCADOS EN LOS QUE ACTÚA.

La estrategia de diversificación geográfica en Sudamérica, con enfoque comercial basado en la apertura y en el crecimiento en nuevos mercados, le permite a la Compañía realizar negocios en ámbito global y minimiza la dependencia interna en períodos de mayor volatilidad y desaceleración de la economía. En el ejercicio, marcado por bajas en el precio de la arroba ganado vacuno en Brasil y devaluación del cambio, que resultó en oportunidad de mejora de márgenes en la exportación de carne, la consistencia en la planificación estratégica llevó a Minerva a obtener ingresos netos consolidados de R\$ 9.525 millones, 36,3% más a los presentados en 2014 y de acuerdo con el *guidance* anunciado en marzo de 2015. El Retorno sobre el Capital Invertido (ROIC) alcanzó nivel histórico, de 25%, y mantuvo a la Empresa como referencia en su sector.

Alineada al direccionamiento estratégico de diversificación geográfica en la producción y distribución fuera de Brasil, y fortalecimiento de los canales comerciales, Minerva adquirió un frigorífico en Colombia, arrendó una unidad en Paraguay y desarrolló acciones para atender las demandas locales. Aumentó la originación de otros productos, además de la carne de ganado vacuno vacuna, e intensificó el trabajo con los pequeños y medianos minoristas y en el food service, segmentos más resistentes en momentos de crisis.

Para el alcance de esos objetivos, Minerva mantuvo el direccionamiento en los tres pilares que nortean sus actividades – la disciplina, la consistencia y el enfoque – e invirtió en la

capacitación y promoción de la seguridad de sus colaboradores. El Departamento de Recursos Humanos adquirió *status* más estratégico acompañado por el desarrollo de un modelo de gestión por competencias, alineado a las características profesionales que moldearon la cultura empresarial a lo largo de los años. Otro avance fue en la mayor autonomía concedida a los gestores por medio de la adopción, en 2014, de modelo matricial de gestión, que resultó en la descentralización de los procesos decisivos y mayor rapidez y eficiencia en las respuestas a un mercado cada vez más volátil.

El año 2015 también se caracterizó por el anuncio del acuerdo de inversiones con SALIC, controlada por el fondo soberano de Arabia Saudita. La medida representa el inicio de una alianza estratégica en una región con alto potencial de demanda, Medio Oriente, lo que resultó en el aumento de capital privado en 2016.

Todas esas acciones del período, sumadas al compromiso de los colaboradores, cuyas contribuciones permitieron la construcción de una trayectoria de crecimiento sustentable, aseguran a Minerva la preparación para cubrir satisfactoriamente las nuevas demandas mundiales.

**Fernando Galletti de Queiroz**  
Director Presidente

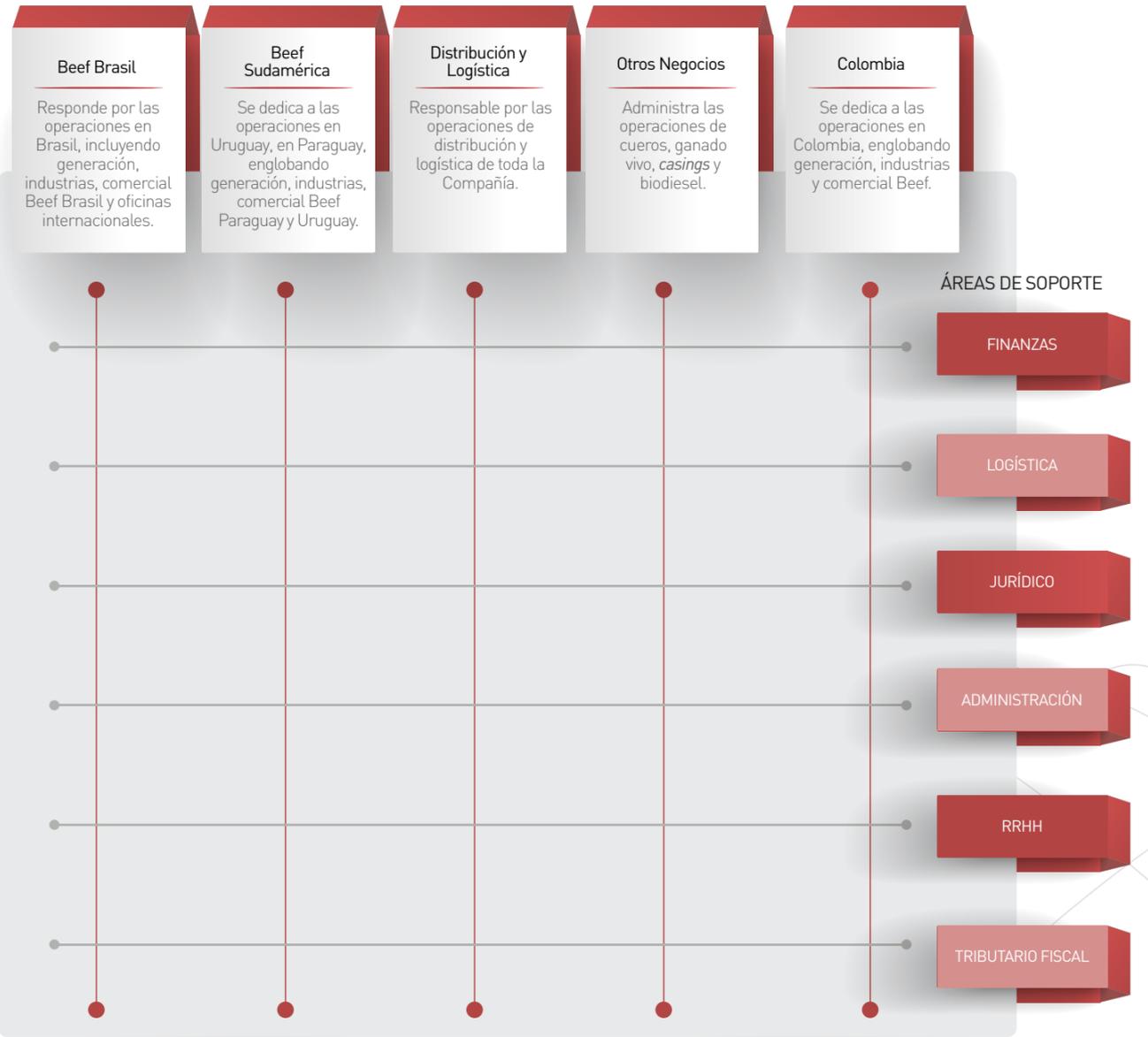
AVANCE EN LOS INGRESOS NETOS



ROIC HISTÓRICO



# MODELO MATRICIAL



# LA ACTUACIÓN DE MINERVA TAMBIÉN FUE FORTALECIDA CON



el Sistema de Gestión Integrado (SGI), implantado en 2014 y a través del cual las áreas de Salud y Seguridad, Seguridad de Alimentos, Responsabilidad Social y Medio Ambiente trabajan juntas en la búsqueda por mejora continua, tanto para la Compañía como para sus stakeholders (sepa más en Sistema de Gestión Integrado, en la página 90).

## PROYECTO BIBLIA

En 2015, la división Beef Brasil desarrolló en sus unidades productivas un trabajo de armonización, estandarización y búsqueda de sinergias en procedimientos operacionales. Bautizada como Biblia, la acción incluyó la identificación y universalización de las mejores prácticas, con aumentos de productividad, eficiencia y captura de beneficios económico-financieros. El programa evalúa desde el conjunto de máquinas, equipamientos, procesos y formas de producción, hasta la corrección de procedimientos de salud y seguridad.



PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y CAPTURA DE BENEFICIOS

## ESTRATEGIA

Por entender a la carne vacuna como *commodity*, Minerva privilegia la producción en alta escala, la adecuación de los canales de distribución a las operaciones y el uso de instrumentos de gestión para mitigar los riesgos inherentes al negocio. La rentabilidad de la producción depende de la combinación de compra eficiente de materia prima y de la expansión de las ventas de los productos finales. Así, después de la consolidación calificada de la estructura productiva en Brasil, el eje estratégico de la Compañía es la diversificación de los negocios en Sudamérica, región que posee ventajas competitivas para el desarrollo sustentable de la ganadería y costos operacionales más favorables con relación a otros *players* del segmento, como Australia y Estados Unidos.

En 2015 la Compañía adquirió un frigorífico en Colombia, consolidándose como la primera industria brasileña en operar en el país con faena y procesamiento de carne vacuna, y firmó contrato de alquiler con la misma finalidad en Paraguay.

El crecimiento en los principales mercados importadores de carne vacuna, a su vez, es apoyado por medio del mantenimiento y apertura de oficinas comerciales en el exterior, a ejemplo de la inaugurada en China, en agosto de 2014.

Amparada por la experiencia en prever y aprovechar oportunidades de negocios, la planificación estratégica de Minerva se concentra también en el mercado doméstico, con enfoque en pequeños y medianos minoristas y clientes de *food service*, los que poseen demanda más estable en momentos de volatilidad económica, en comparación con grandes redes minoristas. Bajo ese direccionamiento, en los últimos años fueron inaugurados Centros de Distribución en Brasil y en el exterior.

Para la continua generación de valor y perennidad de los negocios, la Compañía busca la optimización de los canales de ventas en los mercados interno y externo. En 2015, ese posicionamiento permitió aumentos de 44% de los ingresos brutos en la División Carnes obtenido con ventas para el mercado externo y de 18% en las concretadas en Brasil.

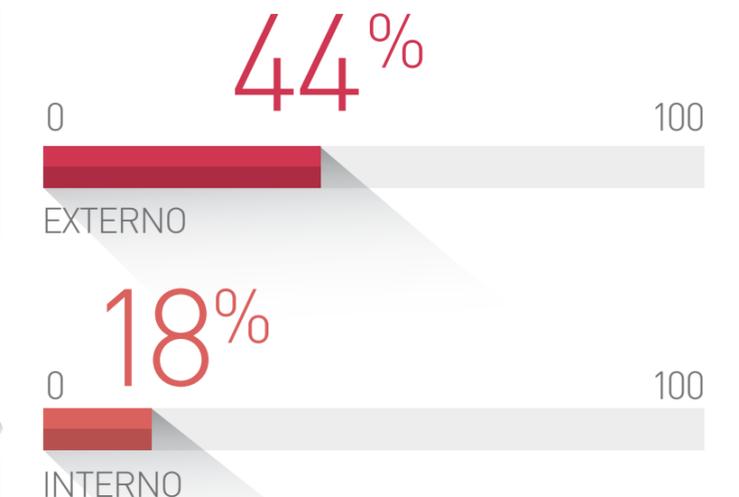
Para 2016, la estrategia se concentra en:

MAYOR DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA EN SUDAMÉRICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>BRASIL 64%</li> <li>PARAGUAY 18%</li> <li>URUGUAY 12%</li> <li>COLOMBIA 6%</li> </ul>
MEJOR ESTRUCTURA DE CAPITAL	Gestión de la deuda y capital de giro
ENFOQUE EN EFICIENCIA OPERACIONAL	Excelencia en ejecución operacional Cultura de gestión de riesgo <i>Benchmark</i> operacional Optimización de los canales de ventas (mercados interno y externo)
CRECIMIENTO DE LAS OPERACIONES	Ramp-up de las recientes adiciones en Colombia y en Paraguay Mayor diversificación geográfica en los países de Sudamérica
MAYOR RENTABILIDAD	Enfoque en la exportación Ejecución del <i>Business Plan</i>

## DESTAQUES DEL RESULTADO



AUMENTO DE LOS INGRESOS BRUTOS



## READECUACIÓN OPERACIONAL

# EN 2015, MINERVA FINALIZÓ EL PROCESO DE INTEGRACIÓN

de las plantas de Mato Grosso Bovinos – con capacidad de faena de 2.600 cabezas diarias – y de su unidad en Janaúba (MG). Para obtener mejoras de eficiencia en rendimiento, incremento en la rentabilidad por reequilibrio geográfico de las operaciones y economía de costos por aumento de la capacidad instalada de las demás unidades, hizo una readecuación operacional de sus unidades en Brasil, con la paralización de las actividades en Batayporã (MS) y Mirassol D'Oeste (MT).

## GESTIÓN DE RIESGOS GRI G4-2 | G4-14

La diversificación geográfica de la Compañía mitiga riesgos de negocios, con sustancial reducción del Riesgo Brasil. Esa estrategia está asociada al crecimiento de las exportaciones, que representan un *hedge* natural frente a las bruscas variaciones de monedas. En 2015, los ingresos brutos de la Compañía totalizaron R\$ 10.060,0 millones, resultando en un fuerte crecimiento de 35,0% cuando comparados a los ingresos brutos de 2014. Este resultado es explicado por el aumento de 44,3% de los ingresos de la División Carnes, que fue impulsado por la conclusión del proceso de integración de las plantas adquiridas en 2014, por las adiciones de capacidad a lo largo del año 2015 (la planta de Red Cárnica, en Colombia, a partir de julio, y la planta de Expacar, en Paraguay, a partir de septiembre) y por el fuerte desempeño de las exportaciones, impulsado por la devaluación del cambio.

Esos resultados evidencian la capacidad de previsibilidad y correcta orientación de los negocios. La localización de las unidades industriales en todas las importantes regiones productoras de ganado vacuno en Brasil, en Paraguay, en Uruguay y en Colombia, reduce la exposición a diversos riesgos, como brotes sanitarios y cambios climáticos, que puedan impactar negativamente en los negocios de la Compañía. Eso porque la principal materia prima, el ganado vacuno, es dependiente de recursos como agua, energía eléctrica (condicionada, en el caso de Brasil, al régimen de lluvias) y pienso (vinculada a la agricultura). Además, están siendo creadas legislaciones y reglamentaciones en consecuencia de cambios climáticos, cuya atención también puede impactar en los negocios de la Compañía.

En ese sentido, Minerva busca disminuir riesgos relacionados a cambios climáticos por medio de la monitorización del consumo de recursos en sus operaciones directas (industrial, logística y de transporte) y a través del establecimiento de acciones internas, como la elaboración de inventario de emisiones de Gases del Efecto Invernadero (GEE), y externas, promovidas en los proveedores. Además, para reducir impactos y generar oportunidades, la Compañía desarrolla estudios de eficiencia energética y gestión de efluentes, siempre con enfoque en mejoras ambientales, optimización del uso de recursos, oportunidades de negocio y reducción de costos. **GRI G4-EC2**

## PRINCIPALES FACTORES DE RIESGO

Los negocios de Minerva pueden ser afectados por diferentes escenarios, como intemperie climática, brotes sanitarios, oscilaciones en los costos de materias primas y de precios en el mercado de *commodities*, variación cambiaria, coyuntura económica desfavorable y restricciones a las importaciones de otros países. Para minimizar esos riesgos, el modelo de gestión es revisado periódicamente, con enfoque en:



### MERCADO

Son utilizados dos modelos para administrar los riesgos de mercado: el sistema de cálculo estadístico *Value at Risk* (VaR) y el sistema de cálculo de impactos, por medio de la aplicación de escenarios de estrés. Son empleados también instrumentos cambiarios, tasas de intereses y derivados (sin fines especulativos) para protección parcial de las operaciones delante de fluctuación en las tasas de cambio, intereses y precios de compra de ganado. El trabajo considera análisis de las coyunturas económicas de Brasil y mundial, además de reflejos en la posición financiera de la Compañía.



### GESTIÓN DE PASIVOS

Al 31 de diciembre de 2015, la posición de caja de Minerva era de R\$ 2,7 mil millones, monto suficiente para amortizar deudas hasta 2022. La deuda de corto plazo representaba 56,2% del total de las disponibilidades y 22,1% de la deuda total. El *duration* de la deuda a finales de 2015 era de 5,2 años. El 30 de diciembre de 2015, la Compañía concluyó el proceso de cancelación de R\$ 831 millones en bonds emitidos en el mercado internacional, recomprados desde el segundo semestre de 2013.



### SANIDAD

Los brotes pueden afectar la exportación de productos de carne *in natura* y, consiguientemente, los resultados operacionales. Para reducir ese impacto, la Compañía adquiere exclusivamente ganado inspeccionado por veterinarios y médicos del Servicio de Inspección Federal (SIF) del Ministerio de Agricultura de Brasil, órgano responsable por autorizar la producción e industrialización de carne de ganado vacuno en el País. En Paraguay, Uruguay y en Colombia las adquisiciones también pasan por supervisión de las respectivas autoridades sanitarias.



### COSTO DE MATERIA PRIMA

Los márgenes operacionales son definidos por la relación entre el costo de adquisición de materias primas y el precio de venta de los productos. Para equilibrar esa ecuación, son mantenidas plantas en puntos estratégicos y adoptadas herramientas como Beef Desk (sepa más en la página siguiente), con la que es posible arbitrar asertivamente las posiciones de compra de insumos y venta de productos, de acuerdo con el escenario más favorable.



### CLIENTES

En línea con la estrategia de ampliación de los negocios del área de Distribución con pequeños y medianos minoristas y el segmento *food service*, la Compañía perfeccionó en 2015 su gestión de política de crédito. El cambio aproximó a las áreas de Crédito y Comercial para mayor flexibilidad en la atención de las demandas de esos clientes. Fueron lanzados 18 productos de marca propia – principalmente en la línea de pescados –, al fin del ejercicio, el portafolio reunía a más de 270 clases de productos. Las líneas contemplan productos perecederos, congelados, refrigerados de producción propia y de terceros. La Compañía trabaja en el concepto *one stop shop*, en el que el cliente concentra sus compras en un único proveedor, responsable por entregar todos los productos encargados en hasta 24 horas.



### EXPORTACIONES

Como segunda mayor exportadora de carnes de Brasil, Minerva Foods está expuesta a impactos en razón de variaciones del cambio; desaceleración de la economía internacional; imposición o aumento de tasas (incluyendo *antidumping*); barreras sanitarias y no sanitarias; exigencia de controles restricciones a las operaciones de cambio. Huelgas y otros eventos capaces de afectar la disponibilidad de puertos y demás medios de transporte. Para bajar esos riesgos, las exportaciones son distribuidas para un centenar de países, incluyendo naciones de Europa, Medio Oriente, África, Asia y de las Américas.



### CRÉDITO

En cooperación con el área Comercial, el Comité de Riesgos monitoriza periódicamente la cartera de clientes, para limitar la exposición de la Compañía a clientes y mercado.



### POLÍTICA DE HEDGE

La Gerencia Ejecutiva de Riesgos es responsable por supervisar y monitorizar las directrices de la política de *hedge*. Aprobada por el Consejo de Administración, la política engloba a dos factores de riesgo: cambio y animal gordo. A partir de la identificación de esas exposiciones, la Tesorería actúa para neutralizar y/o disminuir los riesgos, siguiendo los límites determinados por el Consejo de Administración.



### NORMAS AMBIENTALES

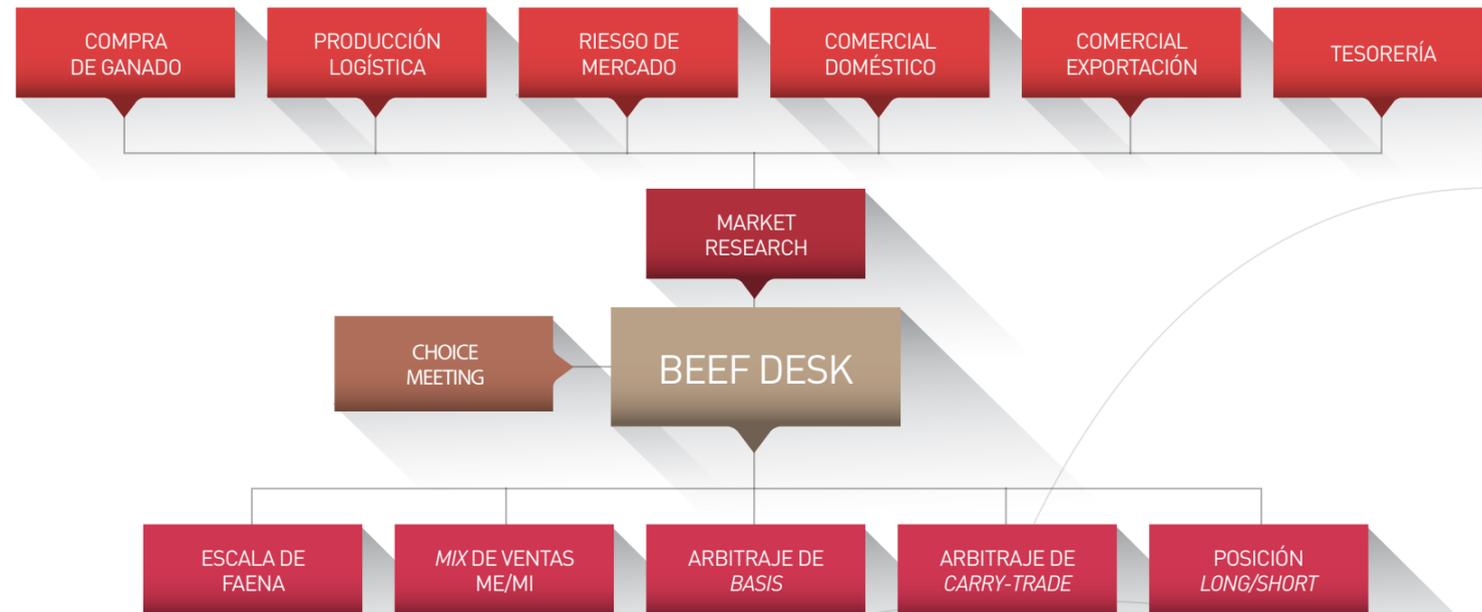
El no cumplimiento puede resultar en sanciones administrativas y criminales, además de la responsabilidad por daños. En ese contexto, la Compañía adopta política para adquisición de ganado vacuno con respeto a las exigencias legales y busca certificaciones que garantizan el estándar de calidad demandado por los mercados brasileño y global. Todas las unidades de producción tienen licencia ambiental de operación, concesión para captación y lanzamiento de agua y demás autorizaciones necesarias para el ejercicio legal de las actividades.

