

RELATÓRIO DE
SUSTENTABILIDADE
2014

Minerva Foods



SUSTENTABILIDADE

A SUSTENTABILIDADE PERMEIA TODO O CICLO DE AÇÕES DA MINERVA FOODS. ELA É O FIO CONDUTOR DE SUAS PRÁTICAS DESDE A SUA GESTÃO, LOGÍSTICA E CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES E, ATÉ MESMO, SUA CADEIA DE FORNECEDORES. E É ESSE COMPROMISSO COM A SUSTENTABILIDADE QUE PROMOVE A CRESCENTE ACEITAÇÃO DA MINERVA COMO FORNECEDORA DE CARNE BOVINA E DERIVADOS PARA MAIS DE CEM PAÍSES.

1. Sobre o Relatório	4	8. Desempenho dos Negócios	40
2. A Minerva Foods	10	9. Recursos Humanos	48
3. Carta do Conselho de Administração	18	10. Responsabilidade pelo Produto	60
4. Mensagem do Presidente	20	11. Responsabilidade Socioambiental	65
5. Modelo de Gestão	22	12. Sumário de Conteúdo da GRI G4	76
6. Governança Corporativa	26	13. Créditos	83
7. Gestão de Riscos	36		

1. SOBRE O RELATÓRIO

RESULTADOS EM EVOLUÇÃO

Um panorama das operações, desafios, conquistas e perspectivas da Minerva Foods.

A Minerva S.A. (Minerva Foods) apresenta neste relatório de sustentabilidade um panorama dos aspectos mais relevantes de seus desempenhos econômico, social e ambiental e de governança corporativa no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2014. As principais conquistas, os desafios, as ações mais importantes e seus impactos para o desenvolvimento sustentável da Companhia são descritos com base nas diretrizes internacionais da *Global Reporting Initiative (GRI)*. **GRI G4-3 | G4-28**

Com publicação anual, esta quarta edição do relatório de sustentabilidade está baseada na versão GRI G4, opção “de acordo” essencial. Os indicadores do suplemento setorial de alimentos foram levados para o processo de materialidade e identificados como relevantes fazendo parte do conteúdo. **GRI G4-29 | G4-30 | G4-32**

Além das diretrizes da GRI, este relatório de sustentabilidade segue as orientações da Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca). Eventuais reformulações de informações e suas razões estão descritas ao longo do documento.

As informações e os indicadores de desempenho aqui apresentados foram objeto de análise e receberam a asseguração independente da BDO RCS Auditores Independentes – prática adotada desde a primeira publicação da Companhia – em declaração publicada na página 83 e referem-se às seguintes unidades industriais: **GRI G4-20 | G4-32 | G4-33**

Araguaína (TO)
Barretos (SP)
Batayporã (MS)
Campina Verde (MG)
Janaúba (MG)
José Bonifácio (SP)
Mirassol D'Oeste (MT)
Palmeiras de Goiás (GO)
Rolim de Moura (RO)
Várzea Grande (MT)



Apesar de não fazerem parte do limite deste relatório, serão citadas ao longo do texto as unidades industriais do Paraguai e Uruguai, as filiais Minerva Casings, Minerva Biodiesel, Minerva Couros, Minerva Live Cattle e a controlada Minerva Fine Foods. Quando feita essa citação serão dados os devidos destaques.

Em um processo de melhoria contínua, de acordo com a viabilidade, nos próximos ciclos a abrangência do relatório aumentará, envolvendo os demais negócios sob o controle da Companhia.

Comentários, críticas e sugestões relacionados a este documento devem ser encaminhados para o e-mail **ri@minervafoods.com**, canal que investidores e outros *stakeholders* podem utilizar para tratar de outros temas relacionados à Companhia. **GRI G4-31**

“ESTA PUBLICAÇÃO
ESTÁ BASEADA NA VERSÃO
GRI G4
OPÇÃO DE ACORDO
ESSENCIAL.”



1.1. MATRIZ DE MATERIALIDADE GRI G4-18 | G4-20 | G4-21 | G4-26

Para definir os temas mais relevantes para relato, em linha com a GRI G4, a Minerva realizou amplo processo de consulta e análise que contemplou membros do conselho de administração, diretores, colaboradores e *stakeholders* externos, como ONGs, poder público, instituições financeiras, investidores, acionistas, analistas *buy side* e *sell side*, fornecedores, transportadores, vendedores, clientes, pecuaristas e instituições acadêmicas. No total, mais de 150 pessoas participaram do processo. **GRI G4-24 | G4-25 | G4-27**

Além de inclusão de *stakeholders*, também compôs a análise de materialidade temas relevantes setoriais identificados em ampla pesquisa que envolveu documentos da GRI, relatórios de outros *players*, tanto do setor frigorífico quanto de alimentos nacionais e internacionais, bem como o engajamento com os *stakeholders*, que ocorre durante todo o ano, seja por meio dos canais de comunicação direta, seja por eventos promovidos mensalmente para fornecedores e investidores e dos quais a Companhia participa, como fóruns de discussão setorial.

ESSE PROCESSO DE PESQUISA PERMITIU A ELABORAÇÃO DE UMA LISTA DE 18 TEMAS DIVIDIDOS EM QUATRO GRANDES ASPECTOS – PERSPECTIVAS ECONÔMICAS, OPERAÇÃO, PESSOAS E MEIO AMBIENTE – QUE FORAM AVALIADOS SOB OS EIXOS DE IMPACTO E INFLUÊNCIA.



O eixo Impacto levou em conta as dimensões econômicas, ambientais e sociais da organização e foi construído com base em três análises:

- Avaliação de relevância dos temas na visão dos diretores;
- Avaliação da relevância dos temas para gestores feita em painel presencial;
- Importância para os *players* do segmento.

O eixo Influência do tema na avaliação e decisão dos *stakeholders*, por sua vez, foi elaborado a partir de outras quatro análises:

- Avaliação de relevância com base em entrevistas individuais (analistas, investidores, especialistas, ONGs, fornecedores, pecuaristas e associações setoriais);
- Avaliação de relevância por *stakeholders* em questionário *on-line*;
- Avaliação de relevância dos temas para *stakeholders* feita em painel presencial;
- Estudos setoriais.

FLUXOGRAMA DA MATERIALIDADE

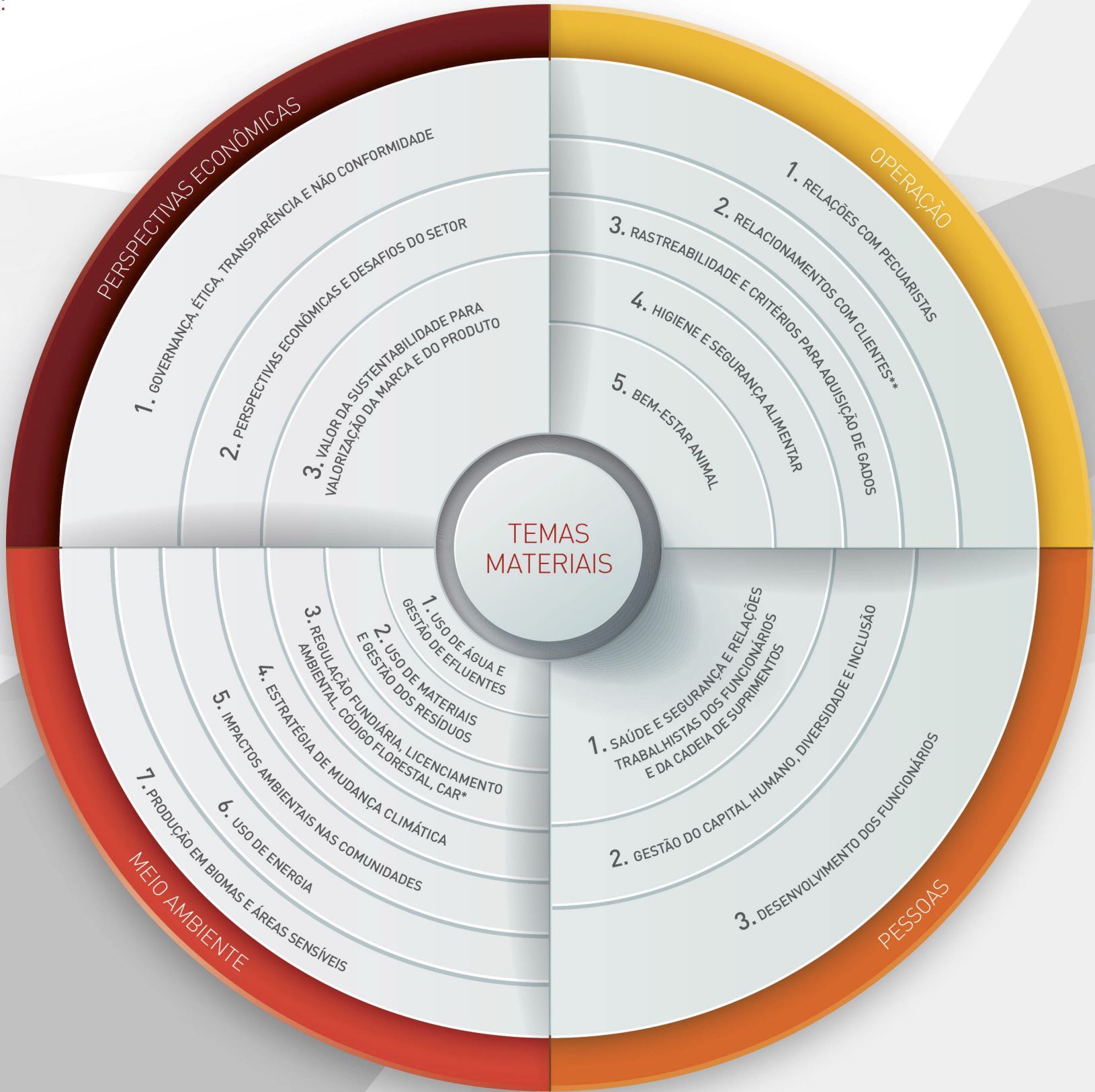


COMO RESULTADO DO PROCESSO,
OS TEMAS MATERIAIS PARA ESTE RELATÓRIO SÃO:

GRI G4-19 | G4-27:

PERSPECTIVAS ECONÔMICAS		
1	Combate à corrupção	G4-S03, G4-S04, G4-S05
	Concorrência desleal	G4-S07
	Conformidade	G4-S08
2	Desempenho econômico	G4-EC1 G4-EC2
	Investimentos	G4-HR1
3	Rotulagem de produtos e serviços	G4-PR8

MEIO AMBIENTE		
1	Água	G4-EN8
	Efluentes e resíduos	G4-EN22
2	Materiais	G4-EN2
	Efluentes e resíduos	G4-EN25
	Produtos e serviços	G4-EN28
3	Sem relação com aspectos da GRI	
4	Serão relatados aspectos relativos à visão estratégica e à gestão da Companhia sobre o tema. Aspectos operacionais, como combate ao desmatamento, são abordados em outros temas materiais.	
5	Emissões	G4-EN20 G4-EN21
	Efluentes e resíduos	G4-EN24
	Produtos e serviços	G4-EN27
	Geral	G4-EN31
	Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais	G4-EN34
6	Energia	G4-EN3 G4-EN5
7	Biodiversidade	G4-EN12
	Conformidade	G4-EN29
	Direitos indígenas	G4-HR8



OPERAÇÃO		
1	Práticas de compra	FP1, FP2
	Avaliação ambiental de fornecedores	G4-EN32, G4-EN33
	Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas	G4-LA14, G4-LA15
	Liberdade de associação e negociação coletiva	G4-HR4
	Trabalho infantil	G4-HR5
	Trabalhos forçado ou análogo ao escravo	G4-HR6
	Avaliação de fornecedores em direitos humanos	G4-HR10 G4-HR11
	Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos	G4-HR12
2	Privacidade do cliente	G4-PR8
	Conformidade	G4-PR9
3	Rotulagem de produtos e serviços	G4-PR3, G4-PR4, FP8
4	Segurança e saúde do cliente	G4-PR1, G4-PR2, FP5
5	Bem-estar animal	FP9 FP11 FP13

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

* Apesar de não possuir aspectos e indicadores relacionados diretamente, os indicadores G4-EN29, G4-EN32 e G4-EN33 relacionados a outros temas materiais auxiliam na prestação de contas desse tema.
** Devido à importância dos temas para as atividades da Minerva Foods e às expectativas dos stakeholders ouvidos durante o processo de materialidade, a Companhia decidiu relatar, além dos temas materiais, alguns dos indicadores relacionados aos seguintes temas.



2.1. PERFIL GRI G4-8 | G4-9

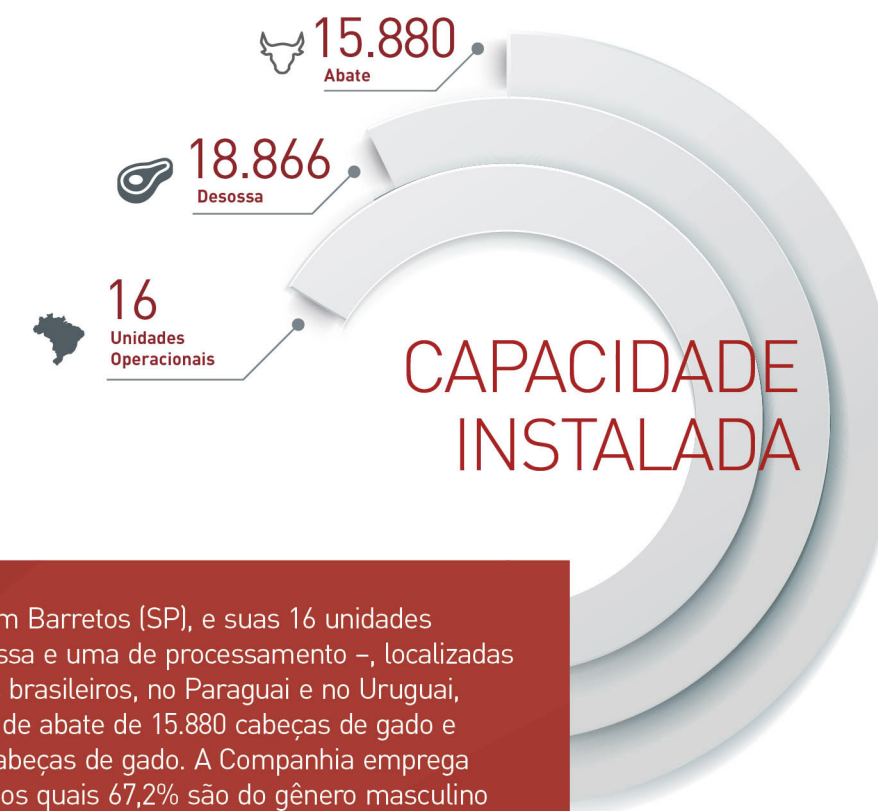
Companhia de atuação global, a Minerva Foods é a segunda maior exportadora brasileira de carne in natura, líder em exportação de gado vivo no Brasil e um dos principais *players* em produção e comercialização de carne bovina, couro e derivados na América do Sul, atuando também no segmento de processamento de carne bovina, suína e de aves.

Companhia de capital aberto e concebida como plataforma de produção e originação de matéria-prima, tem sua marca presente no mercado de mais de 100 países, nos cinco continentes, além de nove escritórios internacionais. Em 2014, sua receita líquida totalizou aproximadamente R\$ 7,0 bilhões, o que representa expansão de 28,1% em relação a 2013. **GRI G4-7**

28,1%

Expansão Receita Líquida

A sede da Companhia, instalada em Barretos (SP), e suas 16 unidades operacionais – 15 de abate e desossa e uma de processamento –, localizadas estrategicamente em sete estados brasileiros, no Paraguai e no Uruguai, proporcionaram capacidade diária de abate de 15.880 cabeças de gado e de desossa equivalente a 18.866 cabeças de gado. A Companhia emprega diretamente 14.210 funcionários, dos quais 67,2% são do gênero masculino e 32,8% são do gênero feminino. **GRI G4-5 | G4-6 | G4-10**



2. A MINERVA FOODS

CONSOLIDAR PARA EXPANDIR

Uma Companhia global e em expansão, com raízes consolidadas nacionalmente.