BEEF DESK

# LA GESTIÓN DE RIESGOS DE *COMMODITIES* ES PERFECCIONADA A PARTIR DE BEEF DESK,

una especie de mesa de operaciones coordinada por el área de Inteligencia de Mercado, en donde los directores de las áreas financiera, *trading*, generación, mercado interno y mercado externo establecen el posicionamiento estratégico ideal para la situación corriente en el mercado. Las reuniones diarias incluyen análisis de las variables a las que los negocios están sujetos, a partir de datos secundarios, datos internos y levantamientos primarios del equipo de compra y de la fuerza de ventas. Las decisiones tomadas son acompañadas a través de un modelo de resultado financiero de cada estrategia, para identificar posibles reversiones en la tendencia u oportunidades no mapeadas, así como perfeccionar la capacidad de toma de decisión de los gestores.

## ESTRATEGIA DIFERENCIADA EN LA GESTIÓN DE RIESGOS



# GOBERNANZA CORPORATIVA

LA INTEGRIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA DE MINERVA FORTALECE LA TRANSPARENCIA EN LA DIVULGACIÓN DE INFORMACIONES, AMPLIO DIÁLOGO Y RELACIONAMIENTO CON LOS *STAKEHOLDERS*.

# GOBERNANZA CORPORATIVA



Oficina de São Paulo – São Paulo

Como integrante del Nuevo Mercado de la bolsa de valores BM&FBOVESPA,

**LA COMPAÑÍA SIGUE ESTÁNDARES DE GOBERNANZA CORPORATIVA Y RESPETA LAS REGLAS DE LA COMISIÓN DE VALORES MOBILIARIOS (CVM) Y DE LA LEY N° 6.404/76 DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS.**

Para contribuir con el perfeccionamiento de los negocios y del sector, también forma parte de las siguientes organizaciones: Sindicato de la Industria de Embutidos en el Estado de San Pablo (Sindifrio); Asociación Brasileña de las Industrias Exportadoras de Carne (Abiec); Asociación Brasileña de las Compañías Abiertas (Abrasca); Grupo de Trabajo de la Ganadería Sustentable (GTPS); Asociación Brasileña de Reciclaje Animal (ABRA); y Asociación Brasileña de los Criadores de Cebú (ABCZ). **GRI G4-16**

Voluntariamente, adhiere a prácticas reconocidas de buena gobernanza, como el mantenimiento de reglas societarias relacionadas a los derechos de los accionistas y política amplia y transparente de divulgación de informaciones, con orientaciones para Gestores sobre la forma de hacer negocios y relacionarse con los *stakeholders*.

Son seguidos principios básicos definidos por el Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC), con los siguientes propósitos:

- ▶ **Transparencia:** Más que la obligación de informar es el deseo de colocar a disposición de las partes interesadas informaciones que sean de su interés y no sólo aquellas impuestas por disposiciones de leyes o reglamentos.
- ▶ **Equidad:** Se caracteriza por el tratamiento justo de todos los socios y demás partes interesadas (*stakeholders*). Las actitudes políticas discriminatorias, bajo cualquier pretexto, son totalmente inaceptables.
- ▶ **Prestación de cuentas (*accountability*):** Los agentes de gobernanza corporativa deben prestar cuentas de su actuación, involucrando de manera total las consecuencias de sus actos y omisiones.
- ▶ **Responsabilidad corporativa:** Los agentes de gobernanza deben velar por la sustentabilidad de las organizaciones, buscando su longevidad, incorporando consideraciones de orden social y ambiental en la definición de los negocios y de las operaciones.



Encuentro con *stakeholders* financieros

**OTROS CRITERIOS ADOPTADOS SON:**

- ▶ Capital social dividido solamente en acciones ordinarias con derecho a voto para todos los accionistas;
- ▶ Registro y divulgación de cantidad de acciones de cada socio, identificándolos nominalmente;
- ▶ Contemplación de todos los socios, y no sólo de los poseedores del bloque de control, en la oferta de compra de acciones que resulte en transferencia del control societario, así como derecho de venta de acciones de todos los accionistas en las mismas condiciones. La transferencia del control debe de ser hecha a precio transparente y, en caso de alienación de la totalidad, el comprador debe llevar oferta pública a todos los accionistas en las mismas condiciones (*tag along*);
- ▶ Definición clara en el Estatuto Social de las formas de convocación de las Asambleas Generales y de elección, destitución y tiempo de mandato de los integrantes del Consejo de Administración y de la Dirección;
- ▶ Transparencia en la divulgación pública del Informe de Administración;
- ▶ Libre acceso a las informaciones y a las instalaciones por los integrantes del Consejo de Administración;
- ▶ Resolución de conflictos entre Compañía, accionistas, administradores y miembros del Consejo Fiscal a través de arbitraje;
- ▶ Mantenimiento de equipo directamente vinculado a la Presidencia para la realización de auditoría interna, además de contrataciones de tercera parte para análisis de los procedimientos internos en relación a la legislación y a los compromisos asumidos.

**ESTRUCTURA DE GOBERNANZA GRI G4-34**

La estructura de gobernanza corporativa de Minerva Foods comprende al Consejo de Administración, auxiliado por un Consejo Fiscal, el Comité de Riesgos, la Auditoría y la Dirección Ejecutiva. La Dirección Ejecutiva a su vez, liderada por el CEO, es dividida entre Dirección Estatutaria y Dirección No Estatutaria. Los órganos de gobernanza están compuestos por 31 miembros, de los que 6,9% son mujeres y 93,1% hombres. Con relación al grupo de edad, 58,6% posee entre 30 y 50 años y el resto más de 50 años.

**GRI G4-LA12**



**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (CA)**

A fines de 2015, el Consejo era formado por diez miembros. El órgano es representante de los accionistas y la instancia responsable, entre otras, por determinar políticas y directrices que basan la orientación general de los negocios, supervisar la gestión de la Dirección y la deliberación de sus atribuciones, nombramientos y destituciones.

Los consejeros se reúnen ordinariamente una vez a cada trimestre y siempre que sean convocados, por cualquier miembro. Las elecciones ocurren en Asamblea General de Accionistas – órgano con poder de destitución de los miembros del CA a cualquier momento, con o sin justa causa –, sin influencia de la Dirección Ejecutiva, para mandato unificado de dos años, con posibilidad de reelección.

COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN AL 31/12/2015	
MIEMBRO	CARGO
Edivar Vilela de Queiroz	Presidente
Antonio Vilela de Queiroz	Vicepresidente
Ibar Vilela de Queiroz	Consejero
Norberto Lanzara Giagrande Jr.	Consejero
Dorival Antonio Bianchi	Consejero
Alexandre Lahoz Mendonça de Barros	Consejero independiente
José Luiz Rêgo Glaser	Consejero independiente
Roberto Rodrigues	Consejero independiente
Pedro Henrique Almeida Pinto de Oliveira	Consejero independiente
Vasco Carvalho Oliveira Neto	Consejero independiente

## DIRECCIÓN ESTATUTARIA

Es el órgano administrativo ejecutivo, cuyos miembros son los representantes legales de la Compañía, responsables por la organización interna, proceso deliberativo, operaciones diarias y aplicación de políticas y directrices generales establecidas por el Consejo de Administración. De acuerdo con el Estatuto Social, el órgano debe contener de dos a siete integrantes, electos para mandato de dos años.



Oficina de São Paulo – São Paulo

### COMPOSICIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTATUTARIA AL 31/12/2015

#### MIEMBROS

Fernando Galletti de Queiroz  
Edison Ticle de Andrade Melo e Souza Filho  
Gabriel Inchausti Blixen  
Frederico Alcântara de Queiroz  
Iain Anderson Mars  
Luis Ricardo Alves Luz  
Eduardo Pirani Puzziello  
Wagner José Augusto

#### CARGOS

Director Presidente  
Director de Finanzas  
Director Ejecutivo Administrativo  
Director Ejecutivo de Otros Negocios  
Director de Operaciones  
Director Comercial y de Logística  
Director de Relaciones con Inversionistas  
Director de Abastecimiento

### COMPOSICIÓN DE LA DIRECCIÓN NO ESTATUTARIA AL 31/12/2015

#### MIEMBROS

Clerton Silva Queiroz  
Flávia Regina Ribeiro da Silva Villa  
Francisco Assis Filho  
Henrique Americano Carvalho de Freitas  
João A. Sampaio Filho  
Marlyse Di Donato Matheus  
Roberto Alves de Almeida

#### CARGOS

Director de Envoltorios Naturales  
Directora Jurídica  
Director Planificación y Control  
Director de Exportación Brasil  
Director Relaciones Institucionales  
Directora de Recursos Humanos  
Director Administrativo

## CONSEJO FISCAL

Conforme a lo que determina la Ley de las Sociedades por Acciones, el Consejo Fiscal es un órgano societario independiente con misión de fiscalizar las actividades de la Administración, revisar los estados financieros y reportar sus conclusiones a los accionistas.

Según el Estatuto Social de Minerva Foods, el Consejo Fiscal no es permanente y su instalación ocurre a partir de pedido de los accionistas en Asamblea General Ordinaria (AGO), ocasión en que los integrantes son electos para mandatos que se extienden hasta la próxima AGO, permitida la reelección. Los miembros son remunerados con, el mínimo, 10% del valor promedio abonado anualmente a los Directores, no computados beneficios, verbas de representación y participación en las ganancias, como prevé la Ley de las S.A..

### COMPOSICIÓN DEL CONSEJO FISCAL AL 31/12/2015

#### EFFECTIVOS

Luiz Manoel Gomes Júnior (Abogado)  
Benedito da Silva Ferreira (Economista y Contador)  
Luiz Cláudio Fontes (Administrador y Contador)

#### SUPLENTE

Emerson Cortezia de Souza (Abogado)  
Marcelo Scaff Padilha (Abogado)  
Newton Klayton dos Anjos Mencinaukis (Contador)

## COMITÉ DE RIESGOS

Tiene por atribución auxiliar al Director Presidente y el Consejo de Administración en la implementación de la política financiera y de hedge y en el análisis de coyuntura económica, apuntando sus potenciales reflejos en la posición financiera de la Compañía. El Comité no es una estructura estatutaria y su composición comporta de cinco a diez integrantes: el Presidente, miembros de la Dirección Ejecutiva, colaboradores y consultores externos.

### COMPOSICIÓN DEL COMITÉ DE RIESGOS AL 31/12/2015

#### MIEMBRO

Fernando Galletti de Queiroz  
Edison Ticle de Andrade Melo e Souza Filho  
Francisco de Assis Ferreira Filho  
Jairo Ronan Ferreira  
Nathan de Mello Fortunato Freire  
Adriana Conceição Pedroza Machado

#### CARGO

Director Presidente  
Director de Finanzas  
Director Planificación y Control  
Gerente Ejecutivo Financiero  
Gerente Ejecutivo de Tesorería  
Gerente de Operaciones Financieras

## CONDUCTA ÉTICA

### GRI G4-56 | G4-S04 | G4-DMA Combate a la corrupción

Los negocios son pautados por un conjunto de valores basados en estándares éticos y morales, descritos en el Manual de Conducta Ética y Manual del Colaborador. El primero orienta a los equipos internos sobre la Misión, Visión y los Valores de la Compañía, muestra cómo esos principios son traducidos en las relaciones del trabajo y en la conducta personal, en situaciones de conflictos de interés y en el tratamiento de informaciones confidenciales, entre otros puntos. El Manual del Colaborador abarca relaciones laborales, deberes funcionales, seguridad patrimonial, uso de tecnología y control de calidad.

En el momento de la contratación, los colaboradores reciben los dos documentos y, en el proceso de integración, ven una presentación sobre las directrices de los manuales. Solamente después de esas etapas comienzan a ejercer sus funciones. En 2015, fueron impartidas además 4.054 horas de entrenamiento de Integración y Reciclaje de la Integración, en 100% de las unidades, con el abordaje de temas que refuerzan la importancia del combate a la corrupción. La Compañía realiza también auditorías por muestreo frecuentes para garantizar la atención legal en sus proveedores – proceso conducido por el propio sector de Auditoría, que abarca a todas las unidades.

## PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE MINERVA FOODS

### GRI G4-DMA No discriminación | G4-DMA Libertad de asociación y negociación colectiva | G4-DMA Evaluación | G4-DMA Prácticas de seguridad | G4-DMA Combate a la corrupción | G4-DMA Competencia desleal | G4-DMA Privacidad del cliente | G4-DMA Conformidad

- ▶ Respetar y valorizar a los colaboradores, administradores y a la sociedad;
- ▶ Actuar con responsabilidad social y respeto al medio ambiente;
- ▶ Conducir sus negocios atendiendo las determinaciones legales inherentes a las actividades.

Durante el año, no fueron promovidas evaluaciones de riesgo relacionadas a la corrupción, pero no fue registrado ningún caso o denuncia de esa naturaleza. Aún así, consciente de la responsabilidad en su cadena productiva, Minerva inició la elaboración de un canal específico para denuncias y quejas generales y está desarrollando otras acciones relacionadas al cumplimiento de la Nueva Ley Anticorrupción. Además, 100% de las operaciones en Brasil fueron sometidas a análisis o a evaluaciones de derechos humanos. La Compañía también está desarrollando proyecto para verificación de criterios ambientales y sociales de aliados comerciales en Paraguay. **GRI G4-S03 | G4-HR9**

Los colaboradores tienen a disposición una caja de sugerencias para denuncias, reclamos, recomendaciones de mejoras y elogios. En 2015, fueron 69 contactos por medio de la herramienta, de los que fueron 12 denuncias, 21 reclamos, 20 sugerencias y 16 elogios. Ninguno de los contactos relató casos de discriminación.

En 2016, la Compañía implantará la Conexión Minerva – Defensor del pueblo interno Minerva Foods, con la intención de ampliar el canal de comunicación con el público de relacionamiento.

No fueron registrados en el ejercicio casos de violación de privacidad ni pérdida de datos de cliente, tampoco fueron confirmados casos de corrupción ni acciones judiciales impetradas por competencia desleal, prácticas de trust y monopolio, así como provenientes de la no conformidad con leyes y reglamentos. **GRI G4-HR3 | G4-HR12 | G4-LA16 | G4-PR8 | G4-S05 | G4-S08**

Con enfoque en la garantía de los derechos humanos, en 2015 100% del personal de seguridad –180 personas – recibió entrenamiento sobre políticas y procedimientos de Minerva que abordan el tema. Para los supervisores, tuvo inicio en el período un workshop de seguridad patrimonial para capacitar mejor a los líderes y permitir el desarrollo de indicadores en cada una de las unidades. **GRI G4-HR7**



# DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS

MINERVA FOODS POSEE PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA EN EL MERCADO DE EXPORTACIONES EN DONDE ACTÚA. SU DESEMPEÑO POSITIVO Y CONSISTENTE, EN MEDIO A UN ESCENARIO DESAFIANTE, CONTRIBUYE CON LA **INICIATIVA** DE AVANCE DEL SECTOR DE CARNES EN BRASIL Y EN AMÉRICA LATINA.

# 53



*Minerva Foods*

# DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS



Unidad Industrial de Montevideo – Uruguay

## CONTEXTO SECTORIAL

### A LO LARGO DE 2015, LA INDUSTRIA FRIGORÍFICA AJUSTÓ SU CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

en respuesta a la desaceleración económica nacional, que impactó en la demanda por carne de ganado vacuno. El volumen consolidado de faena cayó cerca de 8% en relación con 2014, a pesar de la valorización de 15% en el precio promedio de la arroba en igual período.

Las exportaciones brasileñas de carne de ganado vacuno *in natura* alcanzaron ingresos de aproximadamente US\$ 4,7 mil millones en el año, con volumen de 1,1 millón de toneladas. Hubo aceleración en las cantidades exportadas a partir del segundo semestre, en razón principalmente de la valorización del dólar con relación al real, con resultado positivo en los márgenes de los exportadores.

El *mix* de exportaciones de Brasil sufrió cambios, impulsado por la combinación de la apertura del mercado chino con el deterioro de la economía rusa: hasta 2014, Rusia era el principal destino de las exportaciones brasileñas y, en 2015, sumó 12%, mientras que China y Hong Kong representaron, juntos, 24%.

INGRESOS CARNE DE GANADO VACUNO IN NATURA (US\$)

 4,7 MIL  
MILLONES

VOLUMEN (TONELADAS)

1,1  
MILLONES

En Paraguay, en donde Minerva Foods tiene tres unidades, el ejercicio fue marcado por gran oferta de ganado, resultando en 1,885 millón de cabezas faenadas, 7% más con relación al año anterior. El precio promedio del ganado en el país, en contrapartida, sufrió caída de 14%. El destaque de las exportaciones a partir de Paraguay fue Chile, cuya participación aumentó de 20% en 2014 a 28% en 2015. Brasil y Rusia se mantuvieron como principales destinos de las exportaciones del país que, en el año, fue certificado para iniciar ese tipo de transacción comercial con la Unión Europea.

## URUGUAY, EN DONDE LA COMPAÑÍA OPERA DOS PLANTAS, VIVIÓ IGUALMENTE UN CICLO POSITIVO.

El país, en 2015, faenó 2,204 millones de cabezas de ganado, 5% más en comparación con el último período. El destaque de las exportaciones de Uruguay fue China, cuya participación era de 19% el año anterior y alcanzó 33% en 2015. Estados Unidos también aumentó participación, de 15% para 20%. La demanda de los países de Europa, a su vez, sufrió retracción de 5 puntos porcentuales. Uruguay exportó 261 mil toneladas de carne vacuna *in natura* durante el año, volumen 5% superior al ejercicio pasado.

Unidad Industrial PUL, de Melo – Uruguay



### RESULTADOS GRI G4-DMA Desempeño económico

Minerva finalizó el año con ingresos brutos récord de R\$ 10,1 mil millones, resultado 35% mayor que el de 2014. El desempeño de la División Carnes contribuyó para eso, la cual presentó expansión de 44,3%, principalmente en virtud de la flexibilidad comercial de la Compañía – que pudo direccionar gran parte de sus ventas hacia el mercado externo, con impacto positivo de la valoración del dólar en las exportaciones – y de la faena 7% superior en comparación entre los dos ejercicios.

En ese contexto, las exportaciones de la División Carnes salieron de un ingreso de aproximadamente R\$ 3,7 mil millones en 2014 para R\$ 5,8 mil millones en 2015, crecimiento de 58%. Parte de esa evolución está relacionada al mayor volumen exportado en el año (+21%), y parte al efecto cambiario (+41%).

En el mercado interno, la caída de 3,5% en el volumen vendido de carne *in natura* fue compensada por el mayor precio de ventas (+21%), resultando en crecimiento de Ingresos de 20% en la División Carnes. Los ingresos brutos de la División Otros evolucionaron: fueron de R\$ 1.783,8 millones, crecimiento de 4%. El destaque fue el segmento Cueros, en el que los ingresos de mercado externo fueron 53% superiores a los registrados en el último ejercicio. También positiva fue la reventa de productos de terceros en el mercado doméstico, con ingresos 22% mayores con relación al período anterior.

Los ingresos netos de Minerva totalizaron R\$ 9.524,8 millones en el ejercicio, crecimiento de 36,3% y en el intervalo de *guidance* anunciado. El EBITDA sumó R\$ 1.020,0 millones, récord histórico de la Compañía, con crecimiento de 34,2% en comparación con el último año. El margen EBITDA alcanzó 10,7%, 120 bps por encima al registrado en 2014. En lo acumulado del año, fueron generados R\$ 212 millones de flujo de caja libre en las operaciones, contribuyendo para una posición de caja equivalente a R\$ 2,7 mil millones en el cierre del ejercicio, lo suficiente para amortizar deudas hasta 2022.

### VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO Y DISTRIBUIDO (R\$ MIL) GRI G4-EC1

	CONTROLADORA			CONSOLIDADO		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Ingresos	4.349.105	5.576.007	<b>6.376.185</b>	5.547.460	7.168.735	<b>9.545.537</b>
Venta de mercaderías, productos y servicios	4.278.962	5.566.780	<b>6.312.553</b>	5.461.786	7.142.632	<b>9.469.446</b>
Otros ingresos	70.143	9.227	<b>63.632</b>	85.674	26.103	<b>76.091</b>
Insumos adquiridos de terceros (incluye los valores de impuestos – ICMS, IPI, PIS y Cofins)	(3.889.787)	(5.105.020)	<b>(5.914.922)</b>	(5.068.272)	(6.590.216)	<b>(8.909.408)</b>
Costos de los productos, mercadería y de los servicios vendidos	(2.945.185)	(4.474.580)	<b>(4.799.474)</b>	(3.933.290)	(5.736.836)	<b>(7.519.493)</b>
Materiales, energía, servicios de terceros y otros	(944.602)	(630.440)	<b>(752.351)</b>	(1.145.982)	(853.380)	<b>(1.389.915)</b>
Valor agregado bruto	459.318	470.987	<b>461.263</b>	479.188	578.519	<b>636.129</b>
Depreciación, amortización y salida	(39.430)	(35.852)	<b>(36.726)</b>	(57.717)	(59.330)	<b>(74.776)</b>
Valor agregado neto producido por la entidad	419.888	435.135	<b>424.537</b>	421.471	519.189	<b>561.353</b>
Valor agregado recibido en transferencia	(108.954)	(21.291)	<b>67.833</b>	51.236	76.722	<b>105.725</b>
Resultado de equivalencia patrimonial	(150.125)	(67.328)	<b>(9.862)</b>	//	//	<b>//</b>
Ingresos financieros	41.171	46.037	<b>77.695</b>	51.236	76.722	<b>105.725</b>
Valor agregado total a repartir	310.934	413.844	<b>492.370</b>	472.707	595.911	<b>667.078</b>
Distribución del valor agregado	310.934	413.844	<b>492.370</b>	472.707	595.911	<b>667.078</b>
Personal	262.750	296.737	<b>279.842</b>	356.097	360.765	<b>386.389</b>
Impuestos, tasas y contribuciones	(78.412)	(30.123)	<b>16.046</b>	(115.329)	(33.154)	<b>31.689</b>
Remuneración de capitales de terceros	440.565	565.458	<b>997.194</b>	546.224	686.518	<b>1.048.955</b>
Intereses	425.245	549.989	<b>982.242</b>	499.453	645.284	<b>1.008.677</b>
Alquileres	15.320	15.469	<b>14.952</b>	46.771	41.234	<b>40.278</b>
Remuneración de capitales propios	(313.969)	(418.228)	<b>(800.712)</b>	(314.285)	(418.218)	<b>(799.955)</b>
Ganancias retenidas/perjuicios del ejercicio	(313.969)	(418.228)	<b>(800.712)</b>	(313.969)	(418.218)	<b>(799.955)</b>

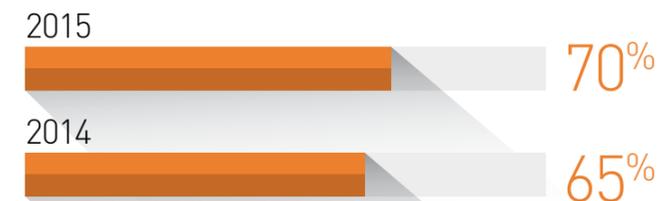
### DESTAQUES DEL RESULTADO



INGRESOS NETOS RÉCORD, DE

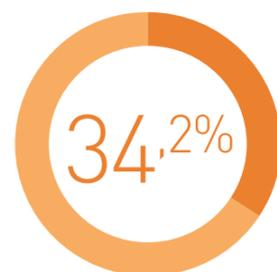
# 9.524,<sup>8</sup> MILLONES

PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES EN LOS INGRESOS INCREMENTA EN 5 P.P



EBITDA RÉCORD

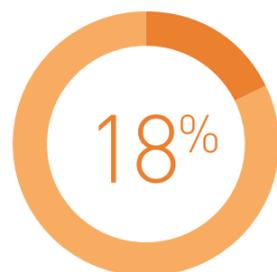
# 1.020,<sup>0</sup> MILLÓN



EXPANSIÓN RÉCORD DE EBITDA



AUMENTO DE LOS INGRESOS DE EXPORTACIÓN



EL CRECIMIENTO EN LAS VENTAS NACIONALES

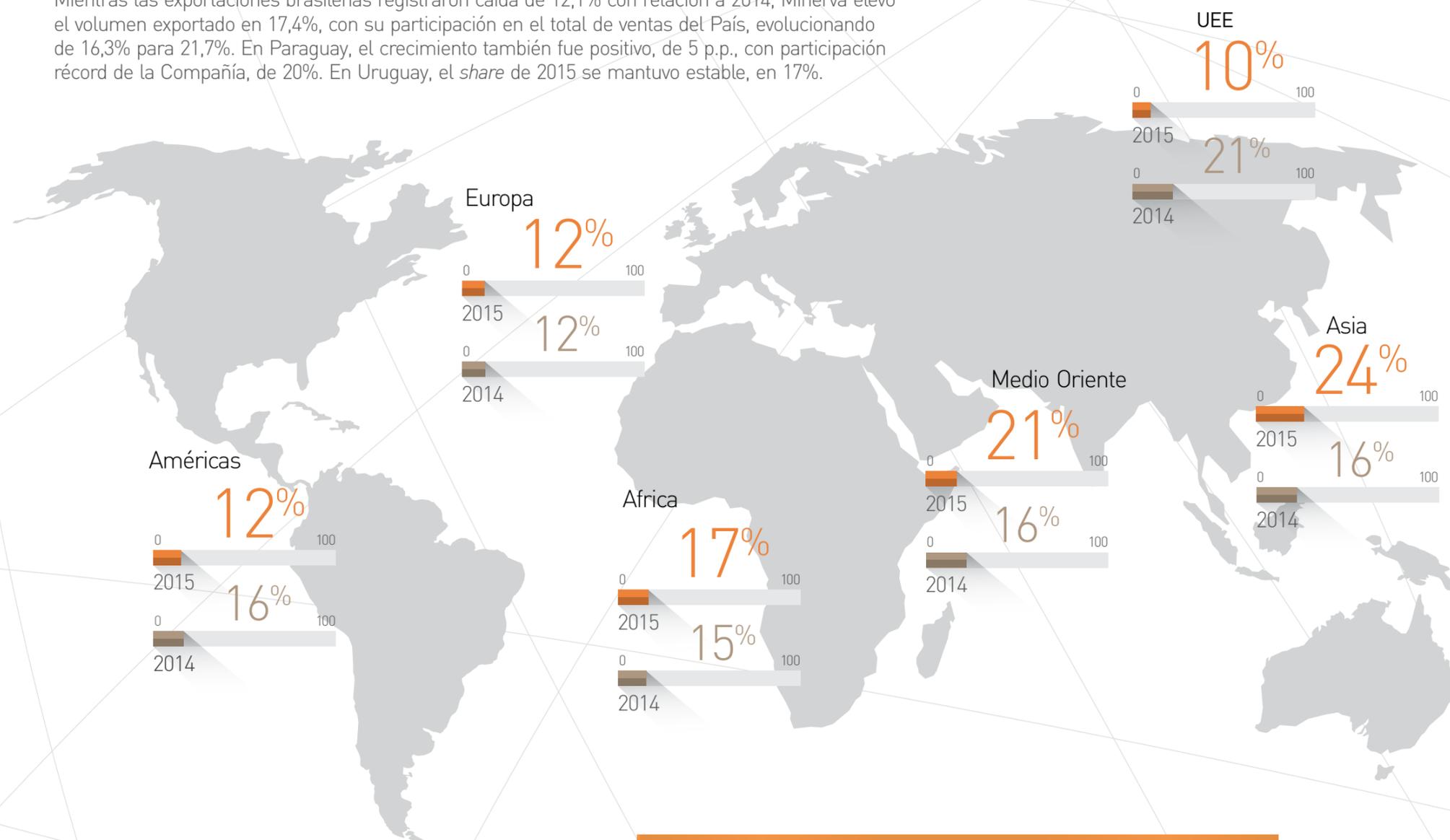


AUMENTO DE LAS VENTAS CARNE IN NATURA PARA EXPORTACIÓN



## EXPORTACIONES

Mientras las exportaciones brasileñas registraron caída de 12,1% con relación a 2014, Minerva elevó el volumen exportado en 17,4%, con su participación en el total de ventas del País, evolucionando de 16,3% para 21,7%. En Paraguay, el crecimiento también fue positivo, de 5 p.p., con participación récord de la Compañía, de 20%. En Uruguay, el *share* de 2015 se mantuvo estable, en 17%.



MARKET SHARE EN 2015 (% DE LOS INGRESOS)		
BRASIL	PARAGUAY	URUGUAY
22	20	17

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

## AFRICA

Las exportaciones avanzaron positivamente para la Región Norte de África, contribuyendo en la creciente participación en el *mix* de ventas de 15% para 17%.

## AMÉRICAS

Venezuela, Perú y Chile, en donde la Compañía mantiene subsidiaria desde 2014, son los principales destinos de las exportaciones de carne de ganado vacuno para las Américas. En 2015, la participación en el *mix* de ventas cayó 4 p.p. (16% para 12%), en razón del retroceso de las exportaciones para Venezuela, que redujo la importación de carne de ganado vacuno debido a la débil situación política y económica.

## ASIA

El mercado asiático viene registrando fuerte crecimiento y pasó a ser el principal destino de las exportaciones de Minerva. En el año, la participación del continente alcanzó 24%, 8 p.p. más que en el ejercicio anterior. Las exportaciones para China – hasta el último período abastecida sólo por la planta en Uruguay – se triplicaron con las exportaciones a partir de Brasil. China y Hong Kong tuvieron expansión de 60% con relación a 2014. En 2015, se destacaron además las exportaciones para Corea del Sur, Singapur y Malasia.

## UNIÓN ECONÓMICA EUROASIÁTICA (UEE)

El ejercicio fue marcado por reducción en la participación de esa región, representada principalmente por Rusia. La devaluación del cambio y la caída del precio del petróleo impactaron negativamente en la demanda y el *mix* de la carne de ganado vacuno. En ese escenario, la participación de la región para Minerva Foods salió de 21% en 2014 para 10% en 2015. Sin embargo, parte de los volúmenes, antes exportados para Rusia, fue direccionada a otros destinos, principalmente Asia y Norte de África.

## EUROPA

El corte de subsidios por los gobiernos locales para la producción de carne de ganado vacuno ha generado demanda creciente en las ventas y consiguiente aumento de las exportaciones oriundas de Sudamérica, región con precios competitivos.

Los principales destinos de las exportaciones de Minerva para Europa son: Italia, Reino Unido, Holanda, Alemania y Suiza, reconocidos por demandar cortes más nobles (cortes refrigerados de la parte trasera) y con mejor estipulación de precio de la carne de ganado vacuno. En 2015, la Compañía direccionó 12% de sus exportaciones a la Unión Europea.

## NAFTA

La participación del Nafta (Estados Unidos, Canadá y México) en las exportaciones de Minerva en 2015 se mantuvo estable, representando a 4% de los ingresos de exportación. Estados Unidos importó volumen 21% superior al de 2014, comprobando la situación de oferta más restringida en el país. La Compañía atiende a la región a través de sus unidades en Uruguay, aunque en julio de 2015, el United States Department of Agriculture (USDA – en castellano, Departamento de Agricultura de los Estados Unidos) y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento de Brasil anunciaron la intención de Estados Unidos de iniciar la importación de la carne de ganado vacuno brasileña *in natura*.

## MEDIO ORIENTE

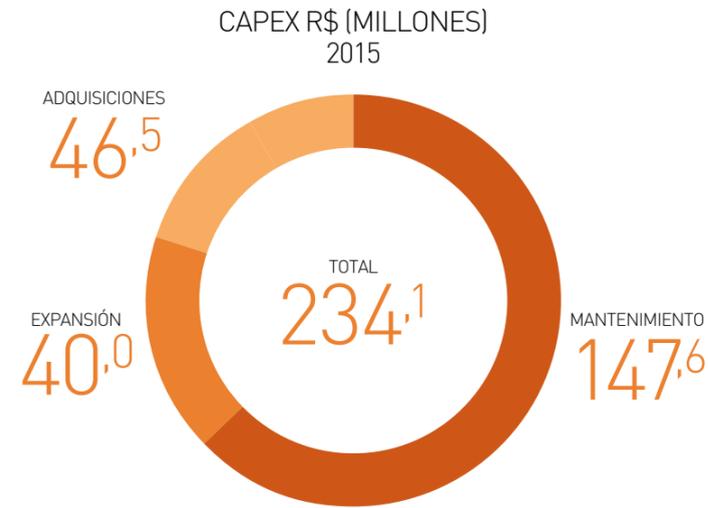
Minerva lidera las ventas de carne de ganado vacuno enfriada y posee la segunda mayor participación en ventas en el segmento de carne de ganado vacuno congelada en Medio Oriente, en donde cuenta con tres oficinas (Irán, Argelia y Líbano). La participación en las exportaciones creció de 16% en el último año para 21% en 2015, con destaques para Irán, Israel y Emiratos Árabes Unidos.

Las perspectivas para la región son positivas: en 2015, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento de Brasil y la Autoridad Saudita de Alimentos y Medicamentos (SFDA) firmaron Certificado Sanitario Internacional, colocando fin al embargo de la carne de ganado vacuno *in natura* brasileña para exportación a Arabia Saudita.

## INVERSIONES Y ADQUISICIONES

Las inversiones sumaron R\$ 234,1 millones en el ejercicio, de los que R\$ 147,6 millones fueron destinados al mantenimiento de los activos, R\$ 40,0 millones a la expansión y R\$ 46,5 millones a las adquisiciones de los frigoríficos Red Cárnica y Carrasco, cuyos contratos fueron analizados y aprobados por el Consejo Administrativo y por la alta gestión de Minerva.

**GRI G4-HR1**



► **Frigorífico Red Cárnica S.A.S (Colombia):** Localizado en el municipio de Ciénaga de Oro, en el departamento de Córdoba – mayor región productora y exportadora de carne de ganado vacuno de Colombia, Red Cárnica recibió inversión de US\$ 30 millones. La planta de procesamiento y faena de vacunos tiene capacidad para faena y deshuesado de 850 cabezas/día y no posee endeudamiento financiero. Son diferenciales estratégicos de la unidad el fácil acceso a los puertos de Tolú, Cartagena y Barranquilla, además de habilitaciones de exportación para Medio Oriente, Rusia, Egipto, Hong Kong, Venezuela, Perú y Angola. Desde 2010, Minerva mantiene en el país una subsidiaria dedicada a la exportación de ganado vivo, que será integrada a la estructura de Red Cárnica.

► **Frigorífico Expacar (Paraguay):** A través de su controlada en Paraguay, Frigomerc S.A., la Compañía firmó contrato de alquiler de Expacar, planta con capacidad para faena diaria de 600 cabezas. El frigorífico está ubicado próximo a Frigomerc, posibilitando economía de costos y mejor planificación de la producción, origen de ganado y gestión administrativa y comercial. La planta atiende a los mercados interno y de exportación.

## DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

La División de Distribución y Logística consolidó en 2015 un nuevo posicionamiento estratégico en el mercado interno, con avances en la atención a pequeños y medianos minoristas y en *food service*. Con más de 41 mil clientes, 11 Centros de Distribución (CDs) y portafolio compuesto por 270 productos, la División fortaleció el concepto de marcas propias. Contribuyó al lanzamiento de una línea completa de pescados, papas y empanados de pollo. Hay estimativa de otra ampliación en 2016 para la línea de porcinos. El nuevo posicionamiento en Distribución y Logística, que opera en el modelo *one stop shop*, con entregas garantizadas en hasta 24 horas, transforma a Minerva Foods de proveedor de carne de ganado vacuno en proveedor de proteínas y productos perecibles.

La Distribución también avanzó en la diversificación geográfica, consolidando operaciones iniciadas hace dos años en Paraguay. La Compañía tiene como meta la apertura de operaciones en el exterior, a lo largo de 2016, y de un CD en Bahía.

### LOGÍSTICA

La racionalización del transporte es parte de la estrategia de la división de Distribución y Logística e incluye la ampliación del uso de transporte de contenedores, por medio de los modales ferroviario, fluvial y vial. El movimiento proporciona aumentos en agilidad, puntualidad en las entregas y economía de combustibles, disminuyendo la emisión de Gases del Efecto Invernadero (GEE).

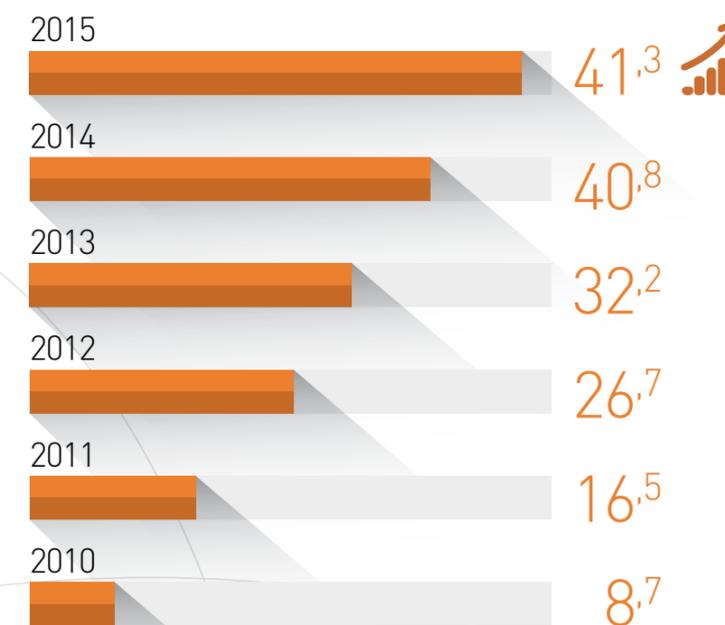
Otra acción de racionalización es la logística reversa, aplicada en el transporte entre los modales vial y fluvial, en la que el mismo camión usado para llevar productos de exportación a los puertos traiga, a su regreso, insumos y materias primas para los puntos de entrega y a las plantas productivas.



### CENTROS DE DISTRIBUCIÓN

BRASIL	PARAGUAY	COLOMBIA	CHILE
8	1	1	1

### BASE DE CLIENTES (MIL CLIENTES)



### CANALES DE VENTA

FOOD SERVICE Y OTROS

51,5%

MINORISTA

44,0%

MINORISTA INDIRECTO

4,5%

PERSPECTIVAS

# LAS PERSPECTIVAS PARA 2016 SON POSITIVAS CON RELACIÓN AL ESCENARIO DE LAS EXPORTACIONES BRASILEÑAS.

Con base en datos del Departamento de Agricultura Norteamericano (United States Department of Agriculture – USDA) mientras Australia pasa por período de retención de hembras para recomposición de su rebaño, con tendencia a que se reduzca en más de 10% el volumen de exportaciones de carne de ganado vacuno, Brasil, Paraguay, Uruguay y Argentina siguen tendencias de alta, colaborando para abastecer la necesidad del mercado internacional y consolidándose cada vez más como plataformas de exportación.

El fin del embargo de la carne de ganado vacuno *in natura* brasileña para exportación a Arabia Saudita también trae perspectivas positivas para la expansión de las ventas en 2016. Uno de los destaques de la región es la concentración de cortes especiales, como kosher y *halal*.

<b>DEMANDA MUNDIAL</b>	Fuerte demanda mundial por carne de ganado vacuno Mercados emergentes, en especial Asia Posibilidad de apertura de nuevos mercados, como Estados Unidos, Japón, Canadá, Corea del Sur y México
<b>OFERTA MUNDIAL</b>	Reducción de la producción en Australia Recomposición de rebaño en Estados Unidos y en Argentina Sudamérica mantiene ventajas naturales competitivas, como mayor racionalización de la industria y eficiencia operacional
<b>ESCENARIO MACRO</b>	Fortalecimiento del dólar beneficia a las exportaciones



# RELACIONAMIENTOS

EL MODELO DE DESARROLLO DE MINERVA FOODS PERMITE  
RAPIDEZ Y AUTONOMÍA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.  
LA **COOPERACIÓN** Y COMPROMISO CON LOS *STAKEHOLDERS*  
CONTRIBUYEN PARA LA SUSTENTABILIDAD DE LOS NEGOCIOS.



## RELACIONAMIENTOS



Colina – São Paulo

## LA COMPAÑÍA MANTIENE DIÁLOGO TRANSPARENTE CON EL PÚBLICO ESTRATÉGICO

y agrega principios de sustentabilidad a su modelo de desarrollo y gestión. En 2015, con el propósito de prepararse para aprovechar las oportunidades sociales, ambientales y económicas, Minerva integró las áreas de Medio Ambiente y Sustentabilidad en una nueva estructura, que responde directamente para la alta administración. El cambio permitió más rapidez y autonomía en la planificación estratégica, con enfoque en acciones socioambientales.

Otro paso relevante fue la realización del primer ciclo de compromiso con los colaboradores y la comunidad – trabajo realizado para el desarrollo del Stakeholder Engagement Plan (SEP – en español, Plan de Compromiso para las Partes Interesadas).

## STAKEHOLDER ENGAGEMENT PLAN (SEP)

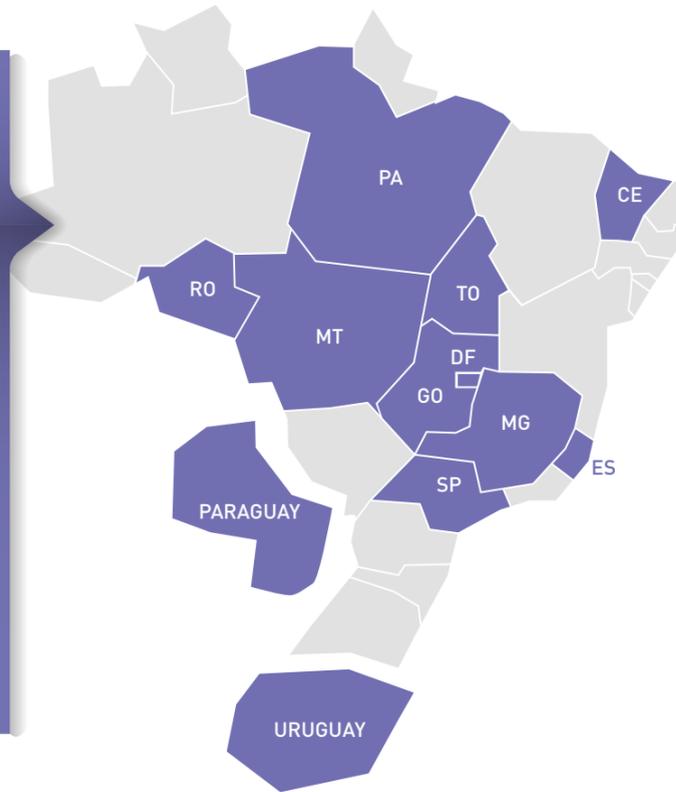
El compromiso contribuye para la sustentabilidad de los negocios, dado que trata de las relaciones con el público de relacionamiento que impacta y es impactado por las actividades de la Compañía. Con ese entendimiento, fue elaborado en 2015 el Stakeholder Engagement Plan (SEP), o Plan de Compromiso para las Partes Interesadas, con la participación de las unidades operacionales en Brasil, Paraguay y Uruguay.