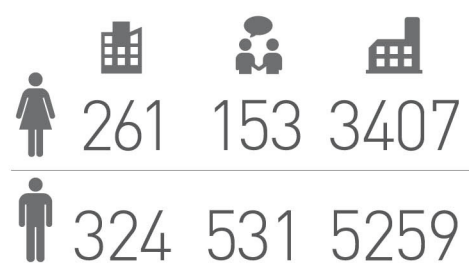
EMPREGADOS

Situação em 31/12/2014
EMPREGADOS PRÓPRIOS

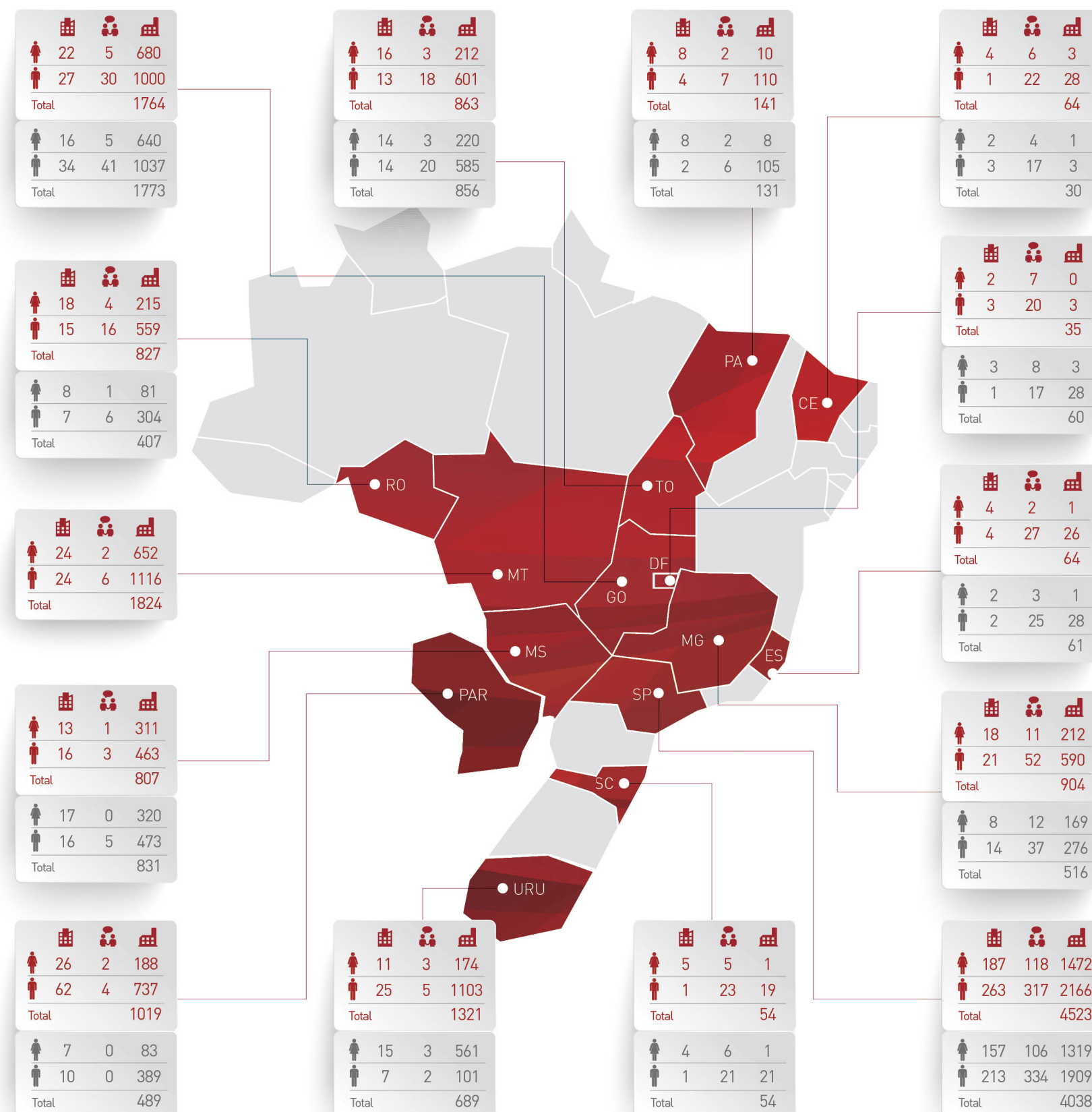


Total Geral
14210

Situação em 31/12/2013



Total Geral
9935



EMPREGADOS TERCEIRIZADOS	2014	2013
Ceará	46	0
Distrito Federal	35	0
Espírito Santo	55	15
Goiás	127	30
Mato Grosso do Sul	12	9
Mato Grosso	79	0
Minas Gerais	205	78
Pará	0	0
Paraguai	40	51
Rondônia	17	19
Santa Catarina	0	11
São Paulo	187	185
Tocantins	36	31
Uruguai	0	0
TOTAL	839	429

EMPREGADOS PRÓPRIOS GRI 64-10	2014			2013		
			Total			Total
Administrativo	358	479	837	261	324	585
Comercial	171	550	721	153	531	684
Industrial/Operacional	4.131	8.521	12.652	3.407	5.259	8.666
Total da força de trabalho	4.660	9.550	14.210	3.821	6.114	9.935

■ EMPREGADOS EM 31/12/2014
■ EMPREGADOS EM 31/12/2013

DETÉM AINDA 13 CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO, DOS QUAIS 11 NO BRASIL E DOIS NO PARAGUAI, E DIRECIONA SUAS VENDAS NO MERCADO INTERNO A INDÚSTRIAS DO SETOR DE ALIMENTOS E INGREDIENTES, ATACADISTAS E SUPERMERCADOS.

Atende aproximadamente 40 mil clientes de pequeno e médio portes e *food service*, abrangendo quase todos os estados nacionais. Aos pequenos e médios varejistas, seu principal foco no mercado doméstico, a Minerva Foods atua sob o conceito *one-stop shop*, permitindo que os clientes tenham acesso a um portfólio diversificado de produtos perecíveis congelados e resfriados, de produção própria ou de terceiros. No exterior, a Companhia possui escritórios comerciais na Argélia, na China, no Chile, na Colômbia, nos Estados Unidos, na Itália, no Irã, no Líbano e na Rússia, além de manter operações de exportação de gado vivo no Brasil, no Chile, na Colômbia e no Uruguai.

Listada no Novo Mercado da BM&FBOVESPA, a Minerva Foods adota as melhores práticas de governança corporativa e considera as dimensões econômica, social e ambiental em todas as suas atividades. Também integra as seguintes organizações: Sindicato da Indústria do Frio no Estado de São Paulo (SINDIFRIO); Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC); Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA); Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS); Associação Brasileira de Reciclagem Animal (ABRA); e Associação Brasileira dos Criadores de Zebu (ABCZ).

GRI G4-16

Aproximadamente
40mil
clientes em quase todos os estados nacionais

 ESCRITÓRIOS INTERNACIONAIS
 UNIDADES INDUSTRIAIS



2.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES GRI G4-56

MISSÃO

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

VISÃO

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

VALORES

Integridade, comprometimento, responsabilidade, iniciativa e cooperação.

DIVISÕES MINERVA FOODS G4-4



A Minerva S.A. é controladora das empresas Pul e Carrasco no Uruguai, Frigomerc e Friasa no Paraguai e Minerva Dawn Farms (Minerva Fine Foods) no Brasil.

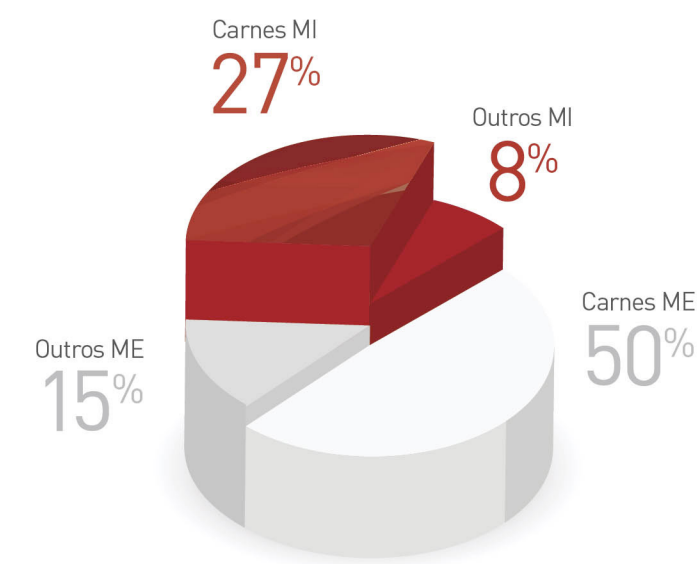
2.3. LINHA DE PRODUTOS GRI G4-4

A Minerva Foods trabalha com duas linhas de produtos: *commodities* e itens de valor agregado. Ao todo, industrializa e comercializa cerca de 10 mil itens.

2.3.1. COMMODITIES

A divisão Carnes, no fim de 2014, representou 77% da receita bruta da Companhia.

Composição da receita bruta consolidada



ME = mercado externo | MI = mercado interno



Frigorífico Pul, no Uruguai, empresa controlada pela Minerva Foods.

2.4. HISTÓRIA

Fundada em 1957, a Vilela de Queiroz já acumulava em sua empresa, a Expresso Barretos, com 35 anos de experiência na criação de gado e prestação de serviços de logística para o transporte de gado de fazendas, quando adquiriu a unidade de abate e processamento, em 1992, constituindo a Indústria de Carnes Minerva Ltda.

O modelo que hoje define a Minerva Foods começou a ser delineado há pouco mais de 20 anos, quando a família Vilela de Queiroz adquiriu a massa falida do frigorífico Minerva do Brasil, a unidade industrial de Barretos (SP), atualmente sede da Minerva Foods.

Desde então, a Companhia vem criando condições para se transformar em uma organização cada vez mais global, com foco maior em exportações, mas sem abrir mão da forte presença em todas as regiões do Brasil – combinação expressa em um crescimento médio anual de 24% na receita líquida desde 2004, graças a uma plataforma competitiva na América do Sul para a produção de carne bovina.

2.5. PRÊMIOS E CERTIFICAÇÕES

Melhores & Maiores

A unidade Minerva Rolim de Moura foi eleita a melhor empresa do setor de Carne Bovina do País pelo ranking da Melhores e Maiores de 2014, anuário da revista *Exame* que conta com levantamento de informações da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI).

Prêmio LIDE de Negócios

A Minerva Foods foi a vencedora na categoria Carne Bovina, por ser referência global em seu segmento.

Prêmio Ação Promocional APAS

O estande da Minerva Foods conquistou o Prêmio APAS POPAI Brasil na categoria Ativação na Feira APAS 2014, maior evento supermercadista do mundo, realizado pela Associação Paulista de Supermercados (APAS).

Prêmio Chico Mendes

A premiação, criada para incentivar e disseminar a aplicação de novos conceitos de desenvolvimento sustentável, é promovida pelo Instituto Socioambiental Chico Mendes. A Minerva recebeu o prêmio em 2014 pelo quarto ano consecutivo, com destaque para o Programa de Pecuária Sustentável.

2.6. DESTAQUES

Aquisições

- Aquisição de planta de abate e desossa em Janaúba, Minas Gerais.
- Aquisição do Frigorífico Carrasco, em Canelones, no Uruguai.

Aprovações e Acordos

- Aprovação pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) da aquisição de duas plantas no Mato Grosso, operação anunciada em novembro de 2013.
- Ingresso de dois integrantes no Conselho de Administração.

Aberturas

- Abertura de escritório comercial na China.
- Abertura de um centro de distribuição no Brasil e dois no Paraguai.

Inovações

- Planejamento e adoção de modelo operacional de gestão matricial, que envolveu a criação de quatro divisões coordenadas por *Chief Operating Officers (COOs)*, com o objetivo de manter a agilidade e autonomia nas tomadas de decisão, além da Diretoria de Recursos Humanos.
- Crescimento de 28,1% da receita líquida em relação a 2013, atingindo recorde de aproximadamente R\$ 7,0 bilhões.
- Primeira exportação de gado vivo do Chile.

CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Aperfeiçoar operações para avançar sempre com solidez, sustentabilidade e excelência.

A Minerva Foods tem crescido de maneira significativa nos últimos anos, mantendo sua base operacional sólida e sua ousada visão de gestão aliadas sempre ao compromisso com a transparência e a valorização de seu capital humano. Em poucos mais de 20 anos de atuação, a Companhia construiu uma rede operacional e de distribuição mapeada estrategicamente para atender aos mercados brasileiro e internacional. Além disso, diversificou seus produtos e desenvolveu, com seus colaboradores, uma cultura organizacional de alto desempenho. Simultaneamente, tem investido em modernização e adotado elevados padrões de governança, aperfeiçoando continuamente sua gestão de riscos e suas práticas de inteligência de mercado.

Nessa direção, a Minerva deu passos importantes em 2014. Em um ano marcado por adversidades no cenário mundial, em especial pela desvalorização do rublo e pela queda no preço do petróleo, que afetou grandes mercados, como o da Rússia, a Companhia usou sua experiência na gestão de riscos e aproveitou-se das oportunidades de mercado, obtendo assim rentabilidade em suas operações.

Nesse ambiente, as aquisições do frigorífico uruguaio Carrasco e da unidade de abate e desossa de Janaúba, no Estado de Minas Gerais, ampliaram a capacidade total de produção da Minerva Foods. Com a nova unidade uruguaia, foi reforçada a estratégia de diversificação de mercados de exportação, em especial o de carne de nicho para os Estados Unidos. Com a unidade adquirida na cidade de Janaúba, por sua vez, a Companhia passou a ter acesso a um rebanho de grande importância e elevado potencial para a abertura de novos mercados.

Vale a pena lembrar que esses movimentos de expansão estão alinhados ao plano de crescimento operacional na América do Sul apresentado ao mercado em 2012, o que demonstra a consistência do planejamento. Além da diversificação geográfica, a Companhia mantém foco nas duas pontas comerciais – suprimentos e vendas –, por meio de seus canais de distribuição e de um trabalho de fidelização de fornecedores.



Ao mesmo tempo em que aperfeiçoa seu modelo de gestão, a Minerva evolui continuamente no relacionamento com sua equipe e todos os demais *stakeholders*, apoiando o desenvolvimento de seus fornecedores. Trabalha ainda em sintonia com instituições e valoriza seu capital maior, os colaboradores.

Mesmo com todas as mudanças pelas quais têm passado os mercados em que atua, a Companhia mantém seu foco em produzir carne bovina de qualidade na região que apresenta as melhores vantagens competitivas, a América do Sul. Para isso, dispõe de um time de execução comprometido com seus princípios e objetivos. Foi essa capacidade de ser flexível para revisar seu planejamento, sem perder o direcionamento claro, que permitiu à Minerva crescer de forma significativa e sustentável.

O ANO DE 2015 SERÁ DE CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS DA EXPANSÃO REALIZADA EM 2014, COM MAIOR INTEGRAÇÃO DAS OPERAÇÕES DAS UNIDADES ADQUIRIDAS E, PRINCIPALMENTE, DA CULTURA DE GESTÃO DESENVOLVIDA INTERNAMENTE, COM VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO E GANHO DE EFICIÊNCIA.

Devemos ter um ambiente desafiador, semelhante ao de 2014, no mercado interno, e oportunidades na exportação, resultado da redução nos rebanhos dos Estados Unidos e da Austrália, grandes produtores e exportadores de carne bovina, combinado com a crescente demanda do produto no mundo.

Para os próximos anos, a expectativa da Companhia é consolidar sua presença na América do Sul e manter posição significativa no Brasil, além de pavimentar sua excelência na aquisição de matéria-prima, sempre mantendo o foco na qualidade para que possa continuar avançando com solidez, sustentabilidade, transparência e diálogo permanente com todos os que participam, de alguma maneira, da história da Minerva Foods.

Edivar Vilela de Queiroz

Presidente do Conselho de Administração



“ AO MESMO TEMPO EM QUE APERFEIÇO A SEU MODELO DE GESTÃO, A MINERVA EVOLUI CONTINUAMENTE NO RELACIONAMENTO COM SUA EQUIPE E TODOS OS DEMAIS STAKEHOLDERS, APOIANDO O DESENVOLVIMENTO DE SEUS FORNECEDORES.

DIVERSIFICADA E PROMISSORA

A Minerva Foods responde com agilidade às oscilações do mercado e supera as expectativas do cenário atual.

Na história da Minerva Foods, o ano de 2014 marca o período de implementação da última etapa de um planejamento desenvolvido durante os últimos três exercícios, consolidando a estratégia de crescimento com base na diversificação geográfica da Companhia na América do Sul. O resultado dessa diversificação, que, além de geográfica, tem também o efeito da integração de equipes, da troca de experiência e do aprendizado entre diferentes culturas, é que ampliamos ainda mais a capacidade de atender com agilidade e flexibilidade às demandas doméstica e internacional. Somos hoje a empresa do setor mais diversificada da América do Sul, que é a principal e mais promissora plataforma fornecedora de carne bovina do mercado global.

A partir desse modelo de negócios, nossos colaboradores fizeram a diferença, respondendo com velocidade e eficiência aos desafios de um cenário adverso como foi o da economia brasileira e aproveitando as oportunidades que surgiram no mercado internacional. Essa combinação nos levou a um crescimento de 39,3% nas vendas domésticas e de 19,4% nas exportações, em relação ao ano de 2013, fazendo com que a receita líquida atingisse aproximadamente R\$ 7,0 bilhões, 28,1% acima da apresentada no ano anterior.

Mesmo com o aumento do dólar, que gera um impacto não caixa na elevação da dívida, mantivemos o índice de alavancagem Dívida Líquida/Ebitda estável ao fim de 2014, o que demonstra a eficiência de nossa gestão de riscos. Encerramos o ano com R\$ 2,5 bilhões em caixa, o que nos proporciona uma situação confortável para enfrentar um mercado mais desafiador em 2015.

O ano de 2014 foi também um período de grandes avanços, como na governança corporativa, por meio da reformulação e da migração do organograma para um modelo matricial de operação, incluindo a inserção de quatro divisões de *Chief Operating Officer (COO)*. Essa mudança tem se mostrado bem-sucedida em seu objetivo de conferir maior velocidade e flexibilidade às operações, além de maior autonomia aos gestores. Aliado a uma eficiente gestão de pessoas, esse novo modelo permite à Companhia crescer sem perder sua identidade, fortemente marcada pela capacidade de reagir com rapidez às mudanças de mercado, a fim de aproveitar as melhores oportunidades de negócios.



Vendas Domésticas

39,3%

Exportações

19,4%

Avanço na Receita Líquida

28,1%

Essa estrutura proporciona autonomia nas tomadas de decisão ao mesmo tempo em que intensifica a integração entre as unidades de negócio, dando maior solidez à aplicação do padrão operacional, estimulando a troca de conhecimentos entre os profissionais da Companhia e mantendo as equipes alinhadas em torno dos principais propósitos. Em governança corporativa, ressaltamos ainda o ingresso de dois novos membros independentes no Conselho de Administração, o que só enriquece o desenvolvimento da cultura organizacional da Companhia.

A sustentabilidade, um vetor imprescindível para todas as operações da Minerva Foods e tomadas de decisão, passou por um alinhamento ainda maior após a parceria fechada em 2013 com a *International Finance Corporation (IFC)*, do Banco Mundial, em adequação aos elevados padrões de desempenho da instituição. Além disso, a área de Recursos Humanos foi reestruturada e passou a ter diretoria própria, aprimorando a relação com os colaboradores. Foi intensificado também o trabalho de apoio aos fornecedores no Paraguai, instituindo os critérios de cadastro – iniciativa pioneira da Minerva Foods, pois tal sistema não é requerido. A Companhia entende a sustentabilidade como uma constante evolução das relações com a cadeia de valor em que está inserida.

Por conta de nossos critérios de sustentabilidade e padrões de governança e gestão, a Minerva é hoje um agente de melhoria no ambiente de negócios da América Latina. Mas, assim como a Companhia contribui, também aprende com as empresas adquiridas e os mercados onde estão instaladas. Acreditamos que a troca desses conhecimentos contribui para o desenvolvimento de todos e assegura o sucesso da integração.

Avançar ainda mais nesse processo é um dos desafios da Minerva para o próximo ano, assim como o fortalecimento de sua posição na América do Sul e no mercado global, sempre com uma gestão baseada em inteligência de mercado e políticas de baixo custo e de mitigação de riscos.

Em 2015, acreditamos que o mercado exportador será mais pujante. Além disso, o cenário de *supply* e *demand* favorece a abertura de mercados para a América do Sul – processo liderado pelo Brasil. Sob essa perspectiva, buscamos atuar em novos territórios e passamos a ter um escritório comercial na China, em 2014, o que habilitou ainda mais a Companhia a aumentar suas vendas para os países do Sudeste Asiático. A região tem apresentado aumento de consumo de carne bovina muito expressivo devido ao processo de urbanização, ocidentalização dos hábitos alimentares, aumento de renda e políticas públicas dedicadas ao consumo.

O trabalho dos últimos anos proporcionou as condições necessárias para aproveitar as oportunidades que virão a fazer da Minerva Foods uma Companhia cada vez mais global.

Fernando Galletti de Queiroz

Diretor-Presidente da Minerva Foods



“O TRABALHO DOS ÚLTIMOS ANOS NOS PROPORCIONOU AS CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES QUE VIRÃO FAZER DA MINERVA FOODS UMA COMPANHIA CADA VEZ MAIS GLOBAL.



5. MODELO DE GESTÃO

DIVERSIDADE GEOGRÁFICA

Uma Companhia com bases fortes e estratégia focada na expansão global de operações.

5.1. VISÃO ESTRATÉGICA

Nos últimos anos, a Minerva Foods se dedicou a tirar do papel um plano de negócios focado em sua diversificação geográfica na América do Sul, preparando o terreno para a expansão em âmbito global. Essa etapa do planejamento estratégico ocorreu depois da consolidação de sua estrutura produtiva no Brasil, com fortes investimentos na modernização de unidades operacionais que elevaram o parque industrial ao “estado de arte” em termos de processos e qualidade das instalações e na ampliação da rede de distribuição. Mais recentemente, com a compra de um frigorífico no Paraguai e um no Uruguai, a Minerva concretizou as bases para o desenvolvimento de sua estratégia.

A Companhia vê na diversidade geográfica de suas operações no Brasil – onde possui 11 plantas de abate e desossa distribuídas em sete estados –, além das duas plantas no Paraguai e duas plantas no Uruguai, um desenho fundamental para exercer o que considera um diferencial importante em sua atuação: ser, essencialmente, uma empresa de *commodities*. Essa característica pressupõe acompanhamento em sintonia fina e permanente com os movimentos do mercado em toda a cadeia da carne, permitindo grande agilidade para decidir melhor onde comprar, onde abater os animais e para quem vender seus produtos, uma vez que possui uma rede solidamente constituída para operar em diferentes mercados. Essa condição é a base de uma estrutura formal de gerenciamento de riscos – mitigando a volatilidade de preços e maximizando as margens –, um dos pilares do desenvolvimento da Companhia, junto com a eficiência em escala, para diluir os custos fixos, e a logística, para ter condições de escoar a produção com rapidez e globalmente.

Com a expansão para outros países da América do Sul, essa experiência amplia a competitividade da Minerva em esfera global, pois a perspectiva de manutenção da escassez de oferta de grandes produtores, como os Estados Unidos, a Austrália e países europeus, além de dificuldades na Argentina, abre oportunidades de negócios para que as operações sejam feitas não apenas do Brasil. Elas podem partir de países com melhores condições de atuar e onde a carne brasileira tem mais dificuldade de ingresso – caso dos Estados Unidos, com o qual o Uruguai tem uma relação comercial estabelecida.

NA ESTRATÉGIA DA MINERVA, A AMÉRICA DO SUL É VISTA COMO A REGIÃO COM MAIOR POTENCIAL DE EXPANSÃO NO MERCADO INTERNACIONAL, E O BOM APROVEITAMENTO DESSAS OPORTUNIDADES REQUER A COMBINAÇÃO DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE RISCOS, GANHO EM ESCALA E ESTRUTURA FIRME DE LOGÍSTICA, COM FOCO EM INTELIGÊNCIA DE MERCADO.

A Minerva entende que essa diversificação geográfica na América Latina proporciona oportunidades de sinergia, troca de experiência e ganhos, assim como a integração de uma cultura de gestão de riscos, de *benchmark* operacional e de otimização dos canais de venda entre as suas unidades do Brasil e do exterior.

Assim, há o intercâmbio de experiências bem-sucedidas, observando-se as características e peculiaridades de cada mercado, a fim de explorar melhor as potencialidades específicas e aplicá-las em diferentes locais, quando for apropriado.

Para se expandir de maneiras sólida e sustentável, a Minerva Foods considera fundamental a atualização permanente, de forma que se mantenha em linha com os mais avançados padrões de governança corporativa e responsabilidade socioambiental, evoluindo sempre no uso e aproveitamento de recursos naturais e na qualidade de suas políticas de recursos humanos. Ao mesmo tempo, mantém entre suas prioridades a melhoria contínua na rede de distribuição, gerenciamento seletivo de investimentos e foco na desalavancagem financeira.

5.2. CONDUTA ÉTICA GRI G4-56 | G4-S04

GRI G4-DMA LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COLETIVA
G4-DMA COMBATE À CORRUPÇÃO | G4-DMA CONCORRÊNCIA DESLEAL
G4-DMA CONFORMIDADE

A Minerva Foods considera a conduta ética decisiva para sua credibilidade entre os *stakeholders* e para o sucesso dos negócios. Além de ter suas ações listadas no Novo Mercado BM&FBOVESPA, mantém Código de Ética e Manual do Colaborador, que são instrumentos de orientação sobre direitos, deveres e procedimentos requeridos dos colaboradores para uma atuação responsável em todas as instâncias e atividades, na Companhia e na relação com seus *stakeholders*.

No Código de Ética estão relatados os princípios fundamentais da Minerva Foods:

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

O documento também orienta os colaboradores sobre a Missão, a Visão e os Valores da Companhia e mostra como esses princípios são traduzidos no dia a dia, com a adoção de comportamento íntegro nas relações de trabalho e na conduta pessoal, em situações de conflitos de interesse, no trato de informações confidenciais, entre outros pontos. Já o Manual do Colaborador aborda relações trabalhistas, deveres funcionais, condutas de acesso à Companhia, segurança patrimonial, utilização de tecnologia e controle de qualidade.

Os funcionários recebem os dois documentos ao serem contratados e assistem a uma apresentação sobre os temas abordados no documento durante o processo de integração à Companhia. Somente após esse processo começam a exercer suas funções.

Em 2014, além disso, foram ministradas 2.931 horas de treinamento de Integração e Reciclagem da Integração. Nesses treinamentos, os quais ocorrem em 100% das unidades da Minerva, são tratadas questões que envolvem procedimentos de conduta ética, segurança da informação, segurança patrimonial, informações confidenciais e registros confiáveis, o que reforça em todo colaborador da Minerva, a importância do combate à corrupção. A Companhia realiza ainda auditorias amostrais frequentes em seus fornecedores – processo conduzido pelo próprio setor de Auditoria, que abrange todas as unidades. **GRI G4-S03**



5.3. GESTÃO DE SUSTENTABILIDADE

GRI G4-DMA CONFORMIDADE | G4-DMA BEM-ESTAR ANIMAL

O compromisso com a sustentabilidade em todas as suas dimensões está consolidado na cultura organizacional da Minerva Foods e vem se intensificando, de maneira integrada, em todas as suas instâncias administrativas e operacionais.

Em 2014, em virtude do acordo fechado um ano antes entre a Companhia e a International Finance Corporation (IFC), do Banco Mundial, o alinhamento às melhores práticas de sustentabilidade foi aprimorado, com base nos requisitos de alto padrão da IFC em suas parcerias. Todos os gestores da Companhia têm hoje a sustentabilidade entre os vetores que definem as tomadas de decisão.

Em um setor que envolve temas sensíveis para grande parte da sociedade, como o abate de animais e o uso de área para pastagens, o compromisso com o respeito ao meio ambiente e a adoção de critérios de responsabilidade social é vital para a reputação da marca. Atuar em conformidade com a legislação e criar ferramentas para avançar, de maneira sustentável, em processos de produção, relação com pecuaristas e demais *stakeholders* é condição prioritária, no entender da Minerva Foods, para se destacar em âmbito global.

5.4. RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

GRI G4-12 | FP9 | FP11 | G4-DMA BEM-ESTAR ANIMAL

A Minerva Foods considera a qualidade de seu relacionamento com fornecedores um componente decisivo para aplicar com êxito sua estratégia. Para tanto, procura construir uma relação de parceria, credibilidade e responsabilidade com os pecuaristas, fornecedores de sua principal matéria-prima, o gado, apoiando seu desenvolvimento com acompanhamento constante e orientação na adoção de técnicas que melhorem a produtividade sem ampliar as áreas de pastagens. A Companhia também fornece informações e canais de comunicação para apoiá-los no desenvolvimento de práticas sustentáveis.

Todo o gado adquirido pela Minerva para abate e processamento (100%) é de corte e em 2014 somou 1.257.933 cabeças para as unidades que fazem parte do limite deste relatório. Desse total, 50,7% tiveram a terminação da cria a pasto realizada em sistema de confinamento (638.255), 41,3% foram criadas a pasto (520.255) e 7,9% foram criadas em sistemas de semiconfinamento (99.423).

TIPO DE GADO E TERMINAÇÃO



*Unidades limite



6. GOVERNANÇA CORPORATIVA GRI G4-34

MODELO MATRICIAL

A Minerva Foods passou por uma reformulação organizacional para manter e garantir a agilidade, eficiência e qualidade pela qual a Companhia é reconhecida.

A Minerva Foods não teria se desenvolvido de maneira tão consistente no Brasil e no mercado internacional se não tivesse adotado, desde seus primeiros tempos, as melhores práticas de governança corporativa. Em 2014, deu mais um passo nesse sentido ao reformular sua estrutura organizacional para adotar o modelo matricial de gestão, direcionado à descentralização dos processos decisórios, sem perder o caráter integrado entre suas instâncias. Desafiada pelo próprio crescimento dos últimos anos, a Companhia busca, com essa mudança, manter a agilidade e eficiência para atender à demanda por seus produtos e aproveitar plenamente as oportunidades de negócio. **GRI G4-13**

O novo modelo envolveu a criação de quatro divisões, cada uma sob coordenação de um *Chief Operating Officer (COO)*, ou diretor-executivo de operações, que se reportam ao CEO, ou diretor-presidente. As novas unidades respondem por toda a parte operacional e, com três diretorias, fazem a ligação entre a diretoria-executiva e os demais departamentos. São elas:

COO Beef Brasil

Responsável pelas operações no Brasil, incluindo originação, indústrias, comercial Beef Brasil e escritórios internacionais.

COO Beef América do Sul

Responsável pelas operações no Uruguai e Paraguai, incluindo originação, indústrias e comercial Beef Uruguai e Paraguai.

COO Distribuição e Logística

Responsável pelas operações de distribuição e logística de todo o Grupo.

COO Outros Negócios

Responsável pelas operações de couros, gado vivo, *casings* e biodiesel.

Na nova estrutura, as unidades de negócios respondem pelo alinhamento dos resultados à estratégia da Companhia, enquanto todas as áreas corporativas trabalham para dar suporte às operações. A principal diferença em relação ao modelo anterior é que os gestores que atuam na ponta dos negócios passam a ter maior autonomia para decidir sobre as operações, de acordo com as necessidades e peculiaridades do mercado em que atuam, desde que se cumpram as boas práticas adotadas pela Companhia e seu planejamento estratégico.

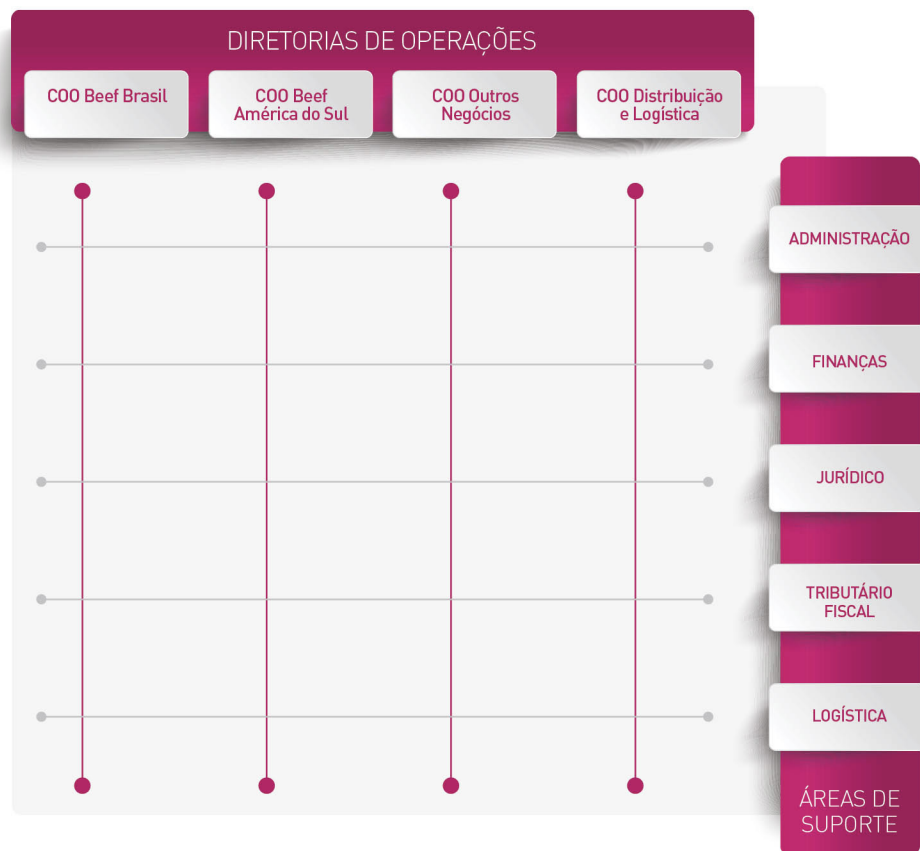
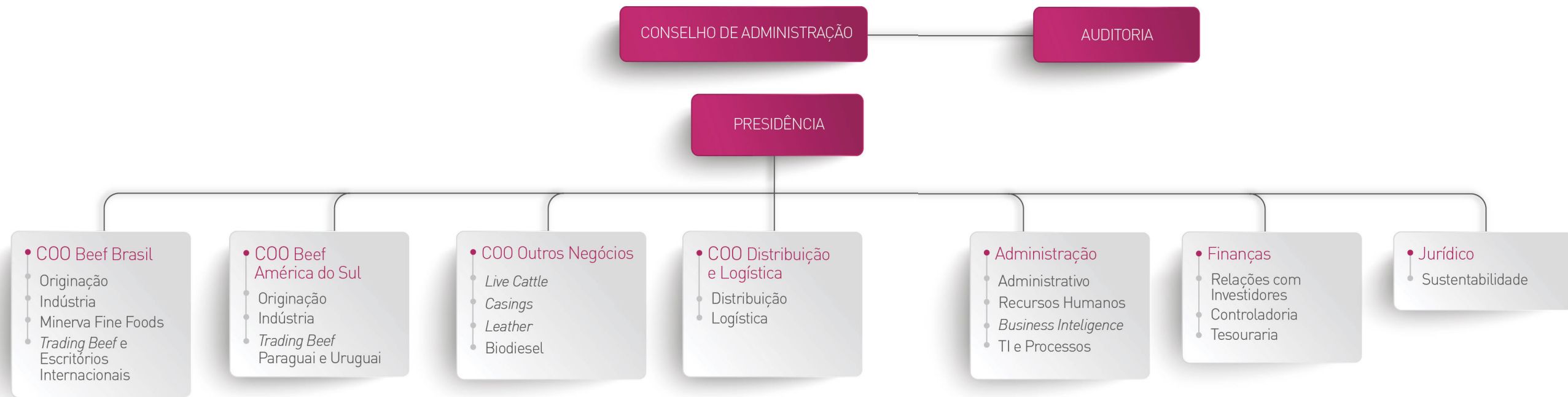


Os gestores trabalham de forma integrada em suas respectivas unidades, inserindo na organização as percepções sobre os mercados em que atuam e apresentando suas propostas para aumentar a eficiência nas operações. Esse fluxo de informações, por sua vez, contribui com a elaboração das estratégias do Grupo.

Para a eficácia do modelo, é preciso investir permanentemente na qualificação dos profissionais. Essa é uma das razões que levaram a Minerva Foods a reformular o departamento de Recursos Humanos em 2014. Outro ganho esperado da medida é o reforço e a aceleração do modelo de gestão.

Além da adoção do modelo matricial, outro destaque em governança corporativa foi o ingresso de dois membros independentes no Conselho de Administração.

A participação dos novos conselheiros agrega conhecimentos e experiências, enriquecendo o trabalho de toda a Companhia. Confira o organograma hierárquico e o novo modelo matricial que representa a estrutura operacional da Minerva Foods.



Integrante do Novo Mercado da BM&FBOVESPA, a Companhia considera que a aderência às suas regras e à legislação brasileira é fundamental para determinar as qualificações dos representantes dos Conselhos e da Diretoria-Executiva em relação a estratégias econômicas, sociais e ambientais que impactam seus negócios. Por essa razão, entende que não há necessidade de adotar processos adicionais para a avaliação de desempenho de seus órgãos de administração, do Comitê de Riscos, tampouco de seus membros individualmente.

Também na identificação de conflitos de interesses no mais alto órgão de governança, são aplicadas as regras estabelecidas pelo Novo Mercado e pela legislação brasileira, consideradas adequadas e suficientes. Mesmo assim, a questão é abordada no Estatuto Social da Companhia, determinando a restrição ao acesso de informações ou à participação de reuniões de Conselho de Administração por conselheiro ou suplente quando são tratados assuntos que possam incorrer em interesses conflitantes entre o integrante e a Companhia. Os colaboradores da Minerva Foods também não participam de comissões ou outros mecanismos de representatividade que possam ter efeito sobre as decisões ou os processos de governança corporativa.

6.1. PRINCÍPIOS BÁSICOS DE GOVERNANÇA

Como integrante do Novo Mercado da BM&FBOVESPA, a Minerva Foods está alinhada a padrões mais rígidos de governança corporativa, que obedecem aos seguintes princípios básicos, conforme definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

Transparência

Mais do que a obrigação de informar, é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse, e não apenas as impostas por disposições de leis ou regulamentos.

Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são inaceitáveis.

Prestação de Contas (*accountability*)

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

A Minerva Foods também cumpre rigorosamente as regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), do Novo Mercado da BM&FBOVESPA, da Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404, de 1976) e de seu Estatuto Social. Adere voluntariamente a práticas adicionais, como regras societárias relacionadas aos direitos dos acionistas e política ampla e transparente de divulgação de informações sobre suas diretrizes, com orientações para gestores e colaboradores sobre a forma de fazer negócios e o relacionamento com os *stakeholders*.

A MINERVA FOODS É A ÚNICA COMPANHIA DE SEU SETOR NA AMÉRICA LATINA A OBTER RECONHECIMENTO DA *INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC)*, DO BANCO MUNDIAL, POR SUA EXCELÊNCIA NAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO.

Iniciou a vida profissional no Banco do Brasil, em 1962. Quatro anos depois, fundou o Expresso Barretos Ltda., destinado ao transporte rodoviário de gado, atividade que mantém até hoje. Em 1992, com seus irmãos, fundou a Indústria e Comércio de Carnes Minerva, na qual foi diretor-presidente. Desde 2007, é Presidente do Conselho de Administração e não exerce cargo ou função executiva na Companhia. Também preside o Sindicato das Indústrias Frigoríficas do Estado de São Paulo (SINDIFRIO) e presidiu a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC). É bacharel em Direito pela Faculdade Municipal de Franca.

Iniciou a vida profissional em 1966 na Expresso Barretos Ltda., empresa de transporte rodoviário de gado, na qual exerce a função de sócio e diretor desde 1972. É agropecuarista, fundador da Agropecuária Vilela de Queiroz Ltda., constituída em 1976, e da Agropecuária Pimenta Bueno S.A., criada em 1983. Ingressou como sócio da Minerva em 1992, na função de diretor-geral da Companhia até maio de 2007, quando passou a integrar o Conselho de Administração.

Iniciou a vida profissional em 1966 na Frota C Transportes de Gado Ltda., empresa de transporte de gado, na qual exerce a função de sócio e diretor desde 1972. Ingressou como sócio da Minerva em 1992, exercendo a função de diretor de Suprimentos, responsável pelas compras de gado, entre 1993 e 2011.

Sócio-fundador e diretor-geral da corretora Octo CTVM S.A., é formado em Engenharia Agrônômica pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq), da USP, e pós-graduado em Finanças pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Foi gestor das corretoras Safic e Prosper S.A., membro do Conselho de Administração da Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F) e do Comitê de Ética da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA). Atualmente é membro do Conselho de Administração da Bolsa Brasileira de Mercadorias (BBM).

Economista graduado pela Universidade de São Paulo (USP), foi diretor da Telecel Telecomunicações Ltda. e do Fashion Mall S.A. Fez parte do Conselho de Administração do Banco Mercantil de São Paulo, da Net Serviços de Comunicação, do BES Investimento do Brasil, da Semp Toshiba Amazonas S.A., do Banco Bradesco, da Bradesplan Participações S.A. e da Sadia. Representando o Bradesco, exerceu a função de diretor da Visa Internacional e foi diretor da Bradesco S.A. Corretora de Valores Mobiliários.

Engenheiro agrônomo e doutor em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ/USP), onde foi professor do Departamento de Economia, Administração e Sociologia. É professor de Economia Agrícola da Fundação Getúlio Vargas (FGV) desde 2005. Foi membro do Conselho de Administração da Fosfertil e é membro dos Conselhos de Administração do Grupo Schoenmaker/Terra Viva e do Grupo Otávio Lage. Integra o Comitê de Assessoria Externa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e o Conselho Superior do Agronegócio da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). É sócio-consultor da MB Agro e da Ruralcon Consultoria em Gestão Agropecuária.

Administrador pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e mestre pelo Food Research Institute da Universidade de Stanford (EUA). Iniciou a vida profissional no agronegócio em 1984 e foi diretor da Cargill Agrícola S.A. Foi membro do Conselho de Administração da Associação da Indústria de Óleos Vegetais (ABIOVE), da Associação Nacional de Exportadores de Cereais (ANEC), da Associação Brasileira dos Terminais Portuários (ABTP) e, desde 2005, faz parte do Conselho de Administração do grupo educacional Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC).

Engenheiro agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ/USP), é doutor honoris causa pela Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP). Também foi professor na UNESP. Foi ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e presidente do Conselho de Agronegócio da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Cosag/FIESP). É membro do Conselho Consultivo da Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (OCESP) e coordenador do Centro de Agronegócio da Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Formado em Engenharia Civil, com mestrado em Administração de Empresas, é sócio-administrador da Porto BSB Engenharia Ltda., além de prestar assessoria a diversos fundos de investimento. Foi conselheiro de Administração da Comgás e da Celesc e exerce a função na Odebrecht Agroindustrial S.A.

Possui formação em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e em Direito pela Universidade de São Paulo (USP), além de MBA Executivo pela Fundação Dom Cabral. Foi eleito presidente do Conselho de Administração da AGV Holding S.A., cargo que exerce atualmente. Também atua como conselheiro de Administração da ONG Saúde Criança São Paulo e é presidente da Alta Louveira Empreendimentos e Participações Ltda.

6.2.2. COMITÊ DE RISCOS

A Minerva mantém um Comitê de Riscos que tem a incumbência de auxiliar o diretor-presidente e o Conselho de Administração na implementação da política financeira e de *hedge* e na análise da conjuntura econômica, apontando seus potenciais reflexos na posição financeira da Companhia.

O órgão não é uma estrutura estatutária e pode ser composto por cinco a dez integrantes, entre eles o presidente e outros membros da Diretoria-Executiva, colaboradores e consultores externos. Em 31 de dezembro de 2014, o Comitê de Riscos era composto pelos seis seguintes membros:

Adriana Conceição Pedroza Machado (gerente de operações financeiras)
Edison Ticle de Andrade Melo e Souza Filho (diretor de finanças)
Fernando Galletti de Queiroz (diretor-presidente)
Francisco Castro Rodrigues Ferreira da Silva (gerente-executivo de riscos)
Jairo Ronan Ferreira (gerente-executivo financeiro)
Luis Ricardo Alves Luz (diretor-executivo de distribuição e logística)

6.2.4. DIRETORIA ESTATUTÁRIA

De acordo com o Estatuto Social, o órgão deve conter de dois a sete integrantes, eleitos para mandato unificado de dois anos. Eles são responsáveis legais da Companhia e por seu funcionamento, implementando as políticas e diretrizes definidas pelo Conselho de Administração e pela Assembleia Geral dos Acionistas. Em 31 de dezembro de 2014, a Diretoria Estatutária era composta por sete membros:

6.2.3. CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal tem a atribuição de fiscalizar as atividades da Administração, rever as demonstrações financeiras da Companhia e reportar suas conclusões aos acionistas, podendo ser permanente. No caso da Minerva, não é permanente, é instalado e eleito a pedido dos acionistas em Assembleia Geral. Os conselheiros têm mandato até a primeira Assembleia Geral Ordinária que se realizar após a sua eleição, podendo ser reeleitos, e são remunerados com, no mínimo, 10% do valor médio pago anualmente aos diretores.

O Conselho Fiscal constituído em 24 de abril de 2014 a pedido da Assembleia Geral Ordinária dos Acionistas, e vigente em 31 de dezembro de 2014, tinha a seguinte composição:

EFETIVOS

Luiz Manoel Gomes Júnior, advogado
Benedito da Silva Ferreira, economista e contador
Luiz Claudio Fontes, administrador e contador

SUPLENTE

Marcelo Scaff Padilha, advogado
Newton Klayton dos Anjos Mencinaukis, contador
Emerson Cortezia de Souza, advogado



Fernando Galletti de Queiroz
(diretor-presidente)

Ingressou na Minerva em 1992 como diretor comercial e ocupa o cargo de diretor-presidente desde maio de 2007. Antes, trabalhou na Cargill Agrícola S.A. e na Cotia Trading S.A. É formado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV).



Edison Ticle de Andrade Melo e Souza Filho
(diretor de finanças)

Iniciou a vida profissional em 1999 no Banco Pactual. Trabalhou também nas administradoras de investimento Constellation Asset Management e Black River Gestão de Investimentos (Cargill). No Banco Safra, exerceu a função de *head trader* da Tesouraria Proprietária. Em fevereiro de 2009, ingressou na Minerva como tesoureiro. A partir de 2010, assumiu a função atual.



Luis Ricardo Alves Luz
(diretor-executivo de distribuição e logística)

Iniciou a vida profissional em 1999 na Minerva, empresa na qual atuou em várias áreas. Trabalhou como diretor-geral de Bovinos na Perdigão. Retornou à Minerva em 2009 como diretor de logística e, desde outubro de 2009, ocupa o cargo atual.



Eduardo Pirani Puzziello
(diretor de relações com investidores)

É formado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP), com MBA em Mercado de Capitais pela USP/FIPECAFI. Iniciou a carreira profissional na AON Risk Services, trabalhou também no Bank Boston, no Banco Santander, na Corretora Fator, no Banco Raymond James e na Votorantim Corretora. De junho de 2009 a maio de 2010, foi superintendente de relações com investidores da Minerva e, em novembro de 2011, retornou à Companhia. Desde agosto de 2012, exerce a função de diretor estatutário de relações com investidores.



Wagner José Augusto
(diretor de suprimentos)

É formado em Administração de Empresas. De 1978 a 1991, trabalhou com a família Vilela de Queiroz no Expresso Barretos Ltda. Está na Minerva desde 2000. Durante oito anos atuou na gerência comercial, depois assumiu a gerência de compra de gado e, em dezembro de 2011, foi nomeado diretor de suprimentos.



Frederico Alcântara de Queiroz
(diretor-executivo de outros negócios)

Formado em Administração de Empresas, com MBA em Gestão e Finanças Corporativas pela Fundação Getulio Vargas (FGV) e formação acadêmica complementar em Negociação e Comércio Exterior. Iniciou a vida profissional em 1998 no mercado financeiro. Desde 2003, trabalha na área de exportação de gado vivo da Companhia.



Gabriel Inchausti Blixen
(diretor-executivo administrativo)

Economista graduado pela Universidade da República (Uruguai), com especialização internacional em Finanças Corporativas. Desenvolveu a carreira em empresas do setor no Uruguai, no Paraguai e no Brasil. É consultor em economia e negócios de várias empresas no Uruguai, onde ocupou o cargo de gerente-geral de um importante grupo de comunicação. É docente e conferencista em temas relacionados à economia e comunicação.

6.2.5. DIRETORIA NÃO ESTATUTÁRIA

Diretoria Jurídica: Flavia Regina Ribeiro da Silva Villa
Diretoria de Recursos Humanos: Marlyse Di Donato Matheus
Diretoria Exportação Brasil: Henrique Americano Carvalho de Freitas
Diretoria de Envoltórios Naturais: Clerton Silva Queiroz
Diretoria de Biodiesel: Marcelo Alcântara de Queiroz
Diretoria Minerva Fine Foods: José Noronha Neto
Diretoria Administrativa: Roberto Alves de Almeida

6.3. REMUNERAÇÃO

GRI G4-DMA IGUALDADE DE REMUNERAÇÃO ENTRE MULHERES E HOMENS GRI G4-LA11

A área de Recursos Humanos da Minerva Foods foi reforçada com a reformulação ocorrida em 2014, e vários projetos passaram a ser estudados ao longo do ano. Muitos deles tratam de propostas relacionadas a políticas de remuneração, plano de carreira, modelos de competências e ferramentas de avaliação dos profissionais, além de outros temas relacionados a eles. A previsão é que os projetos comecem a ser implementados em 2015.

Até dezembro de 2014, a política de remuneração era predominantemente fixa, não vinculada a resultados, nos casos de funcionários, conselheiros e diretores. Para a Companhia, a manutenção de parcela relevante de remuneração variável condicionada à geração de resultados ou ao desempenho de suas ações pode levar os colaboradores a trabalharem com foco maior no curto prazo e, conseqüentemente, impactar de forma negativa o desenvolvimento de seu plano estratégico.



A experiência da Minerva com o sistema de remuneração fixa tem se mostrado eficaz para atrair e reter talentos, com a vantagem de ser um modelo mais transparente e ter um impacto significativo nos ganhos de seus funcionários, uma vez que suas unidades estão localizadas em cidades do interior, onde o custo e a qualidade de vida são melhores do que nos grandes centros urbanos.

É UM MODELO QUE PERMITE ALIAR QUADRO DE PESSOAL QUALIFICADO A UM CONTROLE MAIOR SOBRE OS CUSTOS DE REMUNERAÇÃO. ISSO POR INCLUIR, ENTRE OUTRAS MEDIDAS, PRÊMIOS POR PRODUTIVIDADE PESSOAL E POR UNIDADE, EM UMA ESTRUTURA QUE TENDE A SER CADA VEZ MAIS VARIÁVEL.

6.4. MELHORES PRÁTICAS

Além das práticas recomendadas pelo Código de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a Companhia adota também os seguintes critérios:

- Capital social dividido somente em ações ordinárias, com direito a voto para todos os acionistas;
- Registro e divulgação de quantidade de ações que cada sócio possui, identificando-os nominalmente;
- Obrigatoriedade, para todos os sócios, e não apenas aos detentores do bloco de controle, na oferta de compra de ações que resulte em transferência do controle societário, assim como direito de venda de ações de todos os acionistas nas mesmas condições. A transferência do controle deve ser feita a preço transparente e, em caso de alienação da totalidade do controle, o comprador deve dirigir oferta pública a todos os acionistas nas mesmas condições do controlador (*tag-along*);
- Conselho Fiscal instalado;
- Clara definição no Estatuto Social da forma de convocação das Assembleias Gerais e da forma de eleição, destituição e tempo de mandato dos integrantes do Conselho de Administração e da Diretoria;
- Transparência na divulgação pública do Relatório de Administração;
- Livre acesso às informações e instalações pelos integrantes do Conselho de Administração;
- Resolução de conflitos entre Companhia, acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal por meio de arbitragem;
- Assembleia Geral com competência para deliberar sobre: aumento ou redução do capital social e outras mudanças do Estatuto Social, eleição ou destituição de conselheiros a qualquer momento; contas dos administradores e demonstrações financeiras; e transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade.

6.5. RELACIONAMENTO COM INVESTIDORES

Em seu site institucional (www.minervafoods.com), a Minerva mantém contato direto com os investidores, divulga informações não obrigatórias aos *stakeholders*, seus resultados, análises setoriais, apresentações corporativas e todo o conteúdo e a documentação exigidos por determinação do Novo Mercado e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).



A Companhia tem entre seus diferenciais o acesso fácil à Diretoria de Finanças por parte dos analistas financeiros, por intermédio de e-mails, reuniões e teleconferências, além de oferecer a possibilidade de contato direto para investidores.

Outro destaque é o fornecimento de informações setoriais em análises e apresentações de seus resultados, permitindo que os investidores visualizem o desempenho da Companhia no contexto em que atua e para onde caminha o mercado.

6.6. DESTAQUES

Nos meses de julho e agosto, a Minerva Foods realizou Pesquisa de Percepção com analistas de mercado e investidores, com o intuito de verificar como avaliam sua atuação. Nos critérios relacionados à relação com investidores, todas as notas da Minerva Foods ficaram acima da média.

6.7. AUDITORIAS

A Minerva mantém equipe diretamente vinculada à Presidência para a realização de auditoria interna e também contrata auditoria externa para analisar seus procedimentos em relação à legislação e aos compromissos assumidos.



7. GESTÃO DE RISCOS GRI G4-2 | G4-14

CRESCIMENTO E CONTROLE

O crescimento traz riscos, mas, com eles, novas oportunidades e um permanente processo de melhorias.

GRI G4-DMA DESEMPENHO ECONÔMICO

A Minerva Foods está sujeita a uma variedade de riscos decorrentes de fatores como intempéries climáticas, surtos de doenças de bovinos, oscilações nos custos de matérias-primas e de preços no mercado de *commodities*, variação cambial, conjuntura econômica desfavorável, restrições a importações de outros países, entre outros. Para enfrentar eventuais adversidades em qualquer uma dessas frentes, a Companhia desenvolveu ferramentas que compõem hoje um modelo eficaz de gestão de riscos, mantendo-o em permanente processo de melhoria. A localização das unidades industriais em todas as importantes regiões produtoras de gado no Brasil, assim como no Paraguai e Uruguai, também reduz a exposição da Companhia a diversos riscos, como eventos climáticos e surtos sanitários. **GRI G4-EC2**

A estratégia de diversificação geográfica da Companhia é o principal alicerce de sua política de gestão de riscos, cujos resultados contam com o suporte de vários recursos. Um deles é o *Beef Desk*, iniciativa inovadora no setor de atuação da Companhia. Com reuniões presenciais diárias coordenadas pela área de *Business Intelligence*, o *Beef Desk* é a estrutura formal para o gerenciamento de riscos de *commodities*, em que os responsáveis pelas áreas diretamente ligada a resultados – *traders* de gado, *traders beef* de mercados externo e interno, planejamento, produção, inteligência de mercado, tesouraria e de riscos financeiros, principalmente os de câmbio, além da participação do CFO, COO Beef Brasil e diretor de exportação Brasil – discutem o cenário, analisando o potencial reflexo nas curvas de preço de insumos e produtos finais. O objetivo é definir a melhor estratégia de ação no curto prazo.

Também houve avanços na área financeira, em 2014, com um detalhamento maior na elaboração dos relatórios internos e melhorias nas reuniões dos gestores de risco, contribuindo para um rigor ainda maior nos controles de risco financeiro e cambial. No ano, foi criado um núcleo de risco financeiro. Já em relação aos relatórios internos, as mudanças incluem também informações mais abrangentes e periodicidade maior.

Nos últimos anos, o próprio crescimento da Minerva Foods impôs novos riscos. Além de ampliar a capacidade de produção com aquisições de novas plantas, a Companhia promoveu mudanças em sua estrutura de governança para impedir que esse crescimento reduzisse a velocidade de reação aos movimentos de mercado com eficiência – recurso que considera um de seus mais importantes diferenciais no setor em que atua. Também aprimorou sua área de Recursos Humanos a fim de ampliar a atração e retenção de talentos. **GRI G4-13**



Unidade Industrial e Biodiesel / Palmeiras de Goiás



7.1. MERCADO

Dois modelos compõem o gerenciamento de riscos de mercado aplicados na Minerva: sistema de cálculo estatístico *Value at Risk (VaR)* e sistema de cálculo de impactos por meio da aplicação de cenários de estresse.