### LOCALIDADES PARTICIPANTES

#### DESARROLLO DEL STAKEHOLDER ENGAGEMENT PLAN

El desarrollo del SEP fue alineado a los conceptos de la NBR16000 y AA1000 SES (AA1000 Stakeholder Engagement Standard) y, para mayor efectividad, contó con las percepciones de Gestores y representantes de la comunidad sobre el contexto del relacionamiento de Minerva con sus partes interesadas; el historial de compromiso en las localidades; y los puntos fuertes y débiles, así como los riesgos y las oportunidades de cada región.



BRASIL	
SUDESTE	
São Paulo	São Paulo, Barretos, José Bonifácio, Araraquara
Minas Gerais	Contagem, Janaúba, Campina Verde, Uberlândia
Espírito Santo	Viana
CENTRO-OESTE	
Distrito Federal	Brasília
Mato Grosso	Várzea Grande
Goiás	Aparecida de Goiânia, Palmeiras de Goiás
NORTE	
Rondônia	Rolim de Moura
Tocantins	Araguaína
Pará	Abetetuba
NORDESTE	
Ceará	Maracanaú
PARAGUAY	
Asunción	
URUGUAY	
Montevideo, Melo	

### GOBERNANZA DEL SEP

La gobernanza del SEP se relaciona con el alto nivel de gestión de la Compañía, que la interconecta a los demás procesos decisivos. Además, permite que el uso de las informaciones provenientes del compromiso con las partes interesadas oriente las decisiones y estrategias de negocio, posibilitando:

- ▶ Anticipo de los riesgos e identificación de oportunidades para las actividades y el relacionamiento con el público clave del negocio;
- ▶ Ampliación de la visión sobre las expectativas y el impacto en los *stakeholders*, con gestión más adecuada en el proceso de relacionamiento;
- ▶ Percepción interna del compromiso con partes interesadas como un proceso estratégico e integrado a las actividades, influenciando la toma de decisiones que agregan valor al negocio;
- ▶ Definición de responsabilidad de los involucrados y estructuración de flujo de actividades, de manera clara y formalizada, favoreciendo la sistematización del proceso.

## COMPROMISO FUERA DE BRASIL

Las acciones de medio ambiente y sustentabilidad de las unidades de Brasil y las prácticas de las plantas operacionales de Sudamérica son promovidas con sintonía. En 2015, Minerva mejoró en sus operaciones en Paraguay criterios de responsabilidad socioambiental con la originación del ganado, presentes en Minerva Foods Supply Chain Framework 2015, trabajo que incluyó encuentros presenciales en Asunción y contó con la participación de proveedores de ganado, equipo de campo, equipo de registro de proveedores y Tecnología de la Información de Brasil y de Paraguay, así como las áreas de Sustentabilidad y la Dirección Ejecutiva de la Empresa, responsable por la operación.

La Compañía promovió estudio de mapeo para identificación de potenciales áreas de riesgo social y ambiental asociadas a la cadena de producción de carne de ganado vacuno en Paraguay, garantizando subsidios importantes para el desarrollo, la adopción, la revisión y estandarización de los procedimientos de verificación de los proveedores de ganado en el país. En 2016 implantará un sistema de monitorización de proveedores de materias primas y de gestión de riesgos de la cadena de abastecimiento, con base en datos públicos sobre áreas protegidas y comunidades indígenas, riesgos relacionados a cuestiones sociales como trabajo análogo al esclavo e infantil.

También están previstos para 2016 el desarrollo de las interfaces de interacción con los usuarios de los sistemas Persona y Compra de Ganado (conozca más en la página 93); la creación de informes de desempeño con adopción de los KPIs de acompañamiento; el fortalecimiento de las acciones de extensión en campo, incluyendo colectas de coordenadas geográficas de las propiedades de los principales proveedores de la Compañía; la consolidación de la cultura en los criterios de registro y el compromiso con los segmentos de actuación de la ganadería en Paraguay, como órganos reguladores, asociaciones, ONGs y ganaderos.

# DURANTE EL AÑO, LA COMPAÑÍA CONTRIBUYÓ EN LA SEMANA DE LA SOSTENIBILIDAD,



encuentro en Asunción para la discusión de los modelos más avanzados de adopción de programas de certificación (RSPO, Fair Trade, Global GAP) con la presentación de las buenas prácticas para gestión de la cadena de abastecimiento, adoptadas por Minerva, y la incorporación de normas de desempeño de la International Finance Corporation (IFC). Orientaciones prácticas de identificación y técnicas de implantación de sistemas de gestión de riesgos social, ambiental, de salud y seguridad laboral formaron parte del evento, patrocinado por la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), vinculada al Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Para la operación en Colombia, fueron desarrolladas acciones de compromiso sectorial, con la participación en encuentros y reuniones, a fin de elevar los criterios de sustentabilidad y productividad para la cadena ganadera, cuyos resultados deben ser captados a partir de 2016.

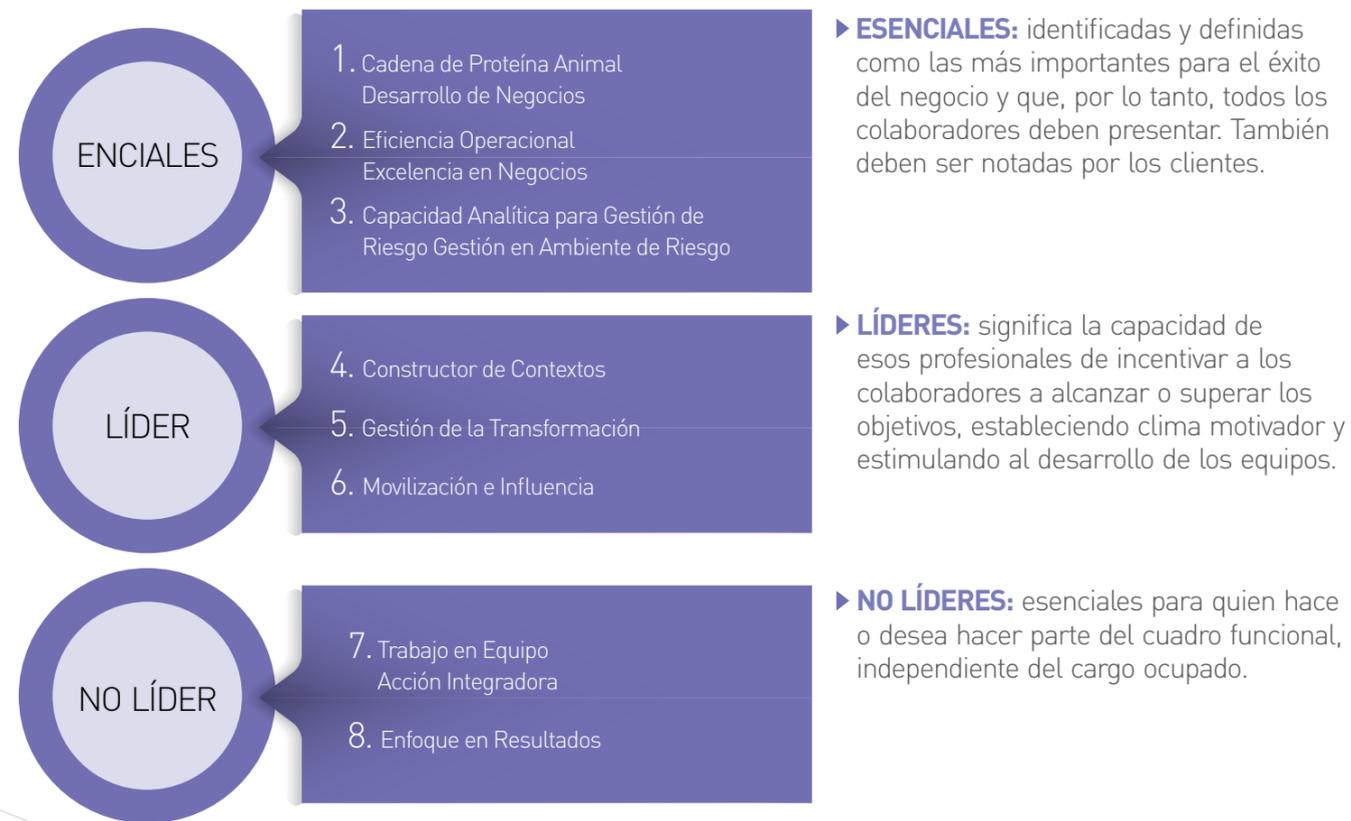


## COLABORADORES

### GRI G4-DMA Empleo | G4-DMA Relaciones laborales y de gestión

Minerva consolidó, en 2015, iniciativas de reformulación del Departamento de Recursos Humanos, iniciadas el año anterior, con la transformación del área en Dirección, adquiriendo *status* más estratégico y la concretización de política sólida de gestión de personas que permea a toda la Compañía. Ese movimiento fue acompañado por la estructuración de iniciativas, lanzamiento de programas y perfeccionamiento del modelo de gestión de recursos humanos, de acuerdo con las demandas, motivadas por el crecimiento de la Compañía a lo largo de los años. Fue adoptado un modelo de gestión por competencias, sinérgico a los valores y propósitos de Minerva en el corto, mediano y largo plazos.

### SON TRES TIPOS DE COMPETENCIAS:



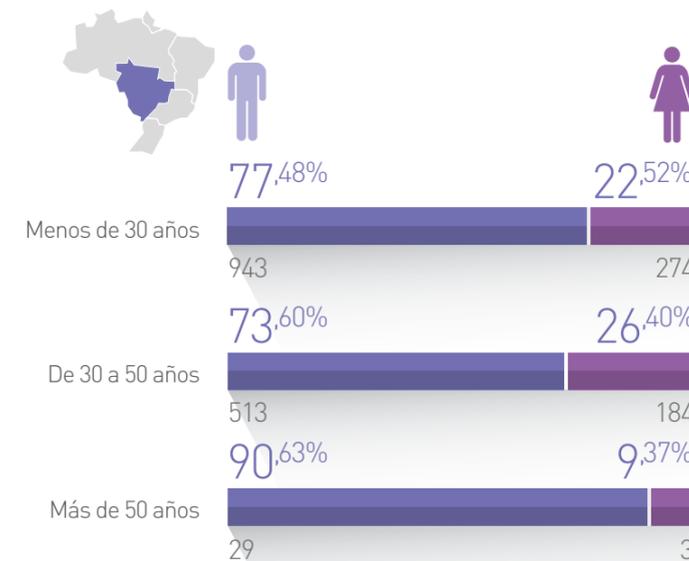
## PERFIL

### GRI G4-DMA Diversidad y igualdad de oportunidades

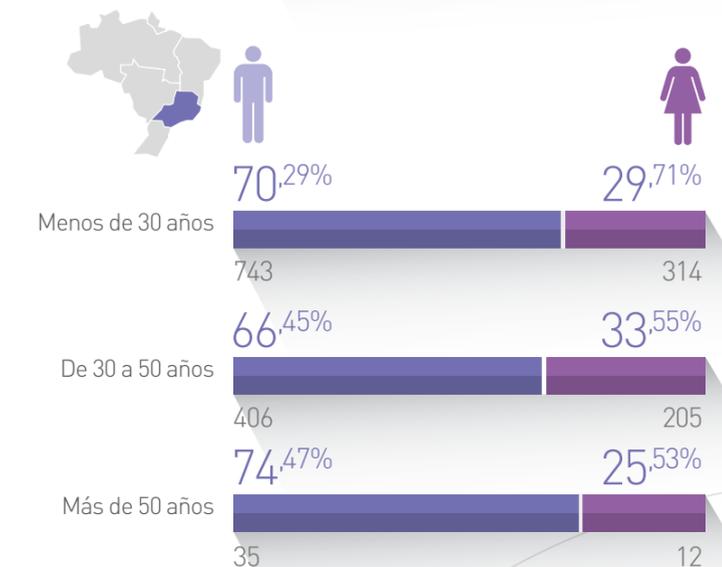
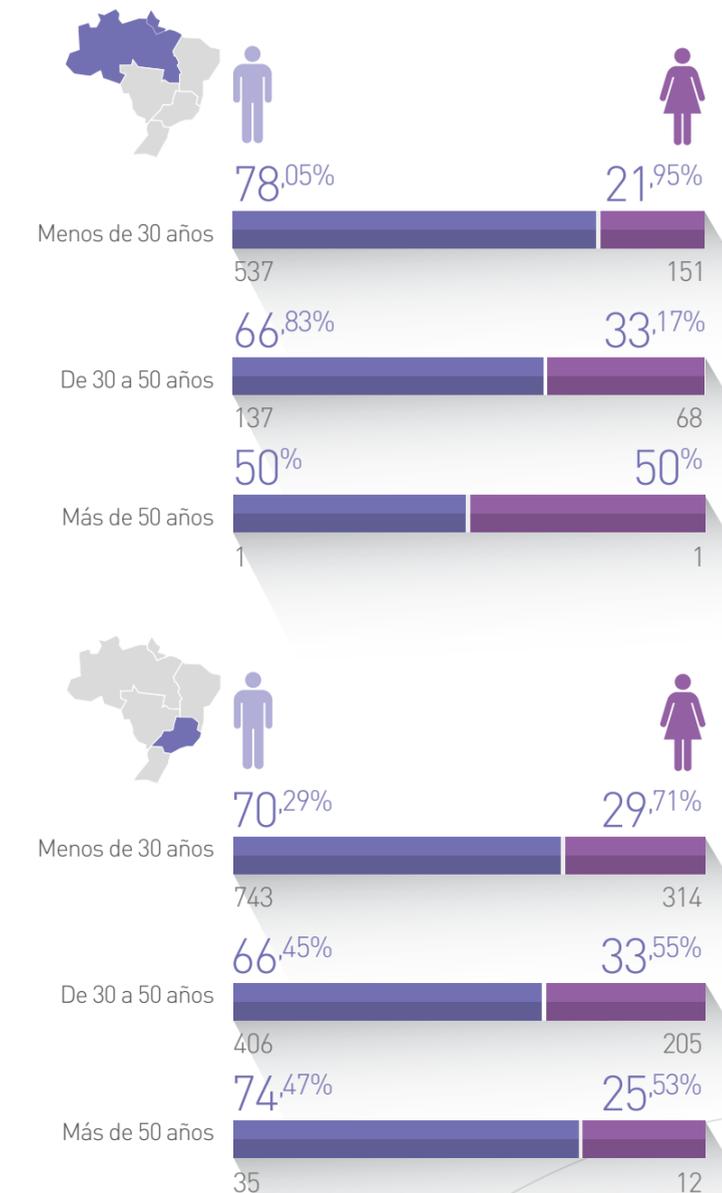
En 2015 contribuyó para el desempeño de los negocios el cuadro formado por 12.993 profesionales (70,4% hombres y 29,6% mujeres), de los cuales 8.416 forman el cuadro de colaboradores del límite del Informe (unidades industriales en Brasil), todos con contratos regidos por la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT). Del total en Brasil, 67,3% eran hombres y 32,6% mujeres, alineados a una política de valorización y respeto a las diferencias. Considerando todas las operaciones de la Compañía, la tasa de rotatividad en el año fue de 4,95%, 0,4 p.p. menos que en el año anterior. **GRI G4-10 | G4-LA1**

## NÚMERO TOTAL Y TASAS DE NUEVAS CONTRATACIONES DE EMPLEADOS Y ROTATIVIDAD DE EMPLEADOS POR GRUPO DE EDAD, GÉNERO Y REGIÓN\* GRI G4-LA1

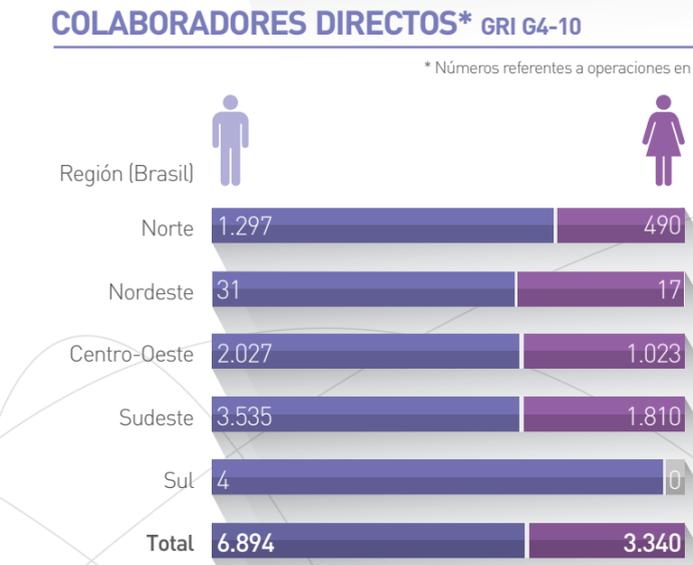
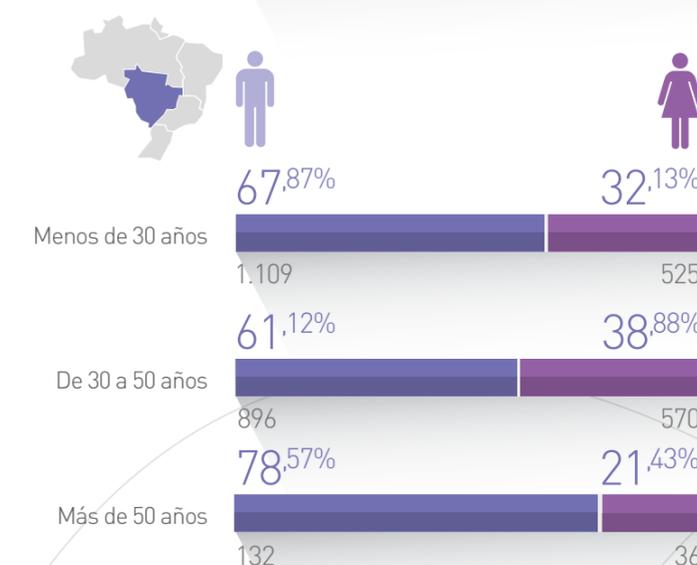
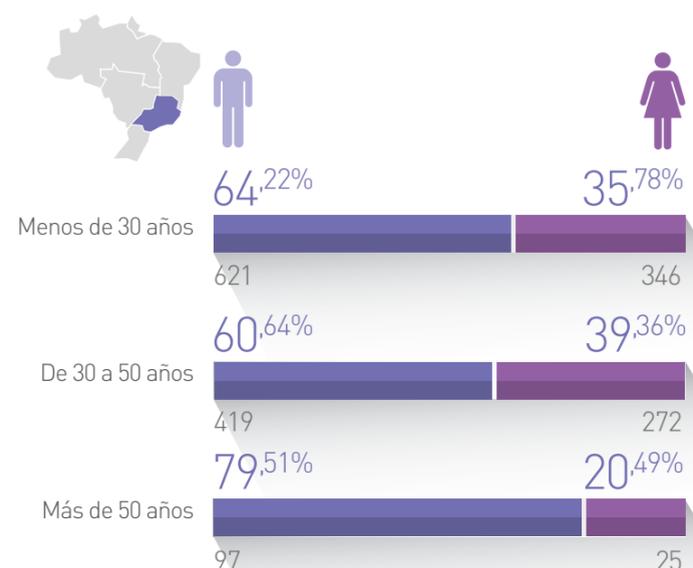
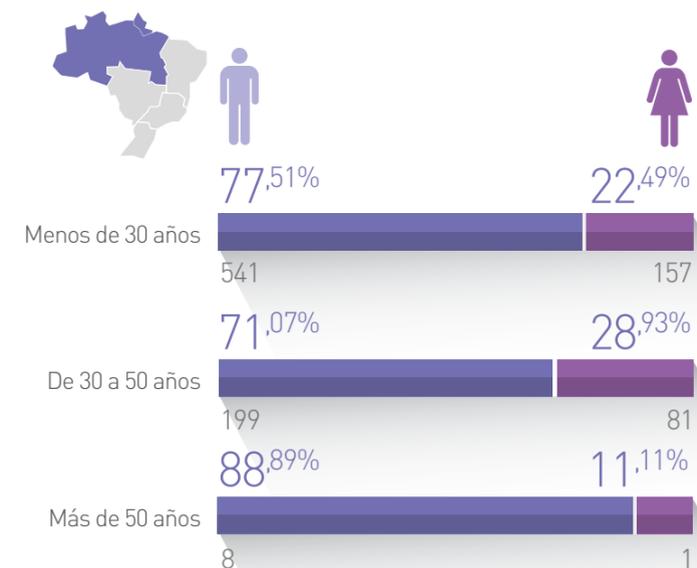
\* Referente a las unidades operacionales en Brasil.