As análises incluem também as conjunturas econômicas brasileira e mundial e seus potenciais reflexos na posição financeira da Companhia. Para reduzir o impacto financeiro decorrente da exposição aos riscos de mercado, a Minerva utiliza instrumentos cambiais, taxas de juros e derivativos (sem fins especulativos) com o propósito de proteger parcialmente suas operações diante da flutuação nas taxas de câmbio, de juros e de preços de compra de gado.



7.4. DOENÇAS DE GADO

Os surtos de doenças podem afetar as exportações de produtos de carne *in natura* e, consequentemente, os resultados operacionais. Para reduzir esse risco, a Companhia só adquire gado inspecionado por veterinários e médicos do Serviço de Inspeção Federal (SIF), do Ministério da Agricultura, que autoriza a produção e industrialização de carne bovina no Brasil. No Paraguai e Uruguai, também se sujeita à supervisão das respectivas autoridades sanitárias.



7.5. CONCENTRAÇÃO DE CLIENTES

A concentração dos clientes da Minerva Foods pode ter impacto negativo sobre seus negócios. Nos últimos anos, supermercados, clubes atacadistas e distribuidores de alimentos realizaram associações que transformaram vários deles em clientes de grande porte, com maior poder de compra e em condições de operar com estoques menores, exigindo melhores preços e produtos mais sofisticados. A estratégia da Companhia para reduzir esse impacto é trabalhar com uma carteira diversificada e um gerenciamento balanceado de seus negócios nos mercados interno e externo, a fim de reduzir a dependência de mercados com muita concentração. Além disso, a Companhia adota o conceito *one-stop shop*, o que possibilita aos clientes acessarem, por meio de um único fornecedor, um portfólio diversificado de proteínas e outros produtos perecíveis congelados ou resfriados, de produção própria ou de terceiros.



7.6. EXPORTAÇÕES

O mercado externo responde pela maior parcela da receita bruta de vendas da Minerva Foods. As exportações representaram aproximadamente 65% do faturamento bruto em 2014, sendo que haviam ficado em 67,3% em 2013 e 66,9% em 2012. A capacidade de exportar produtos pode ser prejudicada por fatores que estão além do controle da Companhia, tais como: variações cambiais; desaceleração na economia; imposição ou aumento de tarifas (incluindo *antidumping*) e de barreiras sanitárias e/ou não sanitárias; imposição de controles cambiais e restrições às operações cambiais; greves ou outros eventos que possam afetar a disponibilidade de portos e transporte; cumprimento das diferentes legislações estrangeiras; e sabotagem de produtos.

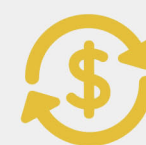
Para mitigar esses riscos, as exportações da Companhia são distribuídas para uma centena de países, incluindo países da Europa, do Oriente Médio, da África, da Ásia e das Américas.

GRI G4-8



7.7. NORMAS AMBIENTAIS

O atendimento às normas ambientais pode ter grande impacto nos custos para a Companhia, mas o não cumprimento pode resultar em sanções administrativas e criminais, além de responsabilidade por danos. A Companhia reduz a exposição a esse risco adotando rigorosa política para aquisição do gado e buscando obter certificações que garantam o padrão de qualidade demandado pelos mercados brasileiro e global. Todas as unidades de produção da Companhia têm licença ambiental de operação, outorgas para captação e lançamento de água e demais autorizações necessárias ao exercício legal das atividades.



7.8. CRÉDITO

Em relação aos riscos de crédito, o Comitê de Riscos monitora periodicamente, com a área comercial, o controle da carteira de clientes, com o intuito de limitar a exposição da Companhia por parte de seus clientes e do mercado.



7.9. POLÍTICA DE HEDGE

A supervisão e o monitoramento das diretrizes traçadas pela política de *hedge* têm seu foco nos dois principais fatores de risco – câmbio e variação do preço da arroba – e está sob responsabilidade da gerência executiva de riscos, subordinada diretamente ao diretor-presidente e ao Comitê de Riscos. Identificadas as exposições da Companhia, a tesouraria, responsável por consolidar todos os parâmetros e buscar proteção com operações no mercado de bolsa de valores, toma as decisões de modo que neutralize e/ou mitigue os riscos aos quais a Companhia está sujeita, sempre seguindo os limites determinados para a sua atuação pelo Conselho de Administração.

EM 2014, FOCO MAIOR FOI DIRECIONADO ÀS ÁREAS DE *COMPLIANCE* E PROCESSOS, COM A ANÁLISE DOS PROCESSOS CRÍTICOS DA COMPANHIA A FIM DE ASSEGURAR QUALIDADE E REDUÇÃO DE INCONFORMIDADES. A ÁREA DE *COMPLIANCE* RESPONDE PELA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO PROCESSO, E A ÁREA DE PROCESSOS MONITORA A EFICIÊNCIA OPERACIONAL EM UM SISTEMA QUE DEMONSTRA O AMADURECIMENTO DA GOVERNANÇA INTERNA.





8. DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

DESEMPENHO POSITIVO

Todas as mudanças e aperfeiçoamentos realizados refletiram positivamente no desempenho da Companhia em meio a um cenário pouco promissor.

8.1. CONTEXTO SETORIAL

GRI G4-DMA DESEMPENHO ECONÔMICO

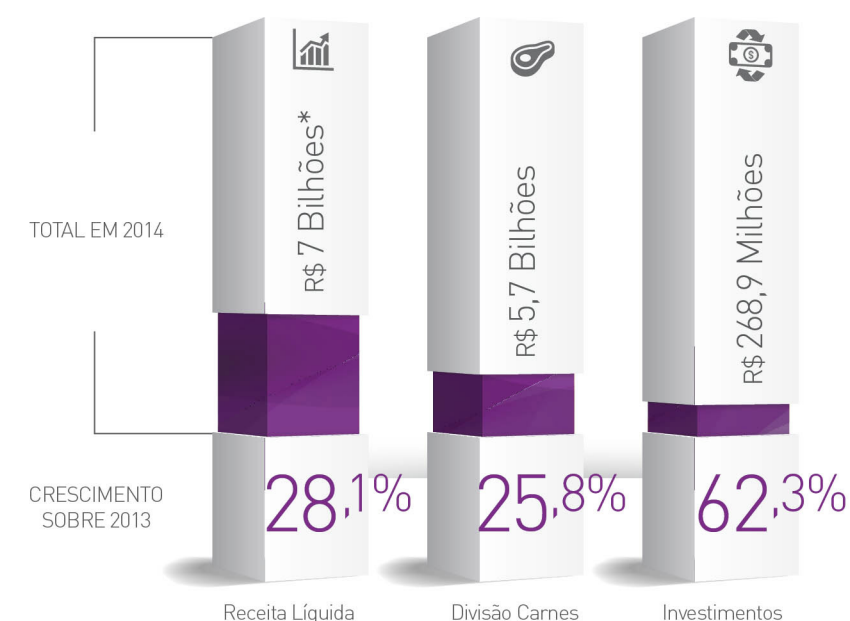
Em 2014, a indústria brasileira de carne *in natura* enfrentou um cenário dificultado pela alta nos preços do gado, causada por adversidades. Com seca atípica no período de safra, escassez de chuva na entressafra e um forte ritmo de abate, o preço médio da arroba subiu 23% em 2014 em relação ao ano anterior. O preço da carne foi ampliado na mesma proporção, o que assegurou boas margens à indústria e sustentou o elevado preço do gado. Já as vendas externas foram beneficiadas pela restrição de oferta de grandes produtores no mercado internacional e a alta de preços da carne brasileira em dólares. O setor fechou 2014 com a receita recorde de exportações de US\$ 7,2 bilhões, resultado 8% superior ao do ano anterior. Em relação ao volume exportado, o resultado também foi recorde: 1,5 milhão de toneladas, superando em 3% o de 2013.

O principal destaque do ano nas vendas externas foi a elevação de 5% do preço médio em dólares da carne bovina brasileira em relação ao preço de 2013. Esse desempenho demonstra a importância e o maior poder de precificação dos produtores brasileiros no mercado internacional, fruto de um ambiente de oferta mais restrito, mas também da competitividade do Brasil frente aos principais exportadores. Soma-se a isso a desvalorização anual de 9% do real em relação ao dólar, fazendo com que a receita de exportações, em reais, tenha crescido 17% em 2014 em comparação com 2013.

No Paraguai, onde a Minerva possui duas plantas, a indústria da carne bovina teve desempenho positivo, com destaque para o recorde histórico no volume de abate: 1,8 milhão de cabeças de gado, aumento de 12% em comparação com 2013. Esse movimento foi puxado pelas exportações. O crescimento da demanda mundial por carne bovina beneficiou a indústria paraguaia, que conseguiu melhor precificação de seus produtos no mercado internacional. O Paraguai vem se tornando um importante fornecedor mundial de carne bovina, como grande possibilidade de abrir de novos mercados, como o europeu.

Já a indústria de carne bovina do Uruguai, onde a Minerva opera com duas plantas, teve ótimo desempenho em 2014. As margens mantiveram-se elevadas em toda a cadeia produtiva, efeito da combinação de crescente demanda internacional e elevada disponibilidade de animais. A receita de exportação do país cresceu 10% em relação a 2013, com destaque para a participação nas vendas para os Estados Unidos, que passou de 12%, em 2013, para 15% em 2014. O Uruguai apresenta importante diferencial por acessar mercados de nicho nos Estados Unidos e na Europa, assim como outros importantes destinos como Canadá e Coreia do Sul.

No caso da Minerva Foods, o consumo aquecido no mercado doméstico e as exportações recordes de Brasil, Uruguai e Paraguai favoreceram os resultados de 2014. A Companhia obteve receita líquida de aproximadamente R\$ 7,0 bilhões, resultado 28,1% superior ao de 2013, com estabilidade das margens operacionais e Retorno sobre o Capital Investido (ROIC, na sigla em inglês) de 21%, índice que é referência no setor. O fluxo de caixa decorrente das atividades operacionais atingiu R\$ 341,4 milhões e a Companhia encerrou 2014 com R\$ 2,5 bilhões em caixa, o que a mantém preparada para enfrentar uma conjuntura macroeconômica mais adversa, como é esperado pelo mercado brasileiro nas análises relativas a 2015. Sua posição de caixa é suficiente para amortizar dívidas até 2022. A dívida de curto prazo correspondia, ao fim de 2014, a 13,6% do total. No período, aproximadamente 77% estava exposta à variação cambial, conforme política financeira. A relação Dívida Líquida/Ebitda ajustado ao fim do 4T14 ficou em 3,7x. A gestão financeira da Companhia está pautada em três pilares: (i) a parcela da dívida vencendo no curto prazo não deve ser superior a 20% da dívida total; (ii) o percentual de dívida em moeda estrangeira deve ser próximo à proporção das exportações na receita total; e (iii) a posição de caixa mínimo deve ser equivalente a pelo menos dois meses de compra de insumos.



*Valor aproximado



A receita bruta da Divisão Carnes aumentou 25,8% em relação a 2013, totalizando R\$ 5,7 bilhões. O principal destaque do ano foi o desempenho do preço da carne bovina tanto no mercado interno quanto nas exportações. Além disso, a Companhia vem realizando uma série de ajustes na operação de distribuição no mercado interno, com simplificação do direcionamento estratégico, capacitação e treinamento das equipes, maior foco no segmento de *food service* e disciplina de execução.

O comportamento das exportações foi beneficiado pela demanda crescente, principalmente dos países em desenvolvimento, aliada a uma restrição de oferta mundial envolvendo grandes produtores, como Austrália e Estados Unidos. Responsáveis por aproximadamente 65% do faturamento total da Companhia, as vendas externas cresceram 19,4% em 2014, em relação ao ano anterior, o que destacou a Companhia como um dos maiores exportadores da América do Sul.

No mercado doméstico, a receita com a Divisão Carnes aumentou 39,3%, estimulada pela expansão da capilaridade da Companhia no segmento de pequeno e médio varejo e de *food service*. Esse último vem crescendo de forma consistente à média de 14,7% ao ano nos últimos cinco anos, segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA). O índice é três vezes superior ao aumento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no mesmo período e supera o crescimento médio anual, apresentados pelo canal de varejo alimentar (10,8%). O Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) estima que o consumo dos brasileiros fora do lar tenha alcançado 38% em 2014. Outro ponto de destaque do segmento de *food service* é que sua demanda tem a característica de ser menos impactada pelas variações macroeconômicas que outros segmentos.

FOCO NA EXPORTAÇÃO

Exportação
65%
do Faturamento Total



Divisão Carnes no Mercado Doméstico

39,3%

CANAL DE VAREJO ALIMENTAR

Food Service no Mercado Doméstico

14,7%
ao ano

Consumo fora do lar Brasil

38%

Estimativa de avanço

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

	Controladora			Consolidado		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Receitas	5.576.007	4.349.105	3.905.853	7.168.735	5.547.460	4.219.450
Vendas de mercadorias, produtos e serviços	5.566.780	4.278.962	3.865.719	7.142.632	5.461.786	4.167.466
Outras receitas	9.227	70.143	40.134	26.103	85.674	51.984
Insumos adquiridos de terceiros (Inclui os valores dos impostos – ICMS, IPI, PIS e COFINS)	(5.105.020)	(3.889.787)	(3.491.962)	(6.590.216)	(5.068.272)	(3.778.960)
Custos dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos	(4.474.580)	(2.945.185)	(2.742.367)	(5.736.836)	(3.922.290)	(2.939.850)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	(630.440)	(944.602)	(749.595)	(853.380)	(1.145.982)	(839.110)
Valor adicionado bruto	470.987	459.318	413.891	578.519	479.188	440.490
Depreciação, amortização e exaustão	(35.852)	(39.430)	(37.799)	(59.330)	(57.717)	(51.013)
Valor adicionado líquido produzido pela entidade	435.135	419.888	376.092	519.189	421.471	389.477
Valor adicionado recebido em transferência	(21.291)	(108.954)	(43.985)	76.722	51.236	58.467
Resultado de equivalência patrimonial	(67.328)	(150.125)	(84.647)	//	//	//
Receitas financeiras	46.037	41.171	40.662	76.722	51.236	58.467
Valor adicionado total a distribuir	413.844	310.934	332.107	595.911	472.707	447.944
Distribuição do valor adicionado	413.844	310.934	332.107	595.911	472.707	447.944
Pessoal	296.737	262.750	223.956	360.765	356.097	294.796
Impostos, taxas e contribuições	(30.123)	(78.412)	(71.784)	(33.154)	(115.329)	(99.767)
Remuneração de capitais de terceiros	565.458	440.565	374.031	686.518	546.224	451.733
Juros	549.989	425.245	360.452	645.284	499.453	424.031
Aluguéis	15.469	15.320	13.579	41.234	46.771	27.702
Remuneração de capitais próprios	(418.228)	(313.969)	(194.096)	(418.218)	(314.285)	(198.818)
Lucros retidos / prejuízos do exercício	(418.228)	(313.969)	(194.096)	(418.218)	(313.969)	(194.096)

8.2. PERSPECTIVAS

A Minerva Foods acredita que o cenário de restrição da oferta mundial com demanda crescente de carne bovina vai persistir nos próximos anos. No curto prazo, o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, na sigla em inglês) prevê para 2015 um aumento de aproximadamente 10% no volume de exportação dos principais produtores da América do Sul, enquanto as vendas externas da Austrália e dos Estados Unidos, por exemplo, deverão ter retração de 10,4% e 2,9%, respectivamente. Além disso, a reabertura de mercados para o Brasil anunciada recentemente pela China continental, pela Arábia Saudita e pelos Estados Unidos deve favorecer o crescimento do volume das exportações e ganho de *pricing power* dos produtores da América do Sul.

No mercado interno, a Minerva Foods avalia que o cenário político do País deve continuar influenciando o desempenho da economia, com impacto negativo na confiança dos investidores e do público em geral, resultando em desaceleração econômica e maior volatilidade dos títulos emitidos no exterior por empresas nacionais. A Companhia, no entanto, acredita estar bem preparada para enfrentar em 2015 dificuldades semelhantes às de 2014.

Em 2014, a Minerva Foods ampliou sua capacidade de produção no Brasil em aproximadamente 40% e se posicionou próxima a 60% do rebanho bovino nacional, ampliando sua competitividade. A expectativa é que as plantas adquiridas em 2013 e 2014 estejam atuando no mesmo padrão operacional das demais no segundo semestre de 2015. Isso por conta dos investimentos em otimização de logística e em canais de distribuição, além de uma série de outras medidas para conferir flexibilidade e agilidade para aproveitar as oportunidades em todos os mercados em que atua.

8.3. DESAFIOS

As recentes aquisições de plantas operacionais no Brasil e no exterior – em 2014, uma do Frigorífico Kaiowa, no Brasil, e o Frigorífico Carrasco, no Uruguai –, somadas à compra de duas plantas da BRF no ano anterior, colocaram a Minerva Foods diante do desafio de integrar todas as suas unidades em um mesmo padrão operacional, sem, no entanto, ferir as peculiaridades dos mercados em que cada uma atua. Em 2015, esse processo de integração entra na etapa final.

Outro desafio importante para a Companhia é a desalavancagem financeira, que pretende promover com a maturação dos investimentos realizados nos últimos anos e por meio dos pilares de competitividade que adota, baseados em eficiência operacional, logística eficiente, canais de distribuição internos e externos e excelência em gestão de risco.



ABATE: JANAÚBA/MG E CANELONES/URU

A MINERVA INVESTIU

+1.800
Cabeças/dia

268,9
milhões em 2014

8.5. INVESTIMENTOS

A Minerva investiu R\$ 268,9 milhões em 2014, principalmente na manutenção e expansão das operações. Os recursos também foram destinados à aquisição das plantas de Janaúba – MG e de Carrasco, no Uruguai. Do total, R\$ 188,9 milhões foram alocados em manutenção e expansão e o restante, R\$ 80 milhões, nas aquisições.