## NÚMERO DE EMPLEADOS CONTRATADOS



## NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS DESVINCULADOS



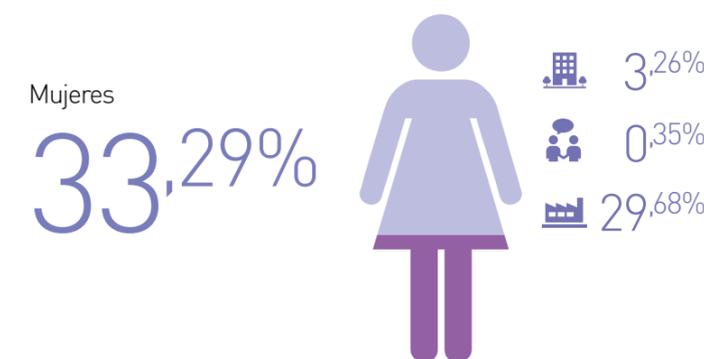
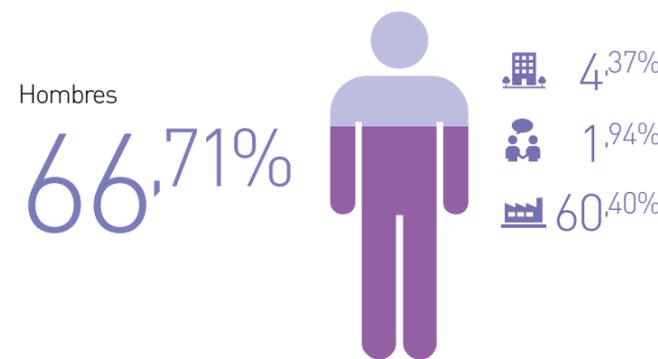
### PERFIL DE LOS EMPLEADOS GRI G4-10

Empleados propios*	2015			2014			2013		
	Femenino	Masculino	Total	Femenino	Masculino	Total	Femenino	Masculino	Total
Administrativo	391	556	947	358	479	837	261	324	585
Comercial	100	425	525	171	550	721	153	531	684
Industrial/Operacional	3.290	7.928	11.218	4.131	8.521	12.652	3.407	5.259	8.666
<b>Total de la fuerza de trabajo</b>	<b>3.781</b>	<b>8.909</b>	<b>12.690</b>	<b>4.660</b>	<b>9.550</b>	<b>14.210</b>	<b>3.821</b>	<b>6.114</b>	<b>9.935</b>

\* Números referentes a todas las operaciones de Minerva Foods, excepto operaciones en Colombia.

## DISCRIMINACIÓN DE EMPLEADOS POR CATEGORÍA FUNCIONAL, DE ACUERDO CON GÉNERO, GRUPO DE EDAD, MINORÍAS Y OTROS INDICADORES DE DIVERSIDAD GRI G4-LA12

### PERFIL DE LOS EMPLEADOS GRI G4-10



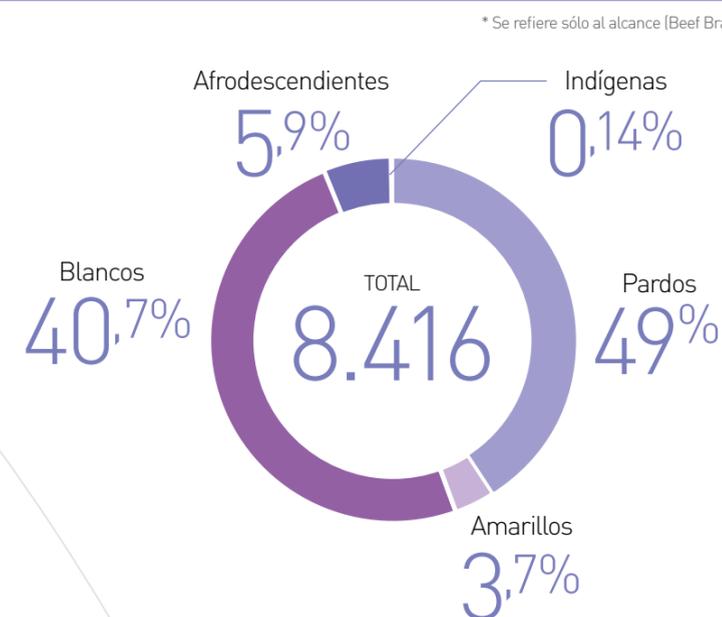
Empleados por categoría funcional *	Mujeres (%)	Hombres (%)	Total
Administrativo	275 (3,26%)	368 (4,37%)	643
Comercial	38 (0,35%)	153 (1,94%)	191
Industrial / Operacional	2.498 (29,68%)	5.084 (60,40%)	7.582

\* Se refiere sólo al alcance (Beef Brasil).

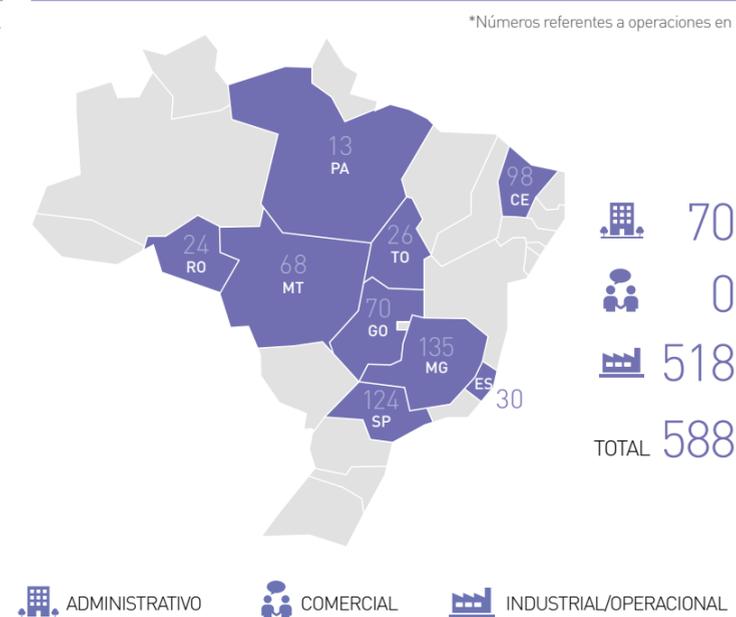
Empleados por categoría funcional *	Menos de 30 años (%)	De 30 a 50 años (%)	Más de 50 años (%)
Administrativo	331 (3,93%)	282 (3,35%)	30 (0,35%)
Comercial	50 (0,6%)	128 (1,52%)	13 (0,15%)
Industrial/ Operacional	3.285 (39,03%)	3.582 (42,57%)	715 (8,5%)

\* Se refiere sólo al alcance (Beef Brasil).

### EMPLEADOS POR RAZA/ ETNIA\*



### EMPLEADOS SUBCONTRATADOS (REGIÓN)\*



## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

### GRI G4-DMA Presencia de mercado

El proceso de reclutamiento y selección se basa en el modelo de gestión por competencias. Es mantenido documento con las directrices para la atracción y selección de profesionales y la determinación para que no haya ninguna conducta discriminatoria. Adicionalmente, la Compañía mantiene análisis comparativo entre los cargos y el lugar de nacimiento de sus colaboradores. Considerando a todas las sucursales y las controladas de Rolim de Moura, Várzea Grande y Mirassol, hay 26 casos en los que miembros de la alta dirección de las unidades operacionales fueron contratados en la comunidad local (toda el área que abarca al Estado del que el profesional es originario), representando a cerca de 38% de las contrataciones para ese nivel. Considerando sólo a las unidades industriales frigoríficas, hay 14 casos en que los miembros de la alta dirección fueron contratados en la comunidad local – número que representa alrededor de 30% del cuadro de contrataciones para ese nivel. **GRI G4-EC6**

En la admisión, los colaboradores ven un video institucional en el formato Educación a Distancia (EAD), reciben el Manual del Colaborador y el Código de Conducta Ética, retiran los Equipamientos de Protección Individual (EPIs) y pasan por integración en su sector de actuación. Durante el año, la Compañía inició el desarrollo de un nuevo programa, a ser lanzado en 2016, con el objetivo de sensibilizar a los que forman parte del cuadro de Minerva a ser aliados del Departamento de RRHH en la acogida y acompañamiento de nuevos profesionales.

### PROGRAMA INCLUSIÓN PCD

Está en desarrollo un programa de inclusión de Personas Con Deficiencia (PCDs), que contempla estrategias de capacitación para formar profesionales preparados y de acuerdo con las necesidades del mercado de trabajo. Para la construcción de la iniciativa, la Compañía mapeará en Barretos, puestos de trabajo e instalaciones, así como identificará internamente a personas pasibles de ser incluidas en la Ley de Cuotas para el reconocimiento de ese público. Además, promoverá entrenamientos para Gestores y campañas de divulgación y sensibilización sobre el tema. La Compañía firmará acuerdos de cooperación con instituciones para acciones de reclutamiento de PCDs en sus unidades y ampliará la divulgación de plazas vacantes, fortaleciendo, así, su imagen como empleadora de ese público.

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

### GRI G4-DMA Entrenamiento y educación | G4-DMA Inversiones

Minerva invierte continuamente en programas y cursos dirigidos a los colaboradores como forma de promoción de nuevos conocimientos y para mayor compromiso de los funcionarios, en la conquista de las metas propuestas en la planificación estratégica. Son ofrecidos entrenamientos técnicos y operacionales dirigidos al perfeccionamiento y al reciclaje de conocimientos específicos para la producción y para la comercialización de productos seguros y de calidad. Ejemplo son las capacitaciones de Buenas Prácticas de Fabricación y los reciclajes previstos en las Normas Reglamentadoras del Ministerio de Trabajo.

No son mantenidos programas de auxilio a los colaboradores que están por jubilarse, pero existe, condicionada a la posición ocupada y al tiempo de servicio del colaborador, la oferta de programas de apoyo a la transición para recolocación en el mercado de trabajo. **GRI G4-LA10**

# EN 2015, CON ENFOQUE EN EL LIDERAZGO, LA COMPAÑÍA LANZÓ EL PROGRAMA DESARROLLAR.

La acción engloba dos iniciativas, Escuela de Líderes y Programa de Desarrollo de Liderazgos (PDL), y busca sustentar la ventaja competitiva de Minerva a través del aprendizaje continuo, valorizando el talento y ampliando la capacidad de crecimiento y el desarrollo profesional para mejor desempeño en la función de agentes transformadores.

► **ESCUELA DE LÍDERES:** Dirigida a Coordinadores, Supervisores, Líderes y Especialistas en las áreas Administrativas y Operacionales de todas las unidades de negocios y del área Corporativa, tiene enfoque en herramientas de Gestión de Personas, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias. En 2015, englobó ocho encuentros en cada una de las ocho unidades y en el Corporativo, que sumaron 1.156,50 horas de entrenamiento, formando 354 líderes. La acción incluyó entrenamientos presenciales, actividades de pre y post work y *coaching* en grupo.

► **PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGOS:** Destinado a los ejecutivos profesionales de Beef Brasil y Corporativo, engloba al PDL Ejecutivo, dirigido a Gerentes Ejecutivos y Directores; el PDL Corporativo, direccionado a los Gerentes Corporativos; y el PDL Industrial, Entrenamiento dirigido a Gerentes Industriales, Administrativos y Compra de Ganado, con entrenamientos comportamentales y técnicos, así como proyectos para mejoras de eficiencia en las unidades industriales. Durante el año, fueron entrenados 58 profesionales en un total de 1.120 horas. Los temas abordados fueron el desarrollo administrativo y contenidos técnicos y comportamentales.

HORAS DE ENTRENAMIENTO

1.156,50



LÍDERES FORMADOS

354



PDL.: PROFESIONALES ENTRENADOS

58 1120h



### NÚMERO PROMEDIO DE HORAS DE ENTRENAMIENTO POR AÑO POR EMPLEADO GRI G4-LA9

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

<sup>1</sup> Los funcionarios que participaron en más de un entrenamiento fueron contabilizados conforme al número de entrenamientos en que participaron.

<sup>2</sup> Las operaciones fueron finalizadas en 2015.

Alienado con los valores corporativos, son realizados entrenamientos con énfasis en políticas y aspectos de derechos humanos. En 2015, fueron 22,14 horas de capacitación por persona en el tema. Del total, 4.053,60 horas corresponden a entrenamiento de Integración y Reciclaje de la Integración, que incluyeron a 5.750 colaboradores, o sea, 56% del cuadro de las unidades industriales en Brasil. **GRI G4- HR2**

### NÚMERO TOTAL DE HORAS DE ENTRENAMIENTO EN POLÍTICAS Y ASPECTOS DE DERECHOS HUMANOS GRI G4-HR2

Número de horas dedicadas al entrenamiento de empleados (unidades)

36.482,<sup>63</sup>

Número total de horas dedicadas al entrenamiento en políticas o procedimientos relacionados a aspectos de los derechos humanos (unidades)

4.053,<sup>60</sup>

Porcentual de horas dedicadas al entrenamiento en políticas o procedimientos relacionados a aspectos de los derechos humanos (%)

11%

### EVALUACIÓN GRI G4-LA11

Anualmente es realizado proceso de evaluación por competencias con los colaboradores y reforzada la preparación del liderazgo, para evaluar de manera cada vez más objetiva y enfocada en comportamientos. El propósito es mensurar específicamente las competencias, los comportamientos y estándares preestablecidos; identificar las competencias del evaluado por medio de observación direccionada de los indicadores y obtener insumos que posibiliten trazar Planes de Desarrollo Individual (PDI). En 2015, las evaluaciones ocurrieron en conjunto con la elaboración de los PDI para todos los niveles jerárquicos.

Número total de empleados

10.234



Número de empleados entrenados en políticas o procedimientos relacionados a aspectos de los derechos humanos (unidades)

5.750



Porcentual de empleados entrenados en políticas o procedimientos relacionados a aspectos de los derechos humanos (%)

56%



### CALIDAD DE VIDA Y BIENESTAR

Los colaboradores tienen a disposición planes corporativos de salud y odontológicos, a costos reducidos en comparación con los practicados por el mercado. Cuentan con comedores en los locales de trabajo, a precios subsidiados y, en algunas localidades, reciben auxilio para alimentación y transporte, además de los beneficios previstos en ley, en las convenciones y en los acuerdos colectivos. Es ofertado plan compulsorio de asistencia médica 100% costeadado a los asignados en Várzea Grande y Mirassol D'Oeste, pues el beneficio era ofrecido en la época de la adquisición de las plantas por Minerva. La Compañía destinó durante el año, para esos beneficios, R\$ 21.656.101,44. **GRI G4-LA2**

Para la calidad de vida y bienestar, son mantenidas las siguientes acciones:

- ▶ **ALMUERZO CON LA GERENCIA:** Para el año 2016, los encuentros contarán con aplicación de cuestionarios para coleccionar la opinión de los colaboradores, sobre el clima organizacional de la unidad. El encuentro busca aproximar a colaboradores y Gestores, además de permitir compromiso en un ambiente fuera de los eslabones institucionales.
- ▶ **MINERVA SOLIDARIO:** Se destina a iniciativas de responsabilidad social, practicadas por colaboradores voluntarios, dirigidas a la comunidad o público interno.
- ▶ **FECHAS CONMEMORATIVAS:** El objetivo es proporcionar satisfacción y fortalecer el vínculo de los colaboradores con la Compañía, a través de acciones en fechas como Cumpleaños del Mes, Día Internacional de la Mujer, Día del Trabajador, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño y Navidad.
- ▶ **PROYECTO MATERNIDAD:** Busca acoger y orientar a las colaboradoras gestantes a través de acciones aplicadas por equipo multidisciplinario. Incluye ciclo de conferencias mensuales, asistencia prenatal con acompañamiento ambulatorio, apoyo nutricional (en los comedores), entrega de kit de maternidad y cartilla instructiva, y visita social, para garantizar apoyo a la madre y al bebé.
- ▶ **PRESUPUESTO FAMILIAR:** Ofrecido a los colaboradores y sus cónyuges para el aprendizaje de cómo administrar mejor los recursos financieros, monitorizando entradas y gastos, sin desequilibrar las cuentas. En 2015, la acción fue desarrollada en la unidad de Palmeiras de Goiás y, en 2016, abarcará a otras unidades a través del Proyecto Educación Financiera.



REMUNERACIÓN  
**GRI G4-DMA Presencia de mercado | G4-DMA Empleo |**  
**G4-DMA Igualdad de remuneración entre hombres y mujeres**

# NO HAY DIFERENCIA DE REMUNERACIÓN POR GÉNERO O DISCRIMINACIÓN DE NINGUNA NATURALEZA

en las prácticas salariales de Minerva. Los vencimientos se basan en los valores establecidos en ley (salario mínimo, acuerdos colectivos) y en los practicados por el mercado. Para garantizar rendimientos compatibles con las funciones, la Compañía realiza encuestas salariales y las usa como referencia para ajustes y oferta de niveles de remuneración justos y competitivos. El menor salario abonado corresponde al mínimo nacional. **GRI G4-EC5**

La política de remuneración y beneficios no prevé la oferta de planes de previsión social para colaboradores o miembros del Consejo de Administración y no es mantenido plan de seguro social privada; el seguro social oficial es asegurado a los colaboradores contratados a través del régimen de la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT). Tampoco existen disposiciones contractuales, pólizas de seguros o cualesquiera otros instrumentos que estructuren mecanismos de remuneración o indemnización en caso de destitución del cargo o jubilación. Todo beneficio relativo a pensiones, jubilaciones o complementos siguen la legislación de previsión social brasileña. **GRI G4-EC3**



Unidad Industrial de Janaúba – Minas Gerais



Unidad Industrial de Montería – Colombia

**PROVEEDORES GRI G4-12**  
**AL FINAL DEL EJERCICIO DE 2015,**  
**MINERVA MANTENÍA RELACIONES**  
**COMERCIALES CON 39.812**  
**PROVEEDORES NACIONALES E**  
**INTERNACIONALES.**

## GANADERÍA SUSTENTABLE

Como el ganado vacuno es la principal materia prima, la Compañía promueve la ganadería sustentable. Así, garantiza que los alimentos comercializados provengan de haciendas y proveedores que atienden a criterios de responsabilidad socioambiental. Todos los aliados comerciales y sus propiedades son evaluados con relación a los criterios de originación de Minerva, que incluyen la no ocurrencia de prácticas de trabajo análogo al esclavo y/o infantil – obligación formalizada en el Código de Ética de la Empresa y en su Procedimiento de Reclutamiento y Selección, con excepción de los Jóvenes Aprendices – y embargos en el Ibama (Instituto Brasileño del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables). El análisis es realizado hacienda a hacienda y en cada compra. **GRI G4-HR5**

Existe además sistema de bloqueo previo, denominado *black list*, y el acompañamiento diario de las listas de áreas embargadas del IBAMA y del Ministerio de Trabajo y Empleo (MTE), así como de la Lista de Transparencia del Instituto del Pacto Nacional para la Erradicación del Trabajo Esclavo (InPACTO). Todos los proveedores que presentan irregularidades socioambientales y/o laborales son bloqueados automáticamente en el sistema de adquisiciones, permaneciendo así hasta la completa regularización.

Adicionalmente, Minerva es signataria de diversos protocolos, términos y acuerdos con entidades civiles, gubernamentales y no gubernamentales. **GRI G4-15**

RAZÓN MATEMÁTICA DEL SALARIO Y DE LA REMUNERACIÓN ENTRE HOMBRES Y MUJERES, DISCRIMINADA POR CATEGORÍA FUNCIONAL Y UNIDADES OPERACIONALES RELEVANTES GRI G4-LA13				
Empleados por categoría funcional	Total	Mujeres	Hombres	Razón Mujer/Hombre (remuneración promedio)
Alta Gestión	31	2	29	63
Gerencia	103	13	90	84
Coordinador/Supervisor/Consultor	326	61	265	108
Especialista/Analista	838	273	565	103
Técnico/Encargado	72	20	52	82
Administrativo	849	407	442	99
Operacional	7956	2537	5419	87
Aprendiz	70	32	38	96
Practicante	10	2	8	160

COMPROMISOS PARA GANADERÍA SUSTENTABLE GRI G4-15	
Pacto Nacional por la Erradicación del Trabajo Esclavo	Define acciones que los signatarios deben promover a fin de erradicar de sus cadenas productivas empresas o personas que usen trabajadores en condiciones análogas a la esclavitud (firmado el 19/05/2009).
Término de Ajuste de Conducta por la Ganadería Sustentable	Patrocinado por el Ministerio Público Federal de Pará (firmado el 07/07/2009).
Estándar de Desempeño (PD) IFC	PD1: Evaluación y Gestión de Riesgos e Impactos Sociambientales. PD2: Condiciones de Empleo y Trabajo. PD6: Preservación de la Biodiversidad y Gestión Sustentable de Recursos Naturales Vivos.
Término de Compromiso de Greenpeace	Criterios Mínimos para Operaciones con Ganado y Vacuno y sus Productos en Escala Industrial en el Bioma Amazonia (firmado el 05/10/2009).
Resolución 1854 BNDES	Atención a las directrices y a los criterios socioambientales para apoyo del Sistema BNDES al sector de la ganadería vacuna.
GTPS	Adhesión al Grupo de Trabajo de la Ganadería Sustentable (GTPS), conocido como Brazilian Roundtable on Sustainable Livestock (BRSL). El objetivo del GTPS, integrado por diferentes representantes de la cadena de valor de la ganadería brasileña, es debatir y formular principios, prácticas y estándares comunes que contribuyan con el desarrollo sustentable de la ganadería en el País.



Rolim de Moura – Rondônia

## BIOMA AMAZONIA

En 2015, por medio de auditoría anual del compromiso público con la ONG internacional Greenpeace, no fueron verificadas en Minerva inconformidades en compras de animales en propiedades del Bioma Amazonia. El trabajo abarcó 9.813 compras de materias primas de seis unidades de negocio que recibieron animales oriundos de haciendas localizadas en el Bioma: Abaetetuba (PA), Araguaína (TO), Mirassol D'Oeste (MT), Palmeiras de Goiás (GO), Rolim de Moura (RO) y Várzea Grande (MT).