8.6. AQUISIÇÕES

A Minerva Foods adquiriu, em fevereiro, uma planta de abate e desossa na cidade de Janaúba, Minas Gerais, com capacidade de abate de 900 cabeças/dia. A unidade encontrava-se fechada, e a compra se deu por meio de leilão judicial que ofertou os ativos da massa falida do grupo Kaiowa. Em maio de 2014, a Minerva iniciou os investimentos necessários à revitalização da planta, cujas operações tiveram início em setembro de 2014.

Também em maio, a Companhia concluiu a compra do Frigorífico Carrasco, na cidade de Montevideu, no Uruguai, com capacidade de abate de 900 cabeças/dia. Sob gestão da Minerva, as operações foram iniciadas no mesmo mês.

8.4. EXPORTAÇÕES

FORTE MOVIMENTO DE DEMANDA MANTEVE O MERCADO INTERNACIONAL DINÂMICO

A crise de oferta de carne bovina de grandes *players* mundiais e um forte movimento de demanda mantiveram o mercado internacional bastante dinâmico em 2014. A Minerva Foods soube aproveitar as oportunidades, reforçando suas posições no Brasil, Uruguai e Paraguai e, assim, ampliando seus limites de atuação no exterior.

Com essa estratégia, manteve-se entre os principais exportadores de carne bovina nos países em que atua, figurando no segundo lugar entre as companhias brasileiras e na faixa de 16% e 15% das vendas externas totais de Uruguai e Paraguai, respectivamente. Em 2014, a Companhia elevou sua participação nos mercados da Ásia, Europa e região do NAFTA (Estados Unidos, Canadá e México).

PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS EXTERNAS EM 2014

Brasil	16%
Paraguai	15%
Uruguai	16%

Américas

A participação dessa região nas exportações da Companhia manteve-se em 16% em 2014, mesmo índice de 2013. Grande parte das vendas é destinada ao Chile, ao Brasil e à Venezuela. As exportações para a Venezuela são feitas por meio de cartas de crédito confirmadas pela Associação Latino-Americana de Integração (ALADI), com pagamento garantido pelo Banco Central do Brasil ou 100% antecipado. Em 2014, as vendas para aquele país representaram 5% do total da receita de exportações da Minerva Foods.

NAFTA

A participação das exportações para a região do NAFTA (Estados Unidos, Canadá e México) registrou aumento de 4% em 2014, com destaque para o foco das operações no Uruguai para o mercado de nicho norte-americano de produtos orgânicos aprovados pelo USDA, com rentabilidade diferenciada.

Europa

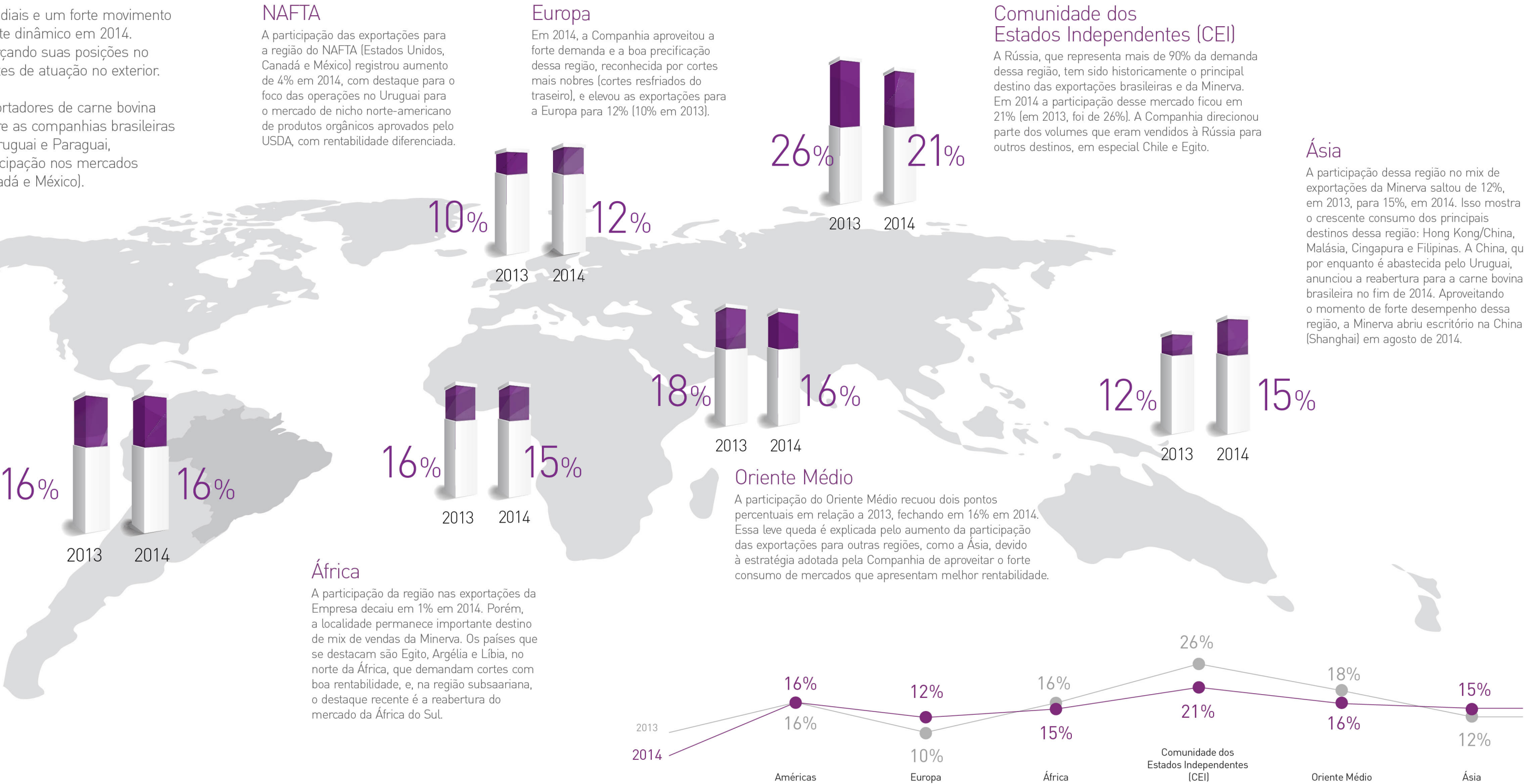
Em 2014, a Companhia aproveitou a forte demanda e a boa precificação dessa região, reconhecida por cortes mais nobres (cortes resfriados do traseiro), e elevou as exportações para a Europa para 12% (10% em 2013).

Comunidade dos Estados Independentes (CEI)

A Rússia, que representa mais de 90% da demanda dessa região, tem sido historicamente o principal destino das exportações brasileiras e da Minerva. Em 2014 a participação desse mercado ficou em 21% (em 2013, foi de 26%). A Companhia direcionou parte dos volumes que eram vendidos à Rússia para outros destinos, em especial Chile e Egito.

Ásia

A participação dessa região no mix de exportações da Minerva saltou de 12%, em 2013, para 15%, em 2014. Isso mostra o crescente consumo dos principais destinos dessa região: Hong Kong/China, Malásia, Cingapura e Filipinas. A China, que por enquanto é abastecida pelo Uruguai, anunciou a reabertura para a carne bovina brasileira no fim de 2014. Aproveitando o momento de forte desempenho dessa região, a Minerva abriu escritório na China (Shanghai) em agosto de 2014.





9. RECURSOS HUMANOS

VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Com a revisão das práticas de gestão, o RH entra em sintonia com os planos estratégicos da Companhia.

GRI G4-DMA EMPREGO | G4-DMA SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO
G4-DMA TREINAMENTO E EDUCAÇÃO | G4-DMA IGUALDADE DE
REMUNERAÇÃO ENTRE MULHERES E HOMENS | G4-DMA RELAÇÕES
TRABALHISTAS

Uma Companhia que trabalha para fazer diferença no mercado brasileiro e global pela excelência de suas operações precisa contar com colaboradores afinados à sua cultura organizacional, satisfeitos com as condições de trabalho e estimulados para enfrentar os desafios relativos ao plano estratégico interno.

A Minerva Foods vem trabalhando para avançar cada vez mais nesse sentido e, em 2014, promoveu uma reformulação completa em sua divisão de Recursos Humanos, com a valorização de diretoria para a condução da gestão de pessoas e lançamentos de programas de recursos humanos, em resposta às demandas surgidas com seu expressivo crescimento nos últimos anos.

A primeira etapa dessa reengenharia ocorreu no fim de 2013, no âmbito do ciclo de revisão do planejamento estratégico. Na ocasião, foi constatado que a Companhia havia evoluído nos últimos anos em vários pilares estratégicos na busca de um desenvolvimento firme e sustentável. Porém, para obter sucesso em todos os pilares, era necessário ampliar a capacidade de atrair e reter talentos, promovendo melhorias na qualificação de seus profissionais e integração entre eles, a fim de construir e fortalecer uma cultura organizacional própria, condizente com o objetivo de ser um referencial de qualidade em seu setor.

A partir daí foram realizadas mudanças com objetivo de colocar a área de Recursos Humanos em sintonia com os planos estratégicos da Companhia e criar condições para que o RH atue na disseminação de uma cultura de gestão de pessoas para todas as instâncias da organização. O trabalho incluiu o lançamento de ferramentas para tornar viável o novo sistema, como a definição de um modelo de competências que permita a adoção de recursos para a avaliação dos profissionais, o estabelecimento de planos de carreira e a elaboração de políticas de remuneração.

A mudança exigiu a ampliação da estrutura de RH e a atração de profissionais com experiência no novo modelo, além da elaboração de projetos envolvendo todos os aspectos relacionados, como recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, cargos e salários, administração de pessoal, saúde e segurança do trabalho e comunicação interna.

As ações começaram a ser colocadas em prática em meados de 2014, com previsão de serem concluídas em dois anos.



NO FIM DO EXERCÍCIO, A DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS CONTAVA COM QUATRO GERÊNCIAS: REMUNERAÇÃO; SERVIÇO ESPECIALIZADO EM ENGENHARIA DE SEGURANÇA E EM MEDICINA DO TRABALHO (SÉSMT); ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL; E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.

Além disso, a diretoria engloba uma gerência de *business partner*, que faz a ligação entre o RH e as divisões de negócios da Companhia, mapeando o que é necessário para colocar em prática no planejamento estratégico e conduzindo as demandas para a área de Recursos Humanos, que contribui com suas propostas, fazendo com que os projetos possam ser definidos com uma visão integrada e também global.

9.1. PERFIL DOS COLABORADORES GRI G4-HR12 | G4-LA1

GRI G4-DMA EMPREGO | G4-DMA DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES | G4-DMA MECANISMOS DE QUEIXAS E RECLAMAÇÕES RELACIONADAS A PRÁTICAS TRABALHISTAS | G4-DMA MECANISMOS DE QUEIXAS E RECLAMAÇÕES RELACIONADAS A DIREITOS HUMANOS G4-DMA NÃO DISCRIMINAÇÃO

No fim de 2014, considerando as unidades industriais localizadas no Brasil, a Companhia empregava 10.381 colaboradores diretos, todos com contratos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Destes profissionais, 62,6% eram homens e 37,4%, mulheres, alinhados a uma política de valorização e respeito às diferenças.

PARA ISSO, A MINERVA MANTÉM À DISPOSIÇÃO CAIXA DE SUGESTÃO, DESTINADA TAMBÉM AO DEPÓSITO DE QUEIXAS RELACIONADAS À DISCRIMINAÇÃO. O PRAZO PARA RETORNO AO AUTOR DA DENÚNCIA É DETERMINADO NOS PROCEDIMENTOS QUE REGEM A FERRAMENTA.

No entanto, o diagnóstico da ocorrência poderá se estender pelo período que o Comitê Comunicando com a Minerva entender necessário para obter as informações da forma mais fidedigna e tomar medidas cabíveis.Em 2014 foram contabilizados 21 casos de discriminação nas filiais contempladas por esse relatório. Por meio de caixas de sugestões, foram recebidas no ano 430 mensagens.

GRI G4-HR3 | G4-LA16

A Companhia recebeu diversas formas de relato. Os que são identificados como discriminatórios são analisados pelo Comitê da filial presencialmente e por meio de outros instrumentos de análise, como entrevista de desligamento, e encaminhados para análise do Comitê de Comunicação do Corporativo, que faz a análise e recomendações ao plano de ação adotado pela filial.

A Minerva também contabiliza o número de queixas e reclamações relacionadas a impactos em direitos humanos encaminhada por meio da caixa de sugestões. O prazo para retorno segue o mesmo procedimento dos casos de discriminação. No ano, foram contabilizados 31 casos nas filiais contempladas por esse relatório.

GRI G4-HR3 | G4-HR12

10.381*

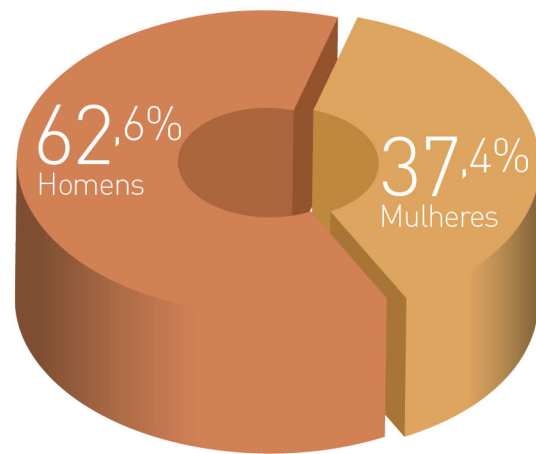
Colaboradores no fim de 2014.

*Unidades Limite

EMPREGADOS PRÓPRIOS

G4-10 | G4-LA12

POR GÊNERO



			Total
2014	6.504	3.887	10.381*
2013	6114	3.821	9.935

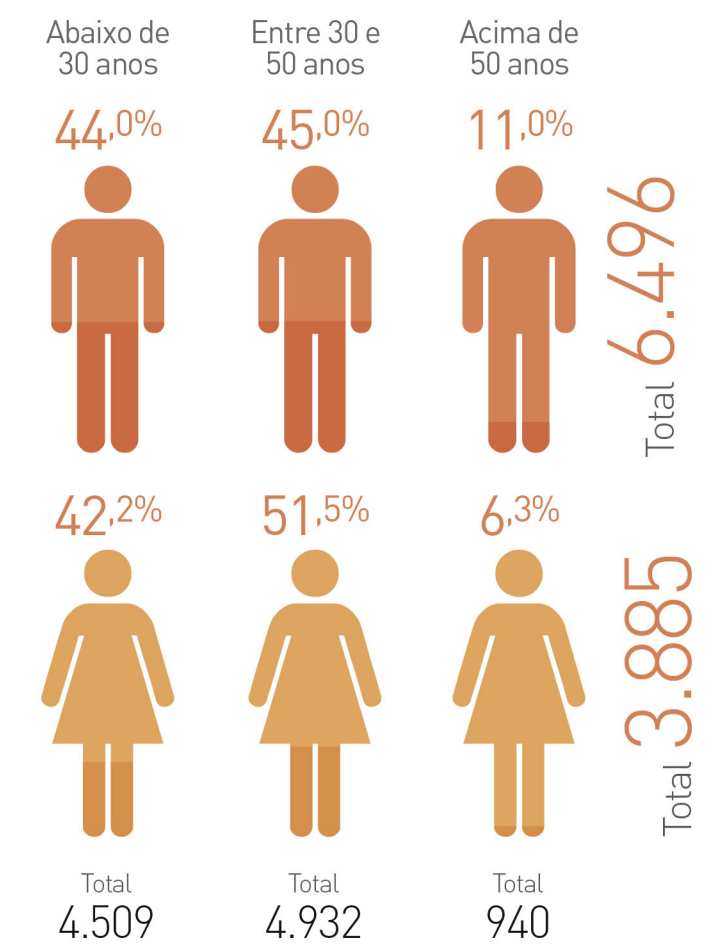
* Referente às unidades operacionais do Brasil.