Uno de los destaques del año fue la expansión del mapeo de propiedades proveedoras. En 2013, eran 43,5% haciendas mapeadas; en 2014, 85,1% y en 2015, 92%.

COMPROMISO: LO QUE MINERVA VERIFICA	
Áreas embargadas	Consulta a la lista de Ibama.
Existencia de práctica de trabajo esclavo o degradante	Consulta a la lista del Ministerio de Trabajo y Empleo y/o a la lista publicada por InPACTO por medio de la ley de acceso a la información.
Deforestación	Análisis hecho por empresa de geomonitoreo (de acuerdo con actualizaciones del Proyecto de Monitorización de la Deforestación en Amazonia Legal por Satélite – Prodes y del Sistema de Detección de Deforestación en Tiempo Real – Deter, colocados a disposición por el Instituto Nacional de Investigaciones Espaciales - INPE).
Invasión de tierras indígenas	Análisis hecho por empresa de geomonitoreo, por oficios encaminados para la Fundación Nacional del Indio (Funai) o por el recibimiento de oficio del Ministerio Público Federal.
Ocupación ilegal de tierras y violencia en el campo	Por oficios encaminados para el Instituto Nacional de Colonización y Reforma Agraria (Incra) e ICMBio o por el recibimiento de oficio del Ministerio Público Federal.
Áreas protegidas	Análisis hecho por empresa de geomonitoreo, por oficios encaminados para ICMBio o por el recibimiento de oficio del Ministerio Público Federal.

CANTIDAD DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA EN EL BIOMA

9.813

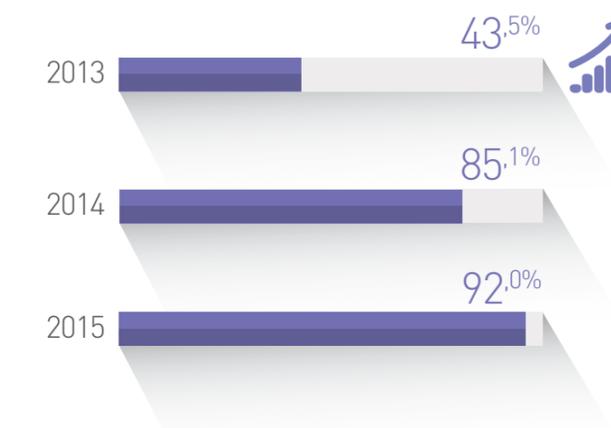
UNIDADES INDUSTRIALES

6

UNIDADES QUE COMPRAN EN EL BIOMA

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

EXPANSIÓN DEL MAPEO



## GANADEROS

En el transcurso de 2015, la Compañía realizó transacciones comerciales con 6.514 ganaderos. De ese total, 2.354 corresponden a nuevos proveedores seleccionados en el ejercicio, de los que 100% fueron evaluados con base en cuestiones ambientales, territoriales, laborales y en consideración a posibles impactos en la sociedad y en derechos humanos. **GRI G4-EN32 | G4-LA14 | G4-S09 | G4-S010 | G4-HR10**

Los análisis ocurren antes de la concretización del contrato, en el que constan cláusulas de cumplimiento de la legislación aplicable, incluyendo la laboral, o sea, la Compañía no mantiene relacionamiento con aliados comerciales pasibles de causar impactos negativos. No obstante, durante el año, 21 ganaderos (0,3%) fueron colocados en el registro de empleadores que han mantenido a trabajadores en condiciones análogas a la esclavitud, del Ministerio de Trabajo y Empleo (MTE), identificados como potenciales violadores de los derechos humanos. Todos esos ganaderos fueron bloqueados en el sistema de la Compañía, con las actividades comerciales finalizadas. Fueron registrados además siete casos de violación de los derechos de pueblos indígenas, también colocados en el sistema de bloqueo. Minerva envía semestralmente oficios a todas las coordinadoras regionales de la Fundación Nacional del Indio (Funai) para certificarse de que no haya conflictos de áreas con sus proveedores.

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

Alineado con la promoción de la sustentabilidad en su cadena productiva, la Compañía orienta e instruye a los ganaderos. En las 4.755 visitas de campo realizadas en 2015, Minerva auxilió en la aplicación de técnicas para mejorar la productividad de las haciendas, sin aumentar áreas de pasto, reduciendo la presión sobre los bosques y contribuyendo directamente en las cuestiones de cambios climáticos, además de incentivar a los ganaderos a optimizar el uso de los recursos naturales. También se colocan a disposición herramientas para que los proveedores tengan informaciones necesarias para la calificación de la materia prima, de manera sustentable.

### SERVICIO DE ATENCIÓN A LOS PROVEEDORES (SAF)

Canal de comunicación directa y disponible para que los ganaderos esclarezcan dudas y envíen sugerencias, incluyendo temas relacionados a la ganadería sustentable.

Los accesos son hechos vía:

Twitter: @minervaresearch

E-mail: pecuarista@minervafoods.com

Sitio web: www.minervafoods.com

## PROGRAMA LAZO DE CONFIANZA

Busca la aproximación con los proveedores, a través del envío de informes con análisis sobre los resultados de la Compañía, tendencias de mercado y de clima, así como investigaciones de confinamiento para mayor conocimiento de las condiciones de mercado.

En 2015, el programa contempló:

- ▶ 175 informes colgados en el sitio web ([www.minervafoods.com](http://www.minervafoods.com)) y enviados por correo electrónico a los proveedores
- ▶ 3.250 ganaderos registrados



LAÇO DE CONFIANÇA

### INVESTIGACIÓN DE CONFINAMIENTO

Informa las tendencias del creciente mercado de confinamiento por región, incluyendo la intención de los hacendados de mantener o aumentar ese tipo de operación, de acuerdo con las informaciones obtenidas por los extensionistas.

### INFORME DE GANADO VACUNO A PLAZO

Tendencia de los mercados de ganados vacunos para faena, proteínas, competidores y granos.

### INFORME DE RESULTADOS MINERVA

Resultados trimestrales divulgados en lenguaje simplificado y resumido.

### INFORME DE CLIMA

Presenta las variaciones climáticas por región, de forma resumida, con énfasis en las condiciones de humedad del suelo, en lenguaje apropiado para orientación de la actividad ganadera.

## HABLANDO DE GANADERÍA

Iniciativa de relacionamiento con proveedores, apoyada por conferencias complementarias a las visitas de campo hechas por técnicos, zootécnicos, veterinarios y agrónomos de Minerva, con temas y asuntos adecuados a la realidad de cada región y estructurados a partir de diagnósticos hechos por los compradores de la Compañía y sugerencias de los ganaderos. En 2015 fueron promovidos diez encuentros, en seis Estados – São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso, Tocantins y Rondonia –, con 647 participantes.

Fueron realizados también, en cooperación con entidades de clase, consultorías y sindicatos, eventos de orientación sobre bienestar animal y sustentabilidad, con 12.364 participantes.

## @ + RENTABLE

Acción de fomento por medio de anticipo financiero a los ganaderos, @ + Rentable orienta al aumento de productividad y a la generación de ingresos con la mejora de la nutrición del ganado vacuno y de la consiguiente elevación del peso de la carcasa.

Para eso, Minerva desarrolló un programa de extensión siguiendo el estándar de la Agencia Paulista de Tecnología de los Agronegocios (APTA). Son adoptadas técnicas de suplementación del ganado para corregir la deficiencia de nutrientes desde el destete a la terminación, buscando un animal más joven (faenado con el máximo 24 meses), con peso de alrededor de 18 arrobas o más y buena terminación (cobertura mediana a partir de 3 mm), que atenderá la demanda de prácticamente todos los mercados.

## CONTRATOS

**GRI G4-DMA Conformidad | G4-DMA Evaluación ambiental de proveedores | G4-DMA Salud y seguridad en el trabajo | G4-DMA Evaluación de proveedores en prácticas laborales | G4-DMA Inversiones | G4-DMA No discriminación | G4-DMA Trabajo infantil | G4-DMA Trabajo forzado o análogo al esclavo | G4-DMA Derechos de los pueblos indígenas y tradicionales | G4-DMA Evaluación de proveedores en derechos humanos | G4-DMA Conformidad | G4-DMA Evaluación de proveedores en impactos en la sociedad**

Todos los contratos de Minerva contienen cláusulas específicas sobre derechos humanos y exigencias que incluyen cumplimiento de la legislación ambiental, salud y seguridad operacional, así como obtención y mantenimiento válido de todas las licencias, entre otros requisitos, so pena de rescisión y otras penalidades. En relación a cuestiones laborales, las cláusulas de los contratos imponen las restricciones al empleo de menores de edad, previstas en la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT) y en el Estatuto del Niño y del Adolescente (ECA). **GRI G4-HR1**

Existe también obligatoriedad de declaración de los contratados de que no financian o adquieren productos de la ganadería de personas o empresas que integren los siguientes registros:

- ▶ Lista sucia de trabajo esclavo del Ministerio de Trabajo y Empleo (Ordenanza nº 540/2004, del 15/10/2004);
- ▶ Relación de las áreas embargadas por Ibama (Ordenanza Ibama nº 19, del 02/07/2008 y Decreto nº 6.321/2007);
- ▶ Relación de áreas indígenas declaradas por Funai.

## INVERSIONISTAS

Minerva cuenta con un departamento de Relaciones con Inversionistas, con profesionales dedicados a la comunicación y divulgación del desempeño de la Compañía de manera transparente. Una de las principales formas de comunicación con inversionistas es el sitio web de Relación con Inversionistas ([www.minervafoods.com/ri](http://www.minervafoods.com/ri)), en el que son divulgadas informaciones financieras (eventos, planillas, presupuestos, gráficos, solicitud de informaciones, *ratings*, etc.), análisis sectoriales, presentaciones corporativas, comunicados y documentos exigidos por determinación de la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM) y del Reglamento del Nuevo Mercado, nivel más elevado de gobernanza corporativa de la bolsa de valores BM&FBOVESPA.

A los analistas que acompañan el día a día de Minerva en los mercados financieros, de acciones y monedas, los contactos son realizados por correos electrónicos, reuniones y teleconferencias, los que llegan a reunir anualmente a más de 160 participantes.

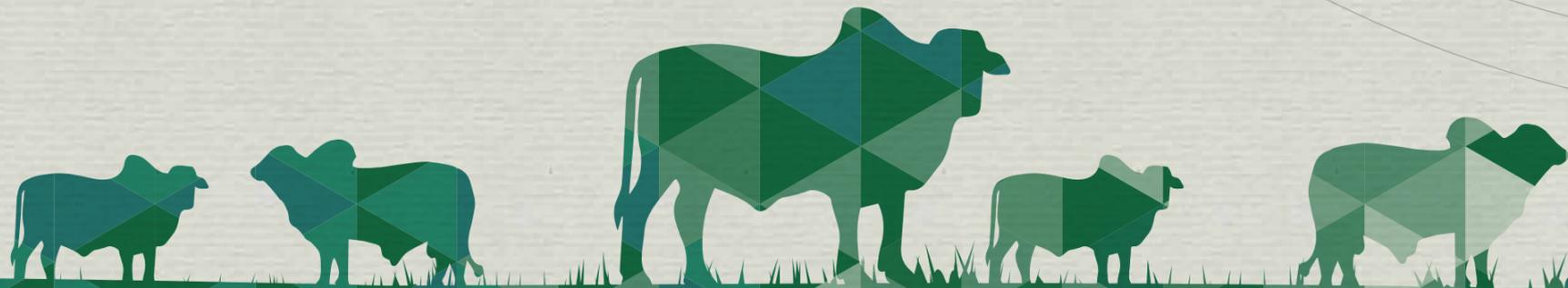
Colina – São Paulo



# 7

## SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

TODOS LOS ESLABONES DE MINERVA FOODS SON FORTALECIDOS POR SU DETERMINACIÓN. DIARIAMENTE, LA COMPAÑÍA HONRA SU COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE, CON LA SEGURIDAD DE SUS COLABORADORES, CON EL BIENESTAR ANIMAL Y LA CALIDAD DE SUS PRODUCTOS.



# SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (SGI)



Centro de Distribución de Araraquara – São Paulo

En 2014, Minerva Foods inició estudios de aspecto e impacto, peligros y riesgos en sus unidades operacionales, para integrar en un mismo sistema de gestión de sus áreas, prácticas y procesos de Seguridad de Alimentos, Salud y Seguridad, Responsabilidad Social y Medio Ambiente.

Fortalecido en 2015,

**EL SGI BUSCA LA EXCELENCIA, A TRAVÉS DEL AUMENTO DE LA EFICIENCIA Y DE LA CALIDAD, DEL PERFECCIONAMIENTO DE PROGRAMAS DIRECCIONADOS A LA SALUD Y A LA SEGURIDAD DE LOS COLABORADORES, ASÍ COMO DE LAS ACCIONES SOCIOAMBIENTALES.**

La herramienta se alinea a los principios definidos por la International Finance Corporation (IFC), del Grupo Banco Mundial. Minerva Foods es la única empresa del sector en América Latina en conquistar el reconocimiento del IFC por su excelencia en las prácticas de gobernanza corporativa y gestión. El Sistema de Gestión Integrado permite además una visión global de las oportunidades y demandas, contribuyendo para la generación de valor para los diversos públicos y para el propio negocio.

## SUS DIRECTRICES SON:

- ▶ Promover y proteger la salud y la integridad física de los colaboradores, prestadores de servicios y visitantes, por medio de condiciones y comportamientos seguros y de la gestión de los peligros y riesgos identificados en procesos, minimizando la ocurrencia de incidentes;
- ▶ Respetar al medio ambiente y a la comunidad con la prevención de la contaminación y conservación de recursos naturales, contribuyendo para la preservación del medio ambiente, con vistas a la sustentabilidad del negocio, administrando los aspectos ambientales significativos con el tratamiento adecuado de efluentes líquidos, residuos sólidos y emisiones atmosféricas;
- ▶ Ofrecer productos alimenticios en conformidad con las normas de calidad y seguridad de alimentos, promoviendo la mejora continua de procesos, productos y servicios;
- ▶ Respetar a los colaboradores, rechazando toda y cualquier forma de discriminación, trabajo forzado e infantil, con la creación de condiciones para el crecimiento del equipo, por medio de la educación y trabajo, promoviendo la participación y el desarrollo de la Empresa con las comunidades locales, especialmente vecinas al emprendimiento, a través de acciones que beneficien y fortalezcan su imagen;
- ▶ Cumplir la legislación y demás normas y reglamentos aplicables;
- ▶ Buscar la atención de las necesidades y expectativas de clientes y demás partes interesadas.

Para que los colaboradores tengan conocimiento, se sensibilicen y promuevan esos principios, en 2015 fue realizada la Jornada SGI, con 102 acciones/eventos en nueve unidades. La Semana del Medio Ambiente y la Semana Interna de Prevención de Accidentes del Trabajo (Sipat) fueron integradas a la Jornada SGI, a través del abordaje de los eslabones entre acciones de seguridad de alimentos, responsabilidad social, salud y seguridad y medio ambiente. Por su relevancia, la Jornada SGI será ampliada para las unidades de negocio relacionadas.

La Compañía integra continuamente las nuevas plantas en sus prácticas y compromisos como forma de mantener la uniformidad de procesos. En 2015, después de la integración de la Unidad de Janaúba, el ritmo de faenas y deshuesado del frigorífico registró nivel de eficiencia y operacional crecientes, para hasta 450 cabezas/día, con fuerte sinergia para las demandas definidas para negocios de exportación para Europa.

## SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO MINERVA

### EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

es una forma de administrar un negocio, en donde diversas áreas trabajan juntas, con el objetivo de colocar en práctica sus políticas y alcanzar resultados, de la mejor forma posible.

### LAS ÁREAS QUE ABARCA EL SGI SON:

Salud y Seguridad;  
Seguridad de Alimentos;  
Responsabilidad Social;  
Medio Ambiente.

## RESPONSABILIDAD POR EL PRODUCTO

### GRI G4-DMA Rotulado de productos y servicios

Para mantenerse como referencia global en la producción, comercialización y distribución de alimentos,

# LA COMPAÑÍA SE COMPROMETE CON LA ORIGINACIÓN RESPONSABLE DEL GANADO.

Dos sistemas son utilizados para administrar y operacionalizar la adquisición de materia prima: Persona, relacionado al registro de proveedores; y Compra Ganado, pertinente a la gestión de las compras de ganado y de la interacción con los procesos en las industrias. Después de la activación del registro del aliado comercial en el sistema Persona, toda la gestión de la planificación de las escalas de faena, negociaciones e inteligencia operacional del proceso de compra es realizada a partir del sistema Compra Ganado.

Así, los animales son rastreados en las industrias de forma integrada con otros sistemas. En la División Distribución, la rastreabilidad permite organizar el orden de salida de los productos de acuerdo con la producción. Así, el primer producto producido es el primero a ser transportado, garantizando la calidad.

Además, todas las operaciones – procesamiento, embalaje, almacenamiento, distribución, publicidad, rotulado y normas de seguridad alimentaria – están sujetas a la regulación y a la supervisión del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento y de autoridades locales y extranjeras. En los rótulos son presentados la nomenclatura del producto, las fechas de faena, el embalaje y validez, el lote, la tabla nutricional, la dirección y número del establecimiento y del Departamento de Inspección de Productos de Origen Animal (DIPOA).

Adicionalmente, en el mercado interno, hay en los embalajes informaciones sobre la correcta conservación doméstica.

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



Unidad Industrial de Janaúba – Minas Gerais

## SATISFACCIÓN GRI G4-PR5

# EL ÉXITO DE LOS NEGOCIOS DE MINERVA ESTÁ CONECTADO A LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

Compañía emprende esfuerzos para conocer y atender las reales necesidades de ese público por medio de las solicitudes, sugerencias y reclamos registrados, analizados y tratados. Los productos y procesos son desarrollados, mejorados y/o aplicados con el mismo objetivo. Los reclamos referentes a los productos son divididos entre mercado interno y externo. Todas las informaciones son analizadas, los productos averiguados y las quejas reportadas a las unidades de originación, responsables por elaborar los planes de acción correctivos. Los clientes acompañan todo el proceso y es responsabilidad de la unidad productora el posicionamiento sobre las tratativas.



Unidad Industrial de Rolim de Moura – Rondônia

## HIGIENE Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

### GRI G4-PR1 | G4-DMA Salud y seguridad del cliente

Para garantizar la atención a las normas legales de higiene y seguridad alimentaria en toda la cadena productiva, Minerva monitoriza diariamente programas de autocontrol de las unidades, como de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP, en inglés *Hazard Analysis and Critical Control Point*), Procedimiento Estándar de Higiene Operacional (PPHO), Procedimiento Sanitario Operacional (PSO), Material de Riesgo Especificado (MER), Bienestar Animal (BEA) y Buenas Prácticas de Fabricación (BPF), entre otros. También es mantenido programa de control de ganado en las haciendas de los aliados comerciales, para identificar e impedir que sean transferidos residuos químicos al producto final. En las instalaciones propias, son adoptados todos los controles sanitarios relativos a la industria de alimentos y existe la presencia permanente del Servicio de Inspección Federal y la participación en el Plan Nacional de Control de Residuos y Contaminantes.

## CERTIFICACIONES



**HACCP** – Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control de las amenazas a la salud humana en los procesos industriales, en línea con el código internacional de Principios Generales de Seguridad Alimentaria. Las unidades certificadas con HACCP son: Araguaína (TO), Rolim de Moura (RO), Campina Verde (MG), Janaúba (MG) y Batayporã (MS).



**BRC Food** – Conjunto de normas de calidad y seguridad para la producción de alimentos, elaborado por British Retail Consortium (BRC). Poseen certificaciones BRC Food las unidades de Barretos (SP), José Bonifácio (SP), Palmeiras de Goiás (GO), Janaúba (MG), Várzea Grande (MT), Pul\* (Uruguay) y Carrasco\* (Uruguay).



**ISO 22000** – Primer estándar internacional de sistema de gestión de seguridad alimentaria, abarcando comunicación interactiva, gestión de sistemas y control de riesgos. Posee la certificación la unidad Pul\* (Uruguay).



**ISO 9001** – Conjunto de normas técnicas que establecen un modelo de gestión de calidad. Tiene la certificación la unidad Pul\* (Uruguay).

\* Unidades no forman parte del límite de este Informe.

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

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

### UNIDADES CERTIFICADAS HACCP GRI G4-FP5

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

### PORCENTUAL Y TOTAL DE ANIMALES CRIADOS Y/O PROCESADOS, POR ESPECIE Y TIPO DE CRÍA, POR TIPO DE CONFINAMIENTO GRI G4-FP11 | GRI G4-FP9

Tipo de sistema	Machos		Hembras		Total
	total	%	total	%	
Confinamiento	674.451	92	58.137	8	732.588
Pasto	455.121	74	160.887	26	616.008
Semiconfinamiento	231.103	86	36.351	14	267.454
No clasificado	1.181	98	27	2	1.208

## BIENESTAR ANIMAL

### GRI G4-DMA Prácticas de compra/provisión | G4-DMA Bienestar de los animales

Minerva sigue estándares rígidos de bienestar animal en sus cadenas de producción, atendiendo a una serie de prácticas y manejos para preservar los comportamientos naturales del animal, sin agredirlo y preservando su integridad. Entre los aspectos están las libertades fisiológica, ambiental, sanitaria, comportamental y psicológica, además de códigos morales y éticos exigidos por los principales mercados consumidores globales. Para la Empresa, un buen grado de bienestar significa que el animal se encuentre seguro, saludable, confortable, bien nutrido, libre para expresar comportamientos naturales y sin sufrir estados mentales negativos, como dolor, frustración y estrés.