FORÇA DE TRABALHO



FAIXA ETÁRIA G4-LA12

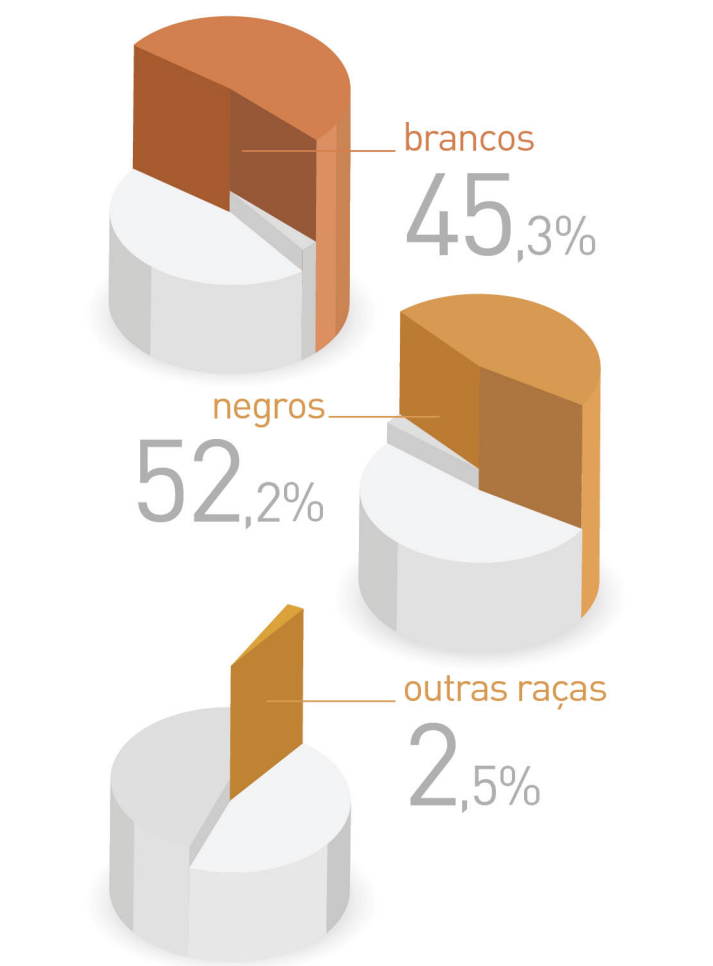
2014



	M	H
Abaixo de 30	1.642	2.867
30-50 anos	2.000	2.932
Acima de 50	243	697
TOTAL	3.885	6.496

EMPREGADOS POR GRUPO G4-LA12

2014



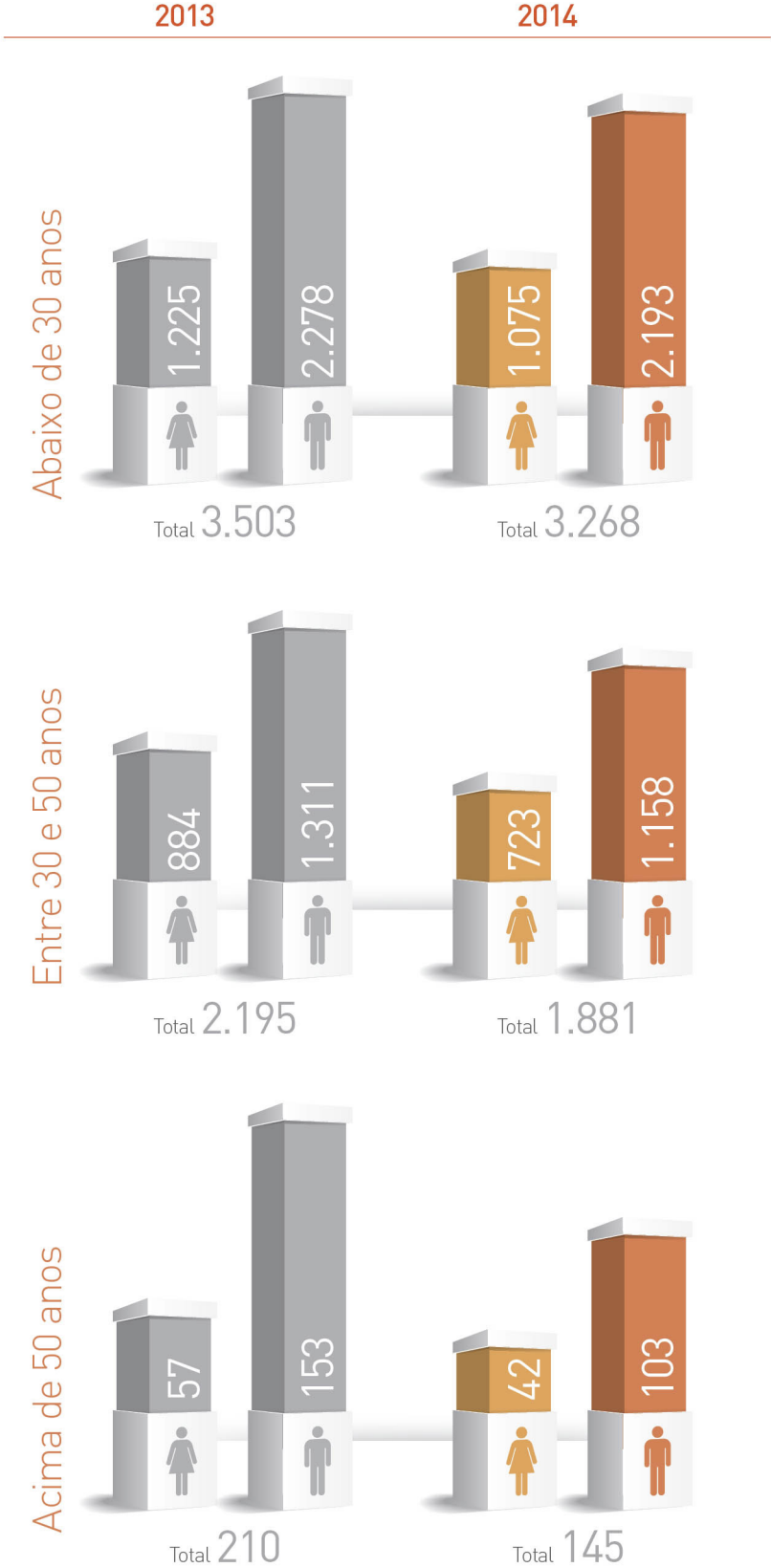
Branços	4.700
Negros	5.417
Outras raças*	264 ¹
TOTAL	10.381 ²

2013

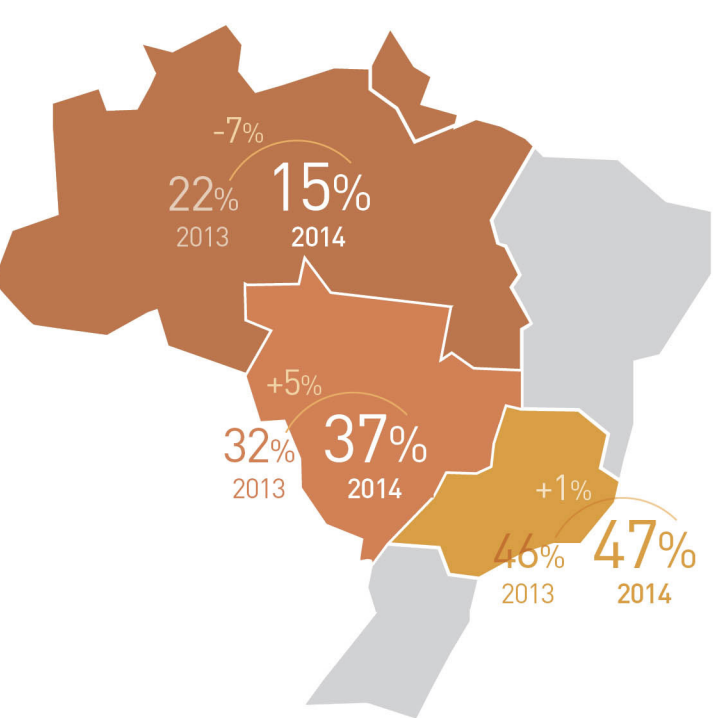
Branços	5.067
Negros	4.155
Outras raças*	242 ¹
TOTAL	9.464 ²

1. Outras raças: parda, indígena e amarela.
2. Referente às unidades operacionais do Brasil.

NOVAS CONTRATAÇÕES G4-LA1
IDADE



REGIÕES



2014

	M	H	TOTAL
Sudeste	938	1.575	2.513
Centro-Oeste	718	1.246	1.964
Norte	184	633	817

2013

	M	H	TOTAL
Sudeste	1.178	1.536	2.714
Centro-Oeste	624	1.268	1.892
Norte	364	938	1.302

9.2. ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

A Minerva Foods conta com uma série de recursos para atrair profissionais e fazer com que se sintam satisfeitos e reconhecidos por seu trabalho. Na concepção da Companhia, é a responsabilidade, o engajamento, a capacidade de tomar iniciativas e a cooperação dos colaboradores que pavimentam o caminho para que suas ações estratégicas tenham o efeito desejado, beneficiando a todos. Para estimular esse comprometimento de suas equipes, a Minerva busca oferecer um ambiente agradável de trabalho, perspectivas de aperfeiçoamento profissional, remuneração e benefícios atrativos, ações de engajamento e programas direcionados à saúde e ao bem-estar de seus funcionários. Com a reestruturação do departamento de Recursos Humanos em 2014, esse trabalho foi intensificado.

Uma das iniciativas foi a elaboração de diagnóstico sobre a rotatividade de pessoal na Companhia, identificando, por unidade, as razões que levam funcionários a se desligarem e as áreas em que a incidência é maior. Em seguida, foram intensificados programas para evitar os desligamentos e buscar a queda do *turnover*. A Minerva Foods considera que o nível de 5% é alto, e que é necessário avançar no trabalho de retenção de profissionais.

GRI G4-LA1

Índice de Rotatividade (%)	
2014	2013
5,34	4,88

A Companhia mantém ainda análise comparativa entre os cargos e a naturalidade de seus colaboradores e considera comunidade local toda a área que abrange o estado do qual o profissional é natural. Considerando todas as filiais, há em média 134 casos em que os membros da alta direção das unidades operacionais foram contratados na comunidade local, o que representa cerca de 56% do quadro de contratações para esse nível. Considerando apenas as unidades industriais frigoríficas, há em média 120 casos em que os membros da alta direção foram contratados na comunidade local, o que representa cerca de 65% do quadro de contratações para esse nível. **GRI G4-EC6**

9.3. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO GRI G4-HR2 | G4-HR7 G4-LA9 | G4-LA10

GRI G4-DMA TREINAMENTO E EDUCAÇÃO | G4-DMA INVESTIMENTOS G4-DMA PRÁTICAS DE SEGURANÇA

A Minerva Foods investe continuamente em ações para o desenvolvimento de suas lideranças, como o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL), que envolve gestores corporativos e executivos, e a Escola de Líderes, dedicada a todo o quadro de gestores das unidades. Também promove treinamentos técnico-operacionais que visam à reciclagem de conhecimentos específicos para a atuação profissional dos colaboradores, com vistas à produção e à comercialização de produtos seguros e de qualidade. Dentre os temas destacam-se as Boas Práticas de Fabricação e as reciclagens previstas pelas Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho, assim como a Integração Institucional.

EM 2014, CONSIDERANDO O TOTAL DE CARGA HORÁRIA X COLABORADOR E A QUANTIDADE DE COLABORADORES ATIVOS DO GRUPO, A MINERVA FOODS CONTABILIZOU ÍNDICE DE 22,39 HORAS DE TREINAMENTO POR COLABORADOR, SEM QUE TENHA HAVIDO QUALQUER DISTINÇÃO DE GÊNERO PARA AS CAPACITAÇÕES.

Foram 2.931 horas de treinamento de Integração e Reciclagem da Integração, envolvendo 7.952 colaboradores, ou seja, mais de 76% do quadro total das unidades industriais no Brasil. Nesses treinamentos são tratadas todas as questões que envolvem os direitos humanos – relevantes às operações da organização.

Escola de Líderes

A Escola de Líderes é dirigida a coordenadores, supervisores e líderes nas áreas administrativas e operacionais de todas as unidades e corporativo, envolvendo também os gerentes das unidades industriais. O projeto tem foco nas ferramentas de Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências. Em 2014, foram realizados 264 encontros em nove unidades envolvidas no programa, que somaram 1.880 horas de treinamento, formando 555 líderes.



Projeto Excelência

Programa de desenvolvimento com foco na liderança, direcionado ao aperfeiçoamento de competências técnicas, comportamentais e de gestão de pessoas. O objetivo da Companhia é a melhoria contínua dos profissionais que estão à frente das operações e das equipes de trabalho.

Desenvolvimento de Executivos

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) é dirigido a gestores corporativos e executivos. O projeto visa à capacitação de gerentes corporativos e executivos para que tenham melhor desempenho na função de agentes transformadores e promovam a integração entre a estratégia da Companhia e a sua execução. Em 2014, foram treinados 58 profissionais, em um total de 92 horas, abordando desenvolvimento gerencial e de lideranças, treinamentos técnicos, comportamentais e de educação continuada nos mais diversos setores da Companhia.

Orçamento Familiar

Iniciativa de educação financeira oferecida aos colaboradores e a seus cônjuges interessados em aprender a gerir melhor a administração domiciliar, monitorando seus ganhos e suas despesas de forma que avalie quanto pode ser comprometido em um empréstimo consignado, por exemplo, sem desequilibrar as contas. A educação financeira tem resultados efetivos nas faixas de salários menores, na qual se verifica a maior dificuldade na retenção de talentos, e tem contribuído para evitar a rotatividade de pessoal, além de ter um relevante caráter social.

9.4. INTEGRAÇÃO

Dedo de Prosa

É um programa que, por meio de encontros informais, facilita o diálogo entre a administração, as lideranças e os demais colaboradores. A ideia é fazer com que o colaborador se sinta mais à vontade para apresentar problemas e conversar sobre soluções para melhorar o próprio desempenho, dos colegas e do setor, com *feedback* das sugestões examinadas. As reuniões são abertas à participação das famílias dos colaboradores para identificar eventuais situações que estejam impactando negativamente o desempenho do funcionário e, assim, ajudá-lo a superar a dificuldade. Em 2014, foram realizados aproximadamente 90 encontros.

Jornada de Integração

Ações em que os gerentes industriais, administrativos e de Recursos Humanos (RH) das plantas industriais compartilham os resultados de programas como Escola de Líderes, Pesquisa de Clima e outros indicadores, a fim de estimular a participação de todos os colaboradores na definição dos Planos de Ação e Estratégias da Minerva.

9.5. SAÚDE E BEM-ESTAR

Combate ao Tabagismo

A Minerva Foods realiza campanhas de conscientização sobre os efeitos nocivos do uso do cigarro durante eventos de engajamento interno, como a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho e a Semana de Meio Ambiente.

Parcerias com Secretarias Municipais de Saúde

A Companhia faz parcerias com as secretarias para a promoção de eventos dedicados à saúde e à qualidade de vida, como campanhas de vacinação, diagnóstico de saúde e estilo de vida, entre outros.

Ginástica Laboral

Destinado a todos os setores da Companhia, tem o objetivo de reduzir a incidência de doenças ocupacionais e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.



9.6. COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO

Almoço com a Gerência

Os almoços são uma oportunidade informal para que os colaboradores apresentem sugestões de melhorias em relação aos processos da Companhia. Em 2014, foram realizados aproximadamente 60 encontros.

Comunicação com a Minerva Foods

Todas as unidades dispõem de caixas de sugestões com formulários nos quais os colaboradores podem expressar opiniões, fazer denúncias, elogios e críticas, de forma anônima ou não. Em 2014 foram recebidos 430 relatos por meio desse mecanismo nas unidades consideradas neste relatório.

Jornal Conexão

A publicação tem o intuito de informar o colaborador e sua família sobre as principais notícias da Companhia. Com versões em português e espanhol, é produzido bimestralmente em papel reciclável e entregue, via correios, na residência de todos os colaboradores do Brasil, Paraguai e Uruguai.

Ferramenta Disc Thomas

A Minerva adquiriu essa ferramenta em 2013 para realizar Inventário de Perfil Comportamental, a fim de fortalecer e aprimorar os processos de seleção e desenvolvimento interno, promovendo a alocação das pessoas certas nos lugares certos, encontrando e potencializando talentos. Em 2014, essa ferramenta foi amplamente utilizada para desenvolvimento interno, aplicada na Escola de Líderes e nos Programas de Desenvolvimento de Lideranças, com aproximadamente 382 relatórios emitidos.

Estímulo ao Voluntariado

A Minerva identifica necessidades locais e estimula ações de responsabilidade social entre os colaboradores nas unidades.

9.7. REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

GRI G4-EC5 | G4-DMA PRESENÇA NO MERCADO

A concessão de remuneração digna e condizente com as responsabilidades assumidas integra a política de valorização dos colaboradores. Não há variação entre o menor salário (R\$ 788,00) pago pela Minerva Foods a funcionários com carga horária de 220 horas mensais e o salário-mínimo nacional vigente (R\$ 788,00 em 1º de janeiro de 2015). Os reajustes anuais de salários e o conjunto de compensações oferecidas aos empregados da Companhia, inclusive extras salariais e benefícios, respeitam as convenções coletivas e a legislação. Todos os profissionais diretos, contratados em regime da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), podem se filiar livremente aos sindicatos de suas categorias e são representados pelas entidades nos acordos de negociação coletiva.

GRI G4-11

A Minerva oferece ainda a oportunidade de adesão ao plano de saúde corporativo e ao plano odontológico – esse último para todas as unidades –, a custo reduzido em comparação com o preço de mercado. Em relação à alimentação, mantém refeitórios nos locais de trabalho, a preços subsidiados. Fornece também, em algumas localidades, auxílio-alimentação, auxílio-refeição, remuneração variável e transporte, além dos benefícios previstos em lei, nas convenções e nos acordos coletivos firmados.

GRI G4-LA2

A Companhia mantém convênios com estabelecimentos nas diferentes localidades onde opera para obter descontos e facilidades de pagamento aos funcionários e a parte dos colaboradores terceirizados e temporários, de acordo com o tipo de contrato. Os convênios englobam farmácias, postos de combustível, casas de carnes, cabeleireiros, entre outros.

A política de remuneração e benefícios da Minerva não prevê a oferta de planos de previdência para colaboradores ou membros do Conselho de Administração. A Minerva não mantém plano de previdência privada. Somente a previdência oficial é assegurada para todos os colaboradores contratados pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Também não existem arranjos contratuais, apólices de seguros ou quaisquer outros instrumentos que estruturam mecanismos de remuneração ou indenização em caso de destituição do cargo ou aposentadoria. Todo benefício relativo a pensões, aposentadorias ou complementações segue a legislação previdenciária brasileira. Já para garantir rendimentos justos e compatíveis com as funções, a Companhia realiza pesquisas salariais de mercado, usadas como referências tanto das bases salariais como dos ajustes.

GRI G4-EC3

Os valores na tabela a seguir expressam os benefícios pagos pela Minerva em 2014.

CUSTOS DOS BENEFÍCIOS

(assistência médica, alimentação, etc. – R\$ milhões)

2014
38.470.765 ^{,81}
2013
31.535.747 ^{,46}



15.752.434,⁵²

9.8. SAÚDE E SEGURANÇA
GRI G4-DMA SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO

A saúde e segurança dos trabalhadores são temas relevantes na Companhia, que mantém previsões relativas às condições de trabalho nos acordos coletivos firmados com as entidades sindicais que representam a categoria. É objetivo da Minerva o cumprimento e respeito às normas de segurança estabelecidas na legislação, com implantação de medidas coletivas, treinamentos e fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), a fim de garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável, que previna a ocorrência de acidentes/doenças relacionadas ao trabalho dos colaboradores. **GRI G4-LA8**

A MINERVA, ALÉM DISSO, GERENCIA OS RISCOS DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO (SST) EM CONFORMIDADE COM OS REGULAMENTOS NACIONAIS E LOCAIS. PARA CUMPRIR ESSE OBJETIVO, EM 2014 INVESTIU R\$ 15.752.434,52.

Todas as unidades industriais têm uma equipe de gestores de SST formada por um engenheiro de SST, técnicos de SST, enfermeiras, médicos e fisioterapeutas, além de um analista de RH para oferecer apoio aos colaboradores nos casos de doenças na família, por exemplo. Esse trabalho tem o objetivo de reduzir a ocorrência de acidentes laborais e monitorar doenças e afastamentos por motivos médicos. Para evitar doenças crônicas, os colaboradores que apresentam sintomas são encaminhados para consultas com fisioterapeuta, que revisa as condições de ergonomia a fim de que não sofram lesões por esforço repetitivo.