La Compañía compra animales de terceros y mantiene estrategia de gestión de riesgos, actuando en el control del suministro físico. Para garantizar los valores en la originación, coloca a disposición de los ganaderos una cartilla sobre manejo y bienestar animal, mostrando a los ganaderos la importancia del cuidado con los rebaños y los impactos de la no adopción de las mejores prácticas. Durante el año, fueron 32.251 compras en Brasil, realizadas en total conformidad con la política de prácticas comerciales de Minerva e incluyendo 1.617.258 reses, entre machos y hembras, criados en sistema de pasto, semiconfinamiento, confinado y en confinamiento a pasto. Ya en Paraguay, el volumen total comprado fue de 350.056 animales en el ejercicio. **GRI G4-FP1 | G4-FP2 | G4-FP9**

# MINERVA FOODS UTILIZA ESTÁNDARES Y CRITERIOS PARA LA CALIDAD DE LA CARNE PRODUCIDA, PROCESADA Y COMERCIALIZADA.

## LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE CALIDAD DE LA CARNE

Minerva Foods usa estándares y criterios para la calidad de la carne producida, procesada y comercializada. Son adoptados diez parámetros, repasados a los ganaderos aliados:

-  1. Atención a la sanidad animal, en especial a las campañas de vacunación y al control de endo y ectoparásitos;
-  2. No utilizar medicamentos de uso prohibido, hormonas y cama de pollo;
-  3. Respeto al período de carencia de productos veterinarios y control para evitar que animales con residuos de carne sean enviados a faena;
-  4. Rastreabilidad del rebaño, control sanitario y garantía de origen animal;
-  5. Envío de toda la documentación de transporte e identificación del animal;
-  6. Seguir los conceptos de bienestar animal: no uso de picanas o bastones eléctricos y cuidado especial en el manejo y embarque de los animales para evitar estrés;
-  7. Formar lotes de animales de la misma edad y tamaño para facilitar etapas de transporte y manejo previos a la faena y evitar el estrés del rebaño;
-  8. Colocar a disposición agua de calidad y alimentación balanceada, contribuyendo para una mejor terminación de la carcasa;
-  9. Buscar faenar animales más jóvenes, debido a las exigencias de los principales mercados, promoviendo también el aumento del giro de los animales en las propiedades;
-  10. Promover entrenamientos para los funcionarios, dado que el buen manejo resulta en animales saludables.

## APLICACIÓN DE INYECTABLES EN VACUNOS

Iniciativa del Departamento de Compra de Ganado de Minerva, en cooperación con el Departamento Técnico de Ourofino Salud Animal y el Grupo Gaia de Investigación en Salud de los Vacunos, de la Universidad Federal Rural de Amazonia, la cartilla de Buenas Prácticas en la Aplicación de Inyectables en Vacunos es destinada a los ganaderos aliados. El documento presenta técnicas de manejo para minimizar y eliminar los riesgos sanitarios involucrados en la cría de vacunos, además de auxiliar en la adopción de buenas prácticas de bienestar animal para la producción de un alimento de mejor calidad y mayor rentabilidad. Además, aborda temas sobre prevención, control, tratamiento de enfermedades y correcta aplicación de fármacos, medicamentos y vacunas administradas en forma inyectable.

## SEGURIDAD DE LOS COLABORADORES

### GRI G4-DMA Salud y seguridad en el trabajo

Garantizar la salud y la seguridad de los colaboradores es un compromiso diario de Minerva, que mantiene previsiones relativas a las condiciones de trabajo en los acuerdos colectivos firmados con las entidades sindicales representantes de la categoría.

Para el cumplimiento de las normas de seguridad, establecidas en la legislación, y el mantenimiento del ambiente de trabajo seguro y saludable, hay inversiones en entrenamientos y exigencias de uso de Equipamientos de Protección Individual (EPI). Toda la plantilla es representada por Comisiones Internas de Prevención de Accidentes (Cipas), formadas por representantes de los empleados, escogidos en elección por voto secreto e indicados por el empleador. Los miembros de las Cipas se reúnen regularmente y promueven eventos como la Semana Interna de Prevención de Accidentes del Trabajo (Sipat), integrada en 2015 a la Jornada SGI (sepa más en la página 94).

### GRI G4-LA8

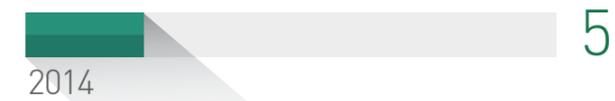
Todos los colaboradores son también representados en comités formales, que ayudan en la monitorización y consultoría sobre programas de seguridad y salud ocupacional.

### GRI G4-LA5 | G4-LA8

## INDICADORES DE SALUD Y SEGURIDAD DEL TRABAJO

### GRI G4-LA6

#### NÚMERO DE ENFERMEDADES OCUPACIONALES



#### DÍAS PERDIDOS



#### TASA DE AUSENTISMO



#### DECESOS RELACIONADOS AL TRABAJO



## INVERSIÓN TOTAL EN SALUD Y SEGURIDAD DEL TRABAJO (R\$)

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

Indicadores generales *GRI G4-LA6	2015	2014	2013
Inversión total (R\$)	20.176.131,66	15.752.434,52	1.476.868,81
Horas/hombre trabajadas	14.367.201,28	16.798.549,60	18.913.625,51
Tasa de Frecuencia de Gravedad (TFG)	216,87	1.024,02	379,83
Faltas no justificadas (h)	233.436,31	313.848,66	279.528,45

Seguidas recomendaciones de la Norma Reglamentadora NR 04, que no exige discriminación de separación por género y región. Minerva evaluará la posibilidad de separar por género para los próximos años, considerando la localización geográfica de sus unidades.  
\* Agregados nuevos criterios en la contabilización de estos indicadores.

## USO DE RECURSOS NATURALES

### GRI G4-DMA Agua | G4-DMA Efluentes y residuos | G4-DMA Productos y servicios | G4-DMA General

Para la definición de medidas y acciones con vistas a asegurar la mejora continua y el uso racional de recursos naturales, es realizada constante monitorización en todas las unidades operacionales de Minerva. El acompañamiento es hecho por Supervisores vinculados a la Gerencia Corporativa de Medio Ambiente, que reportan los datos para la Dirección, como forma de subsidiar la elaboración de estrategias de perfeccionamiento de las actividades. Entre las informaciones supervisadas y enviadas a la alta gestión, se destacan:

- ▶ Datos técnicos de la unidad y del sistema de tratamiento de aguas residuales;
- ▶ Datos de las licencias ambientales, concesiones de captación de agua, lanzamiento de efluentes líquidos tratados y atención de las condicionantes técnicas;
- ▶ Monitorización de los *Key Performance Indicators* (KPIs) o Indicadores Clave de Desempeño: consumo de agua, generación de efluentes, calidad del efluente líquido, calidad del cuerpo receptor, costos e ingresos operacionales, recuperación de aceites y grasas en sistemas fisicoquímicos de tratamiento;

- ▶ Gráficos de desempeño (*dashboards*);
- ▶ Control de generación y destinación de residuos sólidos;
- ▶ Control de productos químicos usados en sistemas fisicoquímicos de tratamiento;
- ▶ Control de productos biológicos usados en los sistemas de tratamiento;
- ▶ Control de parámetros diarios de sólidos sedimentables en el sistema biológico de tratamiento.

Minerva mantiene el programa corporativo de Gestión de Aspectos e Impactos Ambientales, por medio del cual realizó en 2015 levantamientos en 100% de sus unidades. Adicionalmente, la Compañía utiliza un software para administrar y monitorizar planes de acción, dedicados a minimizar interferencias ambientales significativas. Durante el año promovió campañas de reducción de consumo de agua e invirtió en estudios para reducir el uso del insumo, sin perjudicar la producción; desarrolló análisis para verificar la atención a la legislación; hizo el acompañamiento con escala de Ringelmann para acciones inmediatas y con enfoque en la monitorización de las unidades con relación a emisiones atmosféricas y evolucionó en la separación de los residuos para la adecuada disposición.

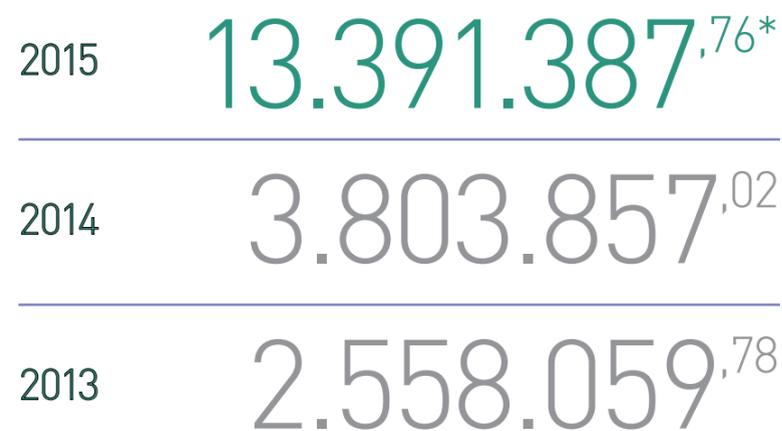
**GRI G4-EN12 | G4-EN27**

En línea con el compromiso ambiental y aunque no haya recuperación de productos en la Compañía, fueron reciclados 93.169.146 kg de residuos en 2015, de los que 1.879.577 kg fueron papeles, cartón y plásticos sin colores. **GRI G4-EN28**

El total de inversiones en el área ambiental durante el año fue de R\$ 13.391.387,76, dirigidos a servicios profesionales, nómina de pago, monitorización de emisiones atmosféricas, entre otros. **GRI G4-EN31**

DISTRIBUCIÓN DE LAS INVERSIONES AMBIENTALES EN 2015 GRI G4-EN31			
Costos de disposición de residuos, tratamiento de emisiones y de remediación		Prevención y gestión ambiental	
Tratamiento y disposición de residuos	R\$ 3.463.700,96	Educación y entrenamiento ambiental	R\$ 12.457,99
Gastos con equipamientos, mantenimiento y materiales y servicios operacionales, además de gastos con personal para ese fin	R\$ 8.796.546,88	Servicios externos de gestión ambiental	R\$ 1.118.681,93
12.260.247,84		1.131.139,92	

TOTAL DE LAS INVERSIONES AMBIENTALES (R\$) **GRI G4-EN31**



\* Agregados nuevos criterios en la contabilización de las inversiones ambientales.

**AGUA  
GRI G4-EN8**

El consumo de agua ocurre predominantemente en las actividades de producción y esterilización de equipamientos. Son empleados equipamientos modernos y eficientes en el uso de recursos hídricos y continuamente son elaboradas acciones de prevención de pérdidas. Adicionalmente, son observados criterios de calidad del insumo, establecidos por el Ministerio de Salud y de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento.

El abastecimiento en las unidades es hecho por aguas superficiales y subterráneas que, antes del uso industrial, son debidamente tratadas en Estaciones de Tratamiento de Aguas propias. Para que todos los colaboradores contribuyan con acciones de uso racional del recurso y en el mantenimiento de los equipamientos, la gestión es realizada por Supervisores de Medio Ambiente de las unidades industriales y repasada a los Gestores de la planta industrial.

Con el mismo objetivo, en 2015 Minerva estableció metas de reducción de consumo de 2% con relación al promedio del año anterior, en todas las unidades. En marzo fue contratada una empresa para realizar levantamiento del uso de agua en las unidades de Barretos, José Bonifácio y Palmeiras de Goiás. Los resultados subsidiaron un plan de acción para optimización de consumo y, en Palmeiras de Goiás, las iniciativas resultaron en disminución de 3,11 m³/cabezas para 2,74 m³/cabeza en comparación entre los meses de abril y mayo de 2015, caída de 11,9%. El promedio general de las acciones permitió reducción de 22,84% en el consumo con relación a los meses anteriores.

TOTAL DE EXTRACCIÓN DE AGUA POR FUENTE GRI G4-EN8		
Volúmenes (m³/año)	2014	2015
Vol. Total otorgado (m³/año )	19.515.534	19.515.534
Captación subterránea (m³/año)	1.333.552	1.105.177
Captación superficial (m³/año)	3.512.398	3.441.977
Captación total en el año (m³)	4.845.950	4.547.154

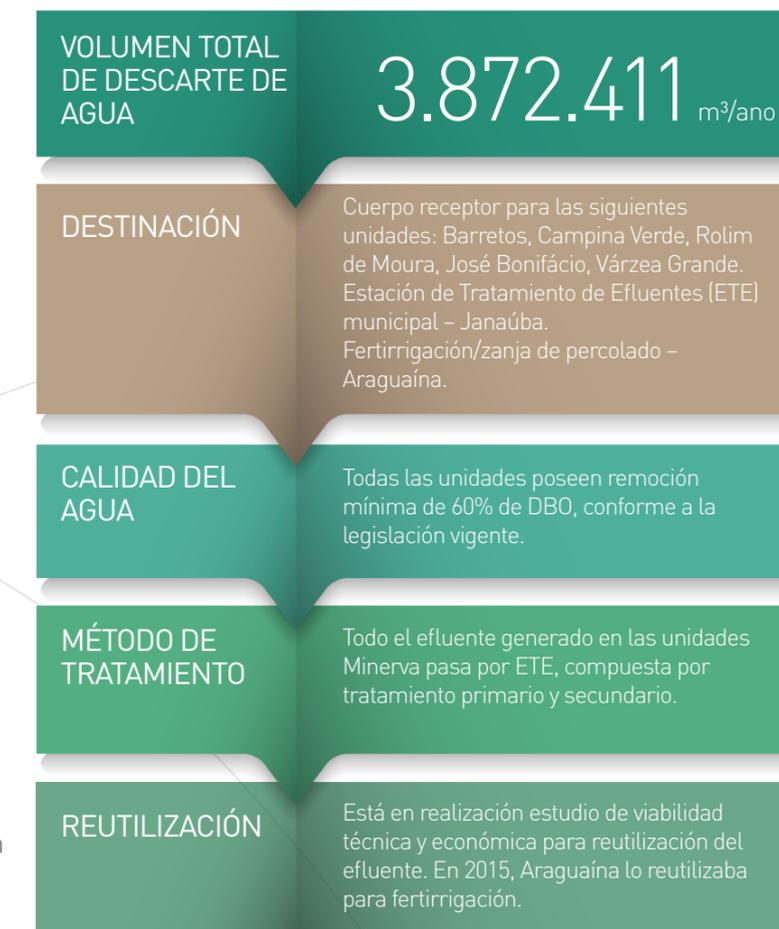
**TRATAMIENTO DE EFLUENTES  
GRI G4-DMA Efluentes y residuos**

Los efluentes líquidos emitidos en las operaciones son sometidos a tratamientos físicos, químicos y biológicos en las Estaciones de Tratamiento de Efluentes (ETEs), pasando después de monitorización por muestreo para la verificación de la eficacia del sistema e identificación de puntos de mejora. En las unidades en que esos efluentes son usados para irrigación, el suelo también es monitorizado, así como las aguas subterráneas y cuerpos hídricos, receptores del agua generada en las operaciones, de acuerdo con las exigencias de las licencias ambientales.

Todas las unidades poseen tratamiento primario físicoquímico y secundario. El tratamiento primario cuenta con sistemas de filtrado y en algunas unidades flotador para remoción de grasa de forma mecánica, a través de un tridecanter que separa sólidos, grasa y agua, siendo los sólidos enviados para compostaje.

En 2015, la Compañía inició el procedimiento corporativo Gestión de Efluentes, con el objetivo de describir todas las actividades de las ETEs, a fin de garantizar la calidad final del efluente. También fue reestructurado todo el sistema primario de las unidades de Frigormerc I y II, Araguaína y Palmeiras de Goiás. En José Bonifácio, fue promovido el cambio del colador estático de la línea verde por colador rotativo de alimentación interna, resultando en un residuo sólido con menor índice de humedad y mejora de su disposición, además de un efluente intermedio con menor índice de sólidos.

**DESCARTE TOTAL DE AGUA, DISCRIMINADO POR CALIDAD Y DESTINACIÓN GRI G4-EN22**



PESO TOTAL DE RESIDUOS, DISCRIMINADO POR TIPO Y MÉTODO DE DISPOSICIÓN GRI G4-EN23				
Método de disposición	Residuos peligrosos		Residuos no peligrosos	
	Kg	Tipo de residuo	Kg	Tipo de residuo
Reciclaje	No hay	No hay	92.436.073	Papeles/cartón, Plásticos sin color, plásticos mezclados, recipientes y bombonas, bolsas de rafia, metales ferrosos, metales no ferrosos, pallets y despojo de grasería
Compostaje	No hay	No hay	117.095	Residuos orgánicos de comedor
Recuperación, inclusive recuperación de energía	19.688	Baterías y pilas, residuos electrónicos, lámparas, aceites vegetales usados y otros aceites usados	616.078	Sebo ácido
Incineración (quema de masa)	41.536	Residuos de servicio de salud, EPIs, paños y objetos impregnados con productos químicos o aceites y grasas	No hay	No hay
Vertedero	No hay	Recipientes de productos químicos tóxicos	1.188.660	Residuos comunes y lodo del tridecanter

## DESTINACIÓN DE RESIDUOS

Las actividades de Minerva Foods resultan en el descarte de varios tipos de residuos sólidos. Cada categoría de esos materiales tiene destinación específica, para que pueda ser reaprovechada, eliminada o descontaminada, a fin de potencializar el uso sustentable. En 2015, la Compañía fortaleció la adopción de programa de Gestión de Residuos.

En todas las unidades, cualquier residuo enviado posee documentación adecuada y debidamente archivada para comprobación de descarte, con la inclusión de Manifiesto de Transporte de Residuos (MTR); *checklist* del camión que hará el transporte, factura fiscal y certificado de destinación y las respectivas licencias del vertedero.

## ENERGÍA Y EFICIENCIA ENERGÉTICA

La contabilización del consumo de energía es administrada por el sector de Ingeniería, que demanda mensualmente de los colaboradores del área los datos de las respectivas unidades industriales. Además de eso, son administrados por la Compañía indicadores como el valor (en moneda nacional) del kilo de producto deshuesado, considerando el consumo de energía. Minerva Foods aún no posee un sistema dirigido a la reducción de consumo de energía, pero contrató, en 2015, a una consultoría para elaboración de un Plan Estratégico de Eficiencia Energética para evaluar su desempeño y desarrollar acciones para la mejora del uso del insumo, aplicado en algunas unidades industriales. **GRI G4-EN6**

Algunas unidades adquieren energía en el mercado libre – Araguaína, Barretos, José Bonifácio, Mirassol d'Oeste, Palmeiras de Goiás y Várzea Grande – y otras generan energía indirecta, por medio de la quema de sebo ácido, resultado del tratamiento de efluentes, como Araguaína y Palmeiras de Goiás.



Colina – São Paulo

CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA E INTENSIDAD ENERGÉTICA GRI G4-EN3   G4-EN5				
	2013	2014	2015	2015/2014 (%)
Total de consumo de energía eléctrica (GJ)	543.298,78	644.021,43	691.655,00	7,3963
Tasa de intensidad energética (GJ/Kg deshuesado)	0,0015	0,0018	0,0017	-5,5556

## BIODIESEL

Minerva Biodiesel utiliza como materia prima el sebo vacuno oriundo de las unidades de la Compañía.

En 2015, 12.727,82 m<sup>3</sup> fueron producidos y comercializados en remates de la Agencia Nacional de Petróleo (ANP). Minerva Biodiesel también utiliza materias primas complementarias, como soya, jatrofa (*jatropha curcas*) y cacahuete, adquiridas de 48 productores del Estado de Goiás inscriptos en el Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (Pronaf), con los que la Compañía desarrolla acciones de asistencia técnica y capacitación, contribuyendo para la calificación e inclusión social. Por esa iniciativa, recibió el Sello de Combustible Social del Ministerio de Desarrollo Agrario.

## MINERVA COMERCIALIZADORA DE ENERGÍA

Para administrar su matriz energética, la Compañía constituyó en 2015 una nueva área de negocios, responsable por la identificación de oportunidades para mitigación de riesgos, reducción de gastos, perfeccionamiento de iniciativas y estructuración de matrices de energía limpia y sustentable para las unidades en Brasil y el exterior, prácticas que se extienden a aliados y clientes.

En 2016 el área será formalizada como una nueva empresa, Minerva Comercializadora de Energía. A lo largo de 2015, la actuación fue de análisis del perfil de contratación de energía eléctrica de las 12 unidades de consumo de la Compañía en Brasil, trabajo cuyas iniciativas serán capturadas a partir de 2016, con economía del orden de R\$ 4 millones en el costo con energía eléctrica. Hasta 2018, la proyección de economía acumulada para las unidades consumidoras es del orden de R\$ 20 millones. La premiación de iniciativas de suministro de energía eléctrica para aliados comerciales y clientes, especialmente para pequeñas y medianas empresas, que no tienen acceso al mercado libre de energía eléctrica, forma parte de la estrategia de estructuración de una empresa de energía.

La nueva compañía seguirá principios de gestión sustentable – dos trabajos de viabilidad están siendo

evaluados en el ámbito de la International Finance Corporation (IFC): i) proyecto de cogeneración de energía, por medio del uso de biorreactores; ii) y la constitución de un parque eólico para integración a la matriz energética de Minerva. En la primera etapa, la generación de energía limpia proveniente de los proyectos representará a cerca de 30% de la demanda de energía de la Compañía en Brasil.

## EMISIONES ATMOSFÉRICAS

Minerva elaboró en 2015 el inventario de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEE), referente al año 2014, como forma de monitorizar, evaluar y disminuir impactos ambientales. El estudio siguió la metodología internacional del GHG Protocol y abarcó todas las unidades industriales y Centros de Distribución, incluyendo a las plantas internacionales de Paraguay y Uruguay. Con la consolidación del SGI, la estrategia de la Compañía es realizar el inventario a cada dos años. Adicionalmente fueron adoptados, en el ejercicio, programas corporativos para monitorizaciones ambientales y de emisiones atmosféricas para fuentes fijas y móviles. **GRI G4-EN19**

Las emisiones de las unidades de la Compañía son medidas periódicamente como forma de administrar sus impactos, siendo los resultados de 2015 presentados en la tabla a continuación:

EMISIONES DE NOX, SOX Y OTRAS EMISIONES ATMOSFÉRICAS SIGNIFICATIVAS GRI G4-EN21		
Categorías	Volumen de emisiones en kg o múltiplos	Fuentes de emisión
NOx	7,52 microgramos por m <sup>3</sup>	Calderas a leña
SOx	15,72 microgramos por m <sup>3</sup>	Calderas a leña
Material particulado (MP)	126,40 microgramos por m <sup>3</sup>	Calderas a leña
Otras categorías estándar de emisiones atmosféricas identificadas en reglamentos	PTS (Decreto del Estado SP) – 53,1 microgramos por m <sup>3</sup> PTS (Conama 03/90) - 1,6 microgramos por m <sup>3</sup>	Calderas a leña



INVERSIONES R\$

13.391.387,76

en el área ambiental

CONSUMO DE AGUA



3.441.977 m<sup>3</sup>

Superficial

1.105.177 m<sup>3</sup>

Subterránea

TRATAMIENTO DE EFLUENTES



LANZAMIENTO DE EFLUENTES

3.872.411 m<sup>3</sup>/año



DESTINACIÓN DE RESIDUOS

VOLUMEN DE RESIDUOS RECICLADOS EN 2015

93.169.146 kg

1.879.577 kg

de papeles, cartón y plásticos incoloros

EFICIENCIA ENERGÉTICA

691.655,00 GJ

de consumo de energía

PRODUCCIÓN TOTAL DE LAS UNIDADES

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

MINERVA BIODIESEL USA COMO MATERIA PRIMA EL SEBO DE GANADO VACUNO



BIODIESEL

MINERVA COMERCIALIZADORA DE ENERGÍA



4 MILLONES

ECONOMÍA EN EL COSTO CON ENERGÍA ELÉCTRICA A PARTIR DE 2016

20 MILLONES

HASTA 2018, PROYECCIÓN DE ECONOMÍA ACUMULADA PARA LAS UNIDADES CONSUMIDORAS



EMISIONES ATMOSFÉRICAS

EMISIONES DE NOX, SOX Y OTROS

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

# SUMARIO DE CONTENIDO DE GRI GRI G4-32

Opción "de acuerdo" esencial

## CONTENIDOS ESTÁNDAR GENERALES

CONTENIDOS ESTÁNDAR GENERALES	PÁGINA	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>		
G4-1	33, 35	✓
G4-2	40	✓
<b>PERFIL ORGANIZACIONAL</b>		
G4-3	19	✓
G4-4	25	✓
G4-5	19	✓
G4-6	19	✓
G4-7	19	✓
G4-8	19	✓
G4-9	19	✓
G4-10	76, 77, 78	✓
G4-11	100% de los colaboradores (directos) están cubiertos por acuerdos de negociación colectiva.	✓
G4-12	85	✓
G4-13	7	✓
G4-14	40	✓
G4-15	85	✓
G4-16	47	✓

## CONTENIDOS ESTÁNDAR GENERALES

CONTENIDOS ESTÁNDAR GENERALES	PÁGINA	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>ASPECTOS MATERIALES IDENTIFICADOS Y LÍMITES</b>		
G4-17	La lista de las entidades incluidas en los estados financieros está disponible en: <a href="http://ri.minervafoods.com/">http://ri.minervafoods.com/</a> .	✓
G4-18	8	✓
G4-19	13	✓
G4-20	7 y 8	✓
G4-21	7 y 8	✓
G4-22	En el último informe, referente al ejercicio de 2014, fue informado en el indicador GRI G4-EC5 el valor del salario mínimo alusivo al año 2015. La información correcta del salario mínimo nacional, vigente en el año 2014, era de R\$ 724,00.	✓
G4-23	7	✓
<b>COMPROMISO DE STAKEHOLDERS</b>		
G4-24	8	✓
G4-25	8	✓
G4-26	9	✓
G4-27	9	✓
<b>PERFIL DEL INFORME</b>		
G4-28	7	✓
G4-29	7	✓
G4-30	7	✓
G4-31	7	✓
G4-32	7, 110	✓
G4-33	7	✓
<b>GOBERNANZA</b>		
G4-34	49	✓
<b>ÉTICA Y INTEGRIDAD</b>		
G4-56	24, 52	✓

SUMARIO DE CONTENIDO DE GRI G4

CONTENIDOS ESTÁNDAR GENERALES				
ASPECTOS MATERIALES	INFORMACIÓN SOBRE LA FORMA DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>CATEGORÍA: ECONÓMICA</b>				
Desempeño económico	<b>G4-DMA</b>	58		
	G4-EC1	59		✓
	G4-EC2	40		✓
	G4-EC3	84		✓
Presencia en el mercado	G4-EC4	Durante el año 2015 la Compañía no recibió ninguna asistencia y/o beneficios provenientes del Gobierno.		
	<b>G4-DMA</b>	80, 84		
	G4-EC5	84   El valor del salario mínimo informado en el Informe de Sustentabilidad 2014 fue referente a 2015. El salario mínimo de 2014 era de R\$ 724,00.		✓
	G4-EC6	80		✓
<b>CATEGORÍA: AMBIENTAL</b>				
Materiales	<b>G4-DMA</b>	70, 92		
	G4-EN2	La Empresa no utiliza insumos reciclados en la fabricación de sus productos y servicios.		
Energía	<b>G4-DMA</b>	70, 92		
	G4-EN3	105		✓
	G4-EN5	105		✓
	G4-EN6	104	Actualmente no disponible. No informada la cantidad de energía reducida.	✓
Agua	<b>G4-DMA</b>	70, 92, 101		
	G4-EN8	102, 103		✓
Biodiversidad	<b>G4-DMA</b>	70, 92		
	G4-EN12	102		✓
Emisiones	<b>G4-DMA</b>	70, 92		
	G4-EN19	106		
	G4-EN20	Minerva Foods no utiliza en sus operaciones gases que dañifican la capa de ozono.		
	G4-EN21	106		✓
Efluentes y residuos	<b>G4-DMA</b>	70, 92, 103		
	G4-EN22	103		✓
	G4-EN23	104		✓

SUMARIO DE CONTENIDO DE GRI G4

ASPECTOS MATERIALES	INFORMACIÓN SOBRE LA FORMA DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>CATEGORÍA: AMBIENTAL</b>				
	G4-EN24	No hubo pérdida/derrame significativo con ningún tipo de combustible o líquido peligroso/inflamable o productos químicos en 2015.		
	G4-EN25	No hubo ningún tipo de movimiento de residuos peligrosos realizados por la Compañía, sólo remoción de residuos clase I (58.584 kg), procesados en vertederos especializados conforme a lo informado en G4-EN23.		
Productos y servicios	<b>G4-DMA</b>	70, 92, 101		
	G4-EN27	102		✓
	G4-EN28	102   Minerva Foods, por especificidad del sector, no recupera embalajes.		✓
Conformidad	<b>G4-DMA</b>	89		
		Al 31 de diciembre de 2015 no había ninguna acción ambiental individualmente relevante en trámite en juicio contra la Compañía o sus controladas.		
General	<b>G4-DMA</b>	70, 101		
	G4-EN31	102		✓
Evaluación ambiental de proveedores	<b>G4-DMA</b>	89		
	G4-EN32	87		✓
	G4-EN33	Aunque Minerva someta 100% de sus proveedores a evaluaciones de impactos ambientales, no es posible mensurar esos impactos de forma precisa en la cadena productiva de la Compañía.		✓
Mecanismos de quejas y reclamos relacionados a impactos ambientales	<b>G4-DMA</b>	70		
	G4-EN34	No fueron recibidas quejas ni reclamos referentes a impactos ambientales por medio del mecanismo formal en 2015.		
<b>CATEGORÍA: SOCIAL</b>				
<b>SUBCATEGORÍA: Prácticas laborales y trabajo decente</b>				
Empleo	<b>G4-DMA</b>	75, 84		
	G4-LA1	76		✓
	G4-LA2	83		✓
Salud y seguridad en el trabajo	<b>G4-DMA</b>	89, 92, 100		
	G4-LA5	100		✓
	G4-LA6	100, 101	Parcial	✓
	G4-LA7	No hay funcionarios con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas a su ocupación en Minerva.		
	G4-LA8	100		✓

SUMARIO DE CONTENIDO DE GRI G4

ASPECTOS MATERIALES	INFORMACIÓN SOBRE LA FORMA DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>CATEGORÍA: SOCIAL</b>				
<b>SUBCATEGORÍA: Prácticas laborales y trabajo decente</b>				
Entrenamiento y educación	<b>G4-DMA</b>	80		
	G4-LA9	81	Actualmente no disponible. No informada la discriminación por género y categoría funcional. Los empleados son representaron más de una vez.	✓
	G4-LA10	80		✓
	G4-LA11	82	Actualmente no disponible. No informada la discriminación por género y categoría funcional.	✓
Diversidad e igualdad de oportunidades	<b>G4-DMA</b>	76		
	G4-LA12	49, 78		✓
Igualdad de remuneración entre hombres y mujeres	<b>G4-DMA</b>	84		
	G4-LA13	84	Actualmente no disponible. No informado el salario base.	
Evaluación de proveedores en prácticas laborales	<b>G4-DMA</b>	89		
	G4-LA14	87		✓
	G4-LA15	87		✓
Mecanismos de quejas y reclamos relacionados a prácticas laborales	<b>G4-DMA</b>	70		
	G4-LA16	52	Actualmente no disponible. No informadas las quejas y reclamos que fueron procesados y solucionados.	✓
<b>SUBCATEGORÍA: Derechos humanos</b>				
Inversiones	<b>G4-DMA</b>	80, 89		
	G4-HR1	64, 89		✓
	G4-HR2	82		✓
No discriminación	<b>G4-DMA</b>	52, 89, 92		
	G4-HR3	52		✓
Libertad de asociación y negociación colectiva	<b>G4-DMA</b>	52		
	G4-HR4	No fueron registrados casos en el año 2015.		

SUMARIO DE CONTENIDO DE GRI G4

ASPECTOS MATERIALES	INFORMACIÓN SOBRE LA FORMA DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>CATEGORÍA: SOCIAL</b>				
<b>SUBCATEGORÍA: Derechos humanos</b>				
Trabajo infantil	<b>G4-DMA</b>	89, 92		
	G4-HR5	85		✓
Trabajo forzado o análogo al esclavo	<b>G4-DMA</b>	89, 92		
	G4-HR6	87		✓
Prácticas de seguridad	<b>G4-DMA</b>	52		
	G4-HR7	52		✓
Derechos indígenas	<b>G4-DMA</b>	89, 92		
	G4-HR8	87		✓
Evaluación	<b>G4-DMA</b>	52		
	G4-HR9	52		✓
Evaluación de proveedores en derechos humanos	<b>G4-DMA</b>	89		
	G4-HR10	87		✓
	G4-HR11	87		✓
Mecanismos de quejas y denuncias relacionadas a derechos humanos	<b>G4-DMA</b>	70		
	G4-HR12	52	Actualmente no disponible. No informadas las quejas y reclamos que fueron procesados y solucionados.	✓
<b>SUBCATEGORÍA: Sociedad</b>				
Combate a la corrupción	<b>G4-DMA</b>	52		
	G4-S03	52	Actualmente no disponible. La Compañía no realiza evaluaciones de riesgo relacionados a la corrupción.	
	G4-S04	52		✓
	G4-S05	52		
	<b>G4-DMA</b>	52		
Competencia desleal	<b>G4-DMA</b>	52		
	G4-S07	No hubo ocurrencias de esa naturaleza en 2015.		
Conformidad	<b>G4-DMA</b>	52, 89		
	G4-S08	52		
Evaluación de proveedores en impactos en la sociedad	<b>G4-DMA</b>	89		
	G4-S09	87		✓
	G4-S10	87		✓

## SUMARIO DE CONTENIDO DE GRI G4

ASPECTOS MATERIALES	INFORMACIÓN SOBRE LA FORMA DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>CATEGORÍA: SOCIAL</b>				
<b>SUBCATEGORÍA: Responsabilidad por el producto</b>				
Salud y seguridad del cliente	<b>G4-DMA</b>	92, 96		
	G4-PR1	95, 96		✓
	G4-PR2	A pesar de que la Compañía cumple con todas las normas y legislaciones previstas, en 2015 Minerva tuvo ocurrencias relacionadas a códigos voluntarios, que en algunos casos resultaron en advertencias.		✓
	G4-FP5	97	Parcial	✓
	<b>G4-DMA</b>	95		
Rotulado de productos y servicios	G4-PR3	95		✓
	G4-PR4	De los casos de no conformidad en embalajes ocurridos en 2015, algunos fueron referentes a no conformidad con códigos voluntarios, y otros resultaron en multas y/o advertencias. No obstante, la Compañía cumple con todas las normas y legislaciones previstas.		✓
	G4-PR5	95	Parcial	
	<b>G4-DMA</b>	52		
	G4-PR8	52		
Privacidad del cliente	<b>G4-DMA</b>	52		
Conformidad	G4-PR9	No hubo ocurrencias de esa naturaleza en 2015.		
	<b>SUPLEMENTO SECTORIAL DE ALIMENTOS</b>			
Prácticas de Compra/Suministro	<b>G4-DMA</b>	97		
	G4-FP1	97		✓
	G4-FP2	97		✓
Relaciones Laborales y de Gestión	<b>G4-DMA</b>	75		
	G4-FP3	La Compañía no contabiliza horas de trabajo perdidas debido a disputas laborales, huelga y/o huelgas patronales.		
Salud y Seguridad del Cliente	<b>G4-DMA</b>	95	Parcial	✓
	FP5	95	Parcial	✓
Bienestar de los Animales	<b>G4-DMA</b>	97		
	G4-FP9	97		✓
	G4-FP11	97		✓
	G4-FP13	En 2015 tuvimos incidentes ocurridos durante el transporte de los animales, baño de aspersión, desembarque, manejo en los corrales y/o durante la insensibilización. Sin embargo, aún con tales ocurrencias, la empresa cumple con todas las legislaciones.		✓

## INFORME DE ASEGURACIÓN LIMITADA DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

A los Directores y demás partes interesadas de Minerva S.A. San Pablo - SP

### INTRODUCCIÓN

Fuimos contratados por Minerva S.A. ("Minerva") para presentar nuestro informe de aseguración limitada sobre las informaciones contenidas en el Informe de Sustentabilidad 2015 de Minerva, relativas al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015.

Esas normas requieren el cumplimiento de exigencias éticas, incluyendo requisitos de independencia y que el trabajo sea ejecutado con el objetivo de obtener seguridad limitada de que las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2015 de Minerva, tomadas en conjunto, estén libres de distorsiones relevantes.

### RESPONSABILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA

La Administración de Minerva es responsable por la elaboración y presentación de forma adecuada de las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2015, de acuerdo con las directrices Global Reporting Initiative (GRI) – G4 (versión 4.0), y opción de reporte "Esencial", y por los controles internos que ella determinó como necesarios para permitir la elaboración de esas informaciones libres de distorsiones relevantes, independiente si son ocasionadas por fraude o error.

Un trabajo de aseguración limitada conducido de acuerdo con la NBC TO 3000 (ISAE 3000) consiste principalmente en indagaciones a la Administración y otros profesionales de la Compañía que están involucrados en la elaboración de las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2015 de Minerva, así como por la aplicación de procedimientos analíticos para obtener evidencia que nos posibilite concluir en la forma de aseguración limitada sobre las informaciones tomadas en conjunto. Un trabajo de aseguración limitada requiere, también, la ejecución de procedimientos adicionales, cuando el auditor independiente toma conocimiento de asuntos que lo lleven a creer que las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2015 de Minerva, tomadas en conjunto, pueden presentar distorsiones relevantes.

### RESPONSABILIDAD DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

Nuestra responsabilidad es expresar conclusión sobre las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2015 de Minerva, con base en el trabajo de aseguración limitada conducido de acuerdo con el Comunicado Técnico de Ibracon (CT) n° 07/2012, aprobado por el Consejo Federal de Contabilidad (CFC) y elaborado tomando por base la NBC TO 3000 – Trabajos de Aseguración Diferente de Auditoría y Revisión, emitida por el CFC, que es equivalente a la norma internacional ISAE 3000, emitida por la Federación Internacional de Contadores, aplicables a las informaciones no históricas.

Los procedimientos seleccionados se basaron en nuestra comprensión de los aspectos relativos a la compilación y presentación de las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2015 de Minerva y de otras circunstancias del trabajo y de nuestra consideración sobre áreas en donde podrían existir distorsiones relevantes. Los procedimientos comprendieron:

**(a)** La planificación de los trabajos, considerando la relevancia, el volumen de informaciones cuantitativas y cualitativas y los sistemas operativos y de controles internos que sirvieron de base para la elaboración de las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2015 de Minerva, relativo al período de 01 de enero al 31 de diciembre de 2015;

**(b)** El entendimiento de la metodología de cálculos y de los procedimientos para la compilación de los indicadores por medio de entrevistas con los gestores responsables por la elaboración de las informaciones;

**(c)** La aplicación de procedimientos analíticos sobre las informaciones cuantitativas e indagaciones sobre las informaciones cualitativas y su correlación con los indicadores divulgados en las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2015 de Minerva; y

**(d)** La confrontación de los indicadores de naturaleza financiera con los estados contables y/o registros contables.

Los trabajos de aseguración limitada comprendieron, también, la adherencia a las directrices y criterios de la estructura de elaboración de Informes de Sustentabilidad en el estándar GRI, en su versión G4, aplicable en la elaboración de las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2015 de Minerva.

Creemos que las evidencias obtenidas en nuestro trabajo son suficientes y apropiadas para fundamentar nuestra conclusión en la forma limitada.

#### ALCANCE Y LIMITACIONES

Los procedimientos aplicados en el trabajo de aseguración limitada son sustancialmente menos extensos que aquellos aplicados en el trabajo de aseguración que tiene por objetivo emitir una opinión sobre las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2015 de Minerva.

En seguida, no nos posibilitan obtener seguridad de que tomamos conocimiento de todos los asuntos que serían identificados en trabajo de aseguración que tiene por objetivo emitir una opinión. En caso que hubiésemos ejecutado un trabajo con el objetivo de emitir una opinión, podríamos haber identificado otros asuntos y eventuales distorsiones que puedan existir en las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2015 de Minerva. De esta forma, no expresamos una opinión sobre esas informaciones.

Los datos no financieros están sujetos a más limitaciones inherentes que los datos financieros, dada la naturaleza y la diversidad de los métodos utilizados para determinar, calcular o estimar esos datos. Las interpretaciones cualitativas de materialidad, relevancia y precisión de los datos están sujetas a presunciones individuales y a juicios. Adicionalmente, no realizamos ningún trabajo en datos informados para los períodos anteriores, ni con relación a proyecciones futuras y metas.

#### CONCLUSIÓN

Con base en los procedimientos realizados, descritos en este informe, nada llegó a nuestro conocimiento que nos lleve a creer que las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2015, relativo al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015, de Minerva, no fueron compiladas, en todos los aspectos relevantes, de acuerdo con las directrices de GRI, en su versión G4, opción de reporte "Esencial" y de acuerdo con los registros y archivos que sirvieron de base para su preparación.

São Paulo, 12 de julio de 2016.



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

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

Vivieni Alves Bauer  
Contadora CRC 1 SP 253472/0-2

## 9. CRÉDITOS

COORDINACIÓN GENERAL:

Minerva S.A.

DIRECCIÓN JURÍDICA:

Flávia Ribeiro

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN:

Odoardo Carsughi, Denise Rocha y Larissa Matos

GERENCIA DE SUSTENTABILIDAD:

Taciano Custódio, Wemerson Lopes y Camila Ito

PRODUCCIÓN EDITORIAL:

TheMediaGroup y KMZ Conteúdo

TRADUCCIÓN:

Gama Traduções

FOTOS:

Claudio Lacerda

DISEÑO:

F&Q Brasil

DIRECCIÓN DE CREACIÓN:

Paschoal Fabra Neto, Emília Ogata y Odair Gualtieri

ATENCIÓN:

Fernando Quinteiro y Raquel Álvares Coelho

DISEÑADORES:

Cristian De Felice, Everaldo Figueira y Lucila Issa

REVISIÓN:

TheMediaGroup

PRODUCCIÓN:

Anderson Lima

AUDITORÍA:

BDO RCS Auditores Independientes



Matriz: Av. Antônio Manso Bernardes, s/nº, Rotatória Família Vilela de Queiroz - Barretos - SP - C.P 14781-545 - Teléfono: +55 (17) 3321-3355  
Calle Leopoldo Couto de Magalhães Júnior, 758 - conj. 82 - Itaim Bibi - São Paulo - SP - C.P 04542-000 - Teléfono: +55 (11) 3074-2444

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