A Companhia oferece também um programa de monitoramento individual de saúde, no qual os colaboradores podem fazer exames clínicos periódicos e são orientados sobre procedimentos seguros para o exercício de suas atividades, bem como o de uso adequado de equipamentos.

É mantida ainda a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) em todas as unidades em operação no Brasil. A Comissão é formada por representantes dos empregados, escolhidos em eleição direta, e dos empregadores, indicados. Os membros das CIPAs se reúnem regularmente e promovem eventos específicos, como a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT), com palestras, treinamentos, avaliações médicas, atividades lúdicas, entre outros. Todos são representados também em comitês formais de segurança e saúde, compostos por trabalhadores que auxiliam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional. **GRI G4- LA5**

Indicadores de saúde e segurança do trabalho GRI G4-LA6			
Número de doenças ocupacionais	Dias perdidos	Taxa de absenteísmo	Óbitos relacionados ao trabalho
5	5202	2,69	2



Indicadores gerais	2014	2013	2012
Investimento total (R\$)	15.752.434,52	1.476.868,81	605.459,27
Horas/homem trabalhadas	16.798.549,60	18.913.625,51	13.399.306,00
Acidentes com afastamento	114	75	91
Acidentes sem afastamento	25	5	4
Taxa de Frequência de Acidentes (TF)	8,27	4,23	7,09
Taxa de Frequência de Gravidade (TG)	1.024,02	379,83	377,78
Faltas justificadas por atestado médico (h)	249.468,20	139.393,39	179.053,30
Faltas não justificadas (h)	313.848,66	279.528,45	218.395,25



10. RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

QUALIDADE E SATISFAÇÃO ASSEGURADAS

Nosso maior compromisso é com a satisfação do cliente.

GRI G4-DMA SAÚDE E SEGURANÇA DO CLIENTE | G4-DMA ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS | G4-DMA PRIVACIDADE DO CLIENTE
G4-DMA CONFORMIDADE | G4-DMA BEM-ESTAR ANIMAL

A Minerva entende que o sucesso de seus negócios depende da satisfação de seus clientes. Dessa forma, empreende esforços para conhecer e atender às suas reais necessidades por meio de solicitações, sugestões e reclamações que são cuidadosamente registradas, analisadas e tratadas. Produtos e processos são desenvolvidos, melhorados e/ou implementados com o mesmo objetivo. Para medir o grau de satisfação, a Companhia adota questionários; monitoramento dos contratos existentes; abertura de novos contratos; e novos projetos comerciais por meio de planejamento que envolve a participação de clientes e fornecedores.

GRI G4-PR5

A Minerva Foods é signatária de diversos compromissos para o desenvolvimento da pecuária sustentável, adotando critérios rigorosos de uma ponta a outra da cadeia de produção, a começar pela compra do gado, sua principal matéria-prima. Todas as aquisições são efetivadas somente depois de conferida a origem do gado, para atender aos requisitos exigidos nos aspectos socioambientais e trabalhistas, além de avaliar a qualidade dos animais. Com gestores treinados para conhecer a fundo os compromissos assumidos pela Companhia, as compras são precedidas por consultas nos sistemas do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis (IBAMA) e do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Ao mesmo tempo, a Companhia dispõe de sistema de bloqueio prévio denominado *blacklist*, por meio do qual faz acompanhamento diário das listas de áreas embargadas pelo IBAMA, por não corresponderem aos critérios de sustentabilidade, e pelo Ministério do Trabalho e Emprego, por adoção de trabalho escravo. Com essa ferramenta, todos os fornecedores irregulares são bloqueados no sistema de aquisições.

A Minerva Foods também possui sistema de monitoramento geoespacial no bioma Amazônia, obtendo do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) mapas fornecidos por imagens de satélite que, sobrepostos a mapas das propriedades rurais, localizam as áreas de desmatamento, invasão de Terras Indígenas ou Unidades de Conservação ambiental entre potenciais fornecedores, eliminando-os das opções de compra.

Além disso, todas as operações da Companhia – processamento, embalagem, armazenamento, distribuição, publicidade, rotulagem de produtos e normas de segurança alimentar – estão sujeitas a extensas regulação e supervisão do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e de autoridades locais e estrangeiras.

OS PRODUTOS MINERVA NÃO ESTÃO ASSOCIADOS COM TRABALHO ESCRAVO E ÁREAS EMBARGADAS, E ADICIONALMENTE NO BIOMA AMAZÔNIA COM O DESMATAMENTO ILEGAL, SOBREPOSIÇÃO COM TERRAS INDÍGENAS, UNIDADES DE CONSERVAÇÃO E ÁREAS DE PROTEÇÃO AMBIENTAL.

Outra forma pela qual a Minerva assegura a qualidade e responsabilidade sobre o produto é a adoção de abate humanitário e medidas de bem-estar animal. A Companhia é adepta do Programa de Bem-Estar Animal (BEA) e, em relação a práticas de transporte, manuseio e/ou abate, segue as diretrizes da IN 03/2000, do Regulamento EU nº 1099-2009, da Circular nº 550/2011/CGPE/DIPOA e do protocolo de auditoria de fornecedores McDonald's. Ainda assim, em 2014 registrou 21 incidentes de não conformidades a leis e regulamentos que resultaram em advertência e identificou 51 casos de não conformidade relacionados a transporte, manuseio e/ou abate – razões também de 72 incidentes que resultaram em multas, penalidades e advertências. **GRI FP13**

A Companhia também adota medidas para o bem-estar dos animais no transporte marítimo. No segmento de gado vivo, os navios são adaptados com separação de lotes em currais para proporcionar maior conforto aos animais, assim como maior produtividade na distribuição da alimentação por animal durante o trajeto para outros países.



Condições sanitárias seguem padrões internacionais.

10.1. RASTREABILIDADE

O sistema de rastreabilidade da Minerva Foods monitora toda a cadeia de valor, desde a compra do gado até a entrega do produto final, para verificar se estão sendo cumpridas as práticas sustentáveis. Na distribuição, além de acompanhar todo o percurso do produto, esse recurso permite organizar a ordem de saída, fazendo com que o primeiro a ser produzido seja também o primeiro a ser transportado, permitindo também localizar qualquer item em tempo real na cadeia de distribuição.

A Companhia também possui certificações globais que atestam o nível de competência em matéria de segurança alimentar e sistemas de qualidade, como:



WQS
World Quality Services

HACCP - Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle das ameaças à saúde humana nos processos industriais, em linha com o código internacional de Princípios Gerais de Segurança Alimentar. As unidades certificadas com o HACCP são Araguaína (TO), Batayporã (MS), Rolim de Moura (RO), Friasa* (Paraguai), Frigomerc* (Paraguai) e Pul* (Uruguai).



BRC FOOD
CERTIFICATED

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



ISO 22000
CERTIFICADO

ISO 22000 - Primeiro padrão internacional de sistema de gestão de segurança alimentar, abrangendo comunicação interativa, gestão de sistemas e controle de riscos. Possui certificação ISO 22000 o frigorífico Pul* (Uruguai).



ISO 9001
CERTIFICADO

ISO 9001 - Conjunto de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade. Possui certificação ISO 9001 o frigorífico Pul* (Uruguai).

*Essas unidades não fazem parte do limite deste relatório.

10.2. HIGIENE E SEGURANÇA ALIMENTAR

GRI G4-PR1 | G4-PR2 | G4-PR3 | G4-PR4 | FP2 | FP5 | FP8 | GRI G4-DMA
SAÚDE E SEGURANÇA DO CLIENTE | G4-DMA ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Além de estar em dia com todos os controles sanitários que envolvem a indústria de alimentos – como a presença permanente em suas instalações do Serviço de Inspeção Federal e a participação no Plano Nacional de Controle de Resíduos e Contaminantes –, a Minerva Foods mantém seu próprio programa de controle, com objetivo de identificar resíduos químicos nos animais ainda na fazenda e impedir que sejam transferidos ao produto acabado e, conseqüentemente, ao consumidor final. A totalidade (100%) das categorias de produtos é avaliada ao longo de toda a cadeia produtiva, de modo que garanta a segurança e conformidade legal. Ainda assim, em 2014, nove autos de infração foram encaminhados à Companhia pelo Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que também emitiu 853 relatórios de não conformidade.

EM RELAÇÃO À ROTULAGEM, 100% DOS PRODUTOS A DETÉM. OS RÓTULOS E AS ETIQUETAS SÃO APROVADOS PELO SERVIÇO DE INSPEÇÃO DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO E POR ÓRGÃOS EQUIVALENTES DOS PAÍSES IMPORTADORES. ASSIM, NÃO HOUE, NO ANO, CASO DE NÃO CONFORMIDADE EM RELAÇÃO À EXIGÊNCIA.



SGI – Sistema de Gestão Integrado

Em 2014 a Minerva iniciou os estudos de aspecto e impacto, perigos e riscos em suas unidades operacionais a fim de estruturar seu Sistema de Gestão Integrado. Sob o lema “rumo à excelência” a Companhia integrou Segurança de Alimentos, Responsabilidade Social, Saúde & Segurança e Meio Ambiente em quatro elos de gestão.





11. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

SUSTENTABILIDADE EM CADA AÇÃO

Única Companhia do setor, na América Latina, a ser reconhecida pela *International Finance Corporation*.

GRI G4-DMA MATERIAIS | G4-DMA ENERGIA | G4-DMA ÁGUA | G4-DMA BIODIVERSIDADE | G4-DMA MECANISMOS DE QUEIXAS E RECLAMAÇÕES RELACIONADAS A IMPACTOS AMBIENTAIS

A sustentabilidade é entendida na Minerva Foods como uma condição básica para o exercício de suas atividades. Está presente na Companhia de maneira integrada em todas as suas operações e tomadas de decisão. A Companhia adota critérios rigorosos para trabalhar apenas com pecuária sustentável, dispõe de um parque industrial avançado em termos de eficiência no uso de recursos naturais e possui ferramentas tecnológicas para fazer com que os processos produtivos sejam executados sob os critérios de responsabilidade socioambiental.

Em 2014, esses mecanismos de desenvolvimento sustentável foram aperfeiçoados por conta do acordo fechado em setembro de 2013 com a *International Finance Corporation (IFC)*, braço de investimentos do Banco Mundial que adquiriu 2,9% do capital da Minerva Foods, parceria que também envolveu a contratação de um financiamento de R\$ 137 milhões para a Companhia.

Antes de fechar o acordo, a IFC fez uma avaliação socioambiental das operações da Companhia para determinar os principais riscos e impactos do projeto de desenvolvimento e principais medidas mitigadoras, com base nos padrões de desempenho da instituição aplicáveis à Companhia. O trabalho resultou em um plano de ação, iniciado em 2013, que foi aplicado ao longo de 2014 e continuará em andamento no decorrer do projeto de financiamento, que tem duração de dez anos.

A PARCERIA COM A IFC, POR SI SÓ, JÁ REPRESENTA UM ATESTADO DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL PARA A COMPANHIA, ÚNICA DE SEU SETOR NA AMÉRICA LATINA A OBTER O RECONHECIMENTO DA INSTITUIÇÃO.

Além disso, a realização de auditorias regulares também indica a adoção de um processo interno de melhoria contínua.





11.1. PECUÁRIA SUSTENTÁVEL

GRI G4-12 | GRI G4-DMA BEM-ESTAR ANIMAL

A Minerva Foods é signatária de diversos protocolos, termos e acordos com entidades civis, governamentais e não governamentais como parte de seu compromisso com a pecuária sustentável.

GRI G4-15

- Pacto da Pecuária, coordenado pelo Instituto Ethos, que estabelece restrições ao financiamento, à produção, ao uso, à distribuição, à comercialização e ao consumo sustentáveis de produtos da pecuária bovina oriundos da Amazônia e destinados à cidade de São Paulo.
- Termo de Compromisso com o Greenpeace, no qual são definidos critérios mínimos para operação com gado e produtos bovinos em escala industrial no Bioma Amazônico.
- Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, articulado pelo Instituto Ethos em conjunto com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a ONG Repórter Brasil, pelo qual são definidas ações para os signatários a fim de impedir o acesso às suas cadeias produtivas de empresas ou pessoas que utilizem trabalhadores em condições análogas à escravidão.
- Termo de Ajustamento de Conduta pela Pecuária Sustentável, com o Ministério Público Federal do Pará.
- Adesão ao Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS), conhecido internacionalmente como *Brazilian Roundtable on Sustainable Livestock (BRSL)*.

Em relação à matéria-prima proveniente do bioma Amazônia, a Companhia trabalha com um sistema de monitoramento geoespacial, eliminando da carteira de fornecedores propriedades com focos de desmatamento ilegal, sobreposição com Terras Indígenas, Unidades de Conservação e Áreas de Proteção Ambiental. **GRI G4-EN12**

11.2. RELACIONAMENTO COM PECUARISTAS

GRI G4-12 | G4-DMA REFERENTE A TODOS OS ASPECTOS DE PRÁTICAS DE COMPRA

Os compromissos assumidos pela Minerva Foods com a pecuária sustentável envolvem também um trabalho de campo para orientar os criadores de gado em relação aos procedimentos e às técnicas adequados para alcançar os objetivos. As equipes da Minerva Foods que vão até os pecuaristas, com os quais desenvolvem um trabalho de conscientização sobre os critérios adotados pela Companhia com base nos compromissos fechados, têm as seguintes funções:

- Verificar a qualidade do rebanho e da fazenda;
- Promover a colaboração técnica e aceleração da produtividade da propriedade;
- Explicar ao pecuarista a documentação exigida para sua regularidade socioambiental e como obtê-la;
- Fazer prospecção de novos negócios;
- Entrevistar fornecedores sobre expectativas futuras;
- Promover a extensão de compartilhamento de informação;
- Comprar gado.

A Companhia também orienta os pecuaristas na aplicação de técnicas que aumentem a produtividade sem ampliar as áreas de pastagens e aborda temas direcionados à qualidade e pecuária sustentável no programa Minerva Falando de Pecuária. É um projeto complementar ao trabalho de campo que, por meio de palestras realizadas nas unidades industriais da Companhia, apresenta temas como qualidade da carne e exigências de mercado, orientações legais para regularizar as fazendas, sustentabilidade, entre outros. Em 2014, foram realizados seis encontros. **GRI G4-EN33**

As iniciativas integram o programa Pecuaristas & Minerva, um Laço de Confiança, criado para fortalecer o relacionamento da Companhia com seus fornecedores.

Os fornecedores da Minerva Foods também contam com um canal de comunicação, o Serviço de Apoio ao Fornecedor (SAF), para obter orientações e fazer sugestões sobre todos os temas de seu interesse, incluindo os relacionados à pecuária sustentável. O SAF pode ser acessado pelo twitter [minerva@research](#) ou pelo e-mail pecuarista@minervafoods.com Outra possibilidade é acessar o site da Minerva (www.minervafoods.com), no qual os pecuaristas encontram também informações sobre o ciclo de palestra Minerva Falando de Pecuária e a agenda de eventos da Companhia.

Todas as compras feitas em 2014 foram de fornecedores enquadrados como “conformes” no sistema da Companhia, segundo critérios de sustentabilidade para compra de gado, em compliance com a lista de trabalho escravo do MTE, lista áreas embargadas do IBAMA, e adicionalmente no bioma Amazônia, com sobreposição a focos de desmatamento do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais INPE, sobreposição com Terras Indígenas, Unidades de Conservação e Áreas de Proteção Ambiental.

11.2.1. UM LAÇO DE CONFIANÇA

Em 2014, os pecuaristas receberam por e-mail, no âmbito do programa Pecuaristas & Minerva, 161 relatórios com informações e análises sobre os resultados da Companhia, tendências de mercado e de clima, pesquisas de confinamento e convites para eventos, entre outros. O cadastro de fornecedores para os quais são enviados os e-mails recebeu a adesão de 248 pecuaristas no começo do ano, totalizando 2.048 cadastros em 2014.

ALÉM DISSO, FOI DESENVOLVIDO UM RELATÓRIO DE ABATE, DENOMINADO ROMANEIO, QUE INCLUI INFORMAÇÕES ADICIONAIS, ORIENTANDO O FORNECEDOR SOBRE O ANIMAL QUE FOI ABATIDO, SUA CLASSIFICAÇÃO DE COBERTURA DE GORDURA E IDADE, ENTRE OUTROS ASPECTOS, O QUE CONTRIBUI PARA A MELHORIA CONTÍNUA DO PROCESSO DE ENGORDA E FINALIZAÇÃO DOS ANIMAIS.

11.2.2. CONTRATOS

GRI G4-DMA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES EM PRÁTICAS TRABALHISTAS | G4-DMA TRABALHO INFANTIL | G4-DMA TRABALHOS FORÇADO OU ANÁLOGO AO ESCRAVO | G4-DMA DIREITOS INDÍGENAS | G4-DMA AVALIAÇÃO | G4-DMA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES EM DIREITOS HUMANOS | G4-DMA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES EM IMPACTOS NA SOCIEDADE | G4-DMA AVALIAÇÃO AMBIENTAL DE FORNECEDORES

Todos os contratos da Minerva Foods contêm cláusulas específicas sobre direitos humanos e exigências que incluem cumprimento da legislação ambiental, de saúde e de segurança ocupacional, assim como obtenção e manutenção válida de todas as licenças, entre outros requisitos, sob pena de rescisão e outras penalidades. Os fornecedores também devem declarar que cumprem os compromissos assumidos em pactos, acordos e termos aos quais a Minerva aderiu. Com base em todos os cadastros efetuados em 2014, foram identificados 35% novos fornecedores, dos quais nenhum está inserido na lista de trabalho escravo (MTE) e 1% possui propriedades embargadas pelo IBAMA. Dos novos fornecedores, 100% passam por avaliação cadastral que inclui temas ambientais e sociais. **GRI G4-EN32 | G4-LA14 | G4-LA15 | G4-HR6 | G4-HR10 | G4-HR11 | G4-S09 | G4-S010**

Em 2014, houve quatro registros de pré-cadastros identificados de violação de direitos de povos indígenas, cujos fornecedores tiveram os registros bloqueados. Uma medida tomada pela Companhia é o envio semestral de ofícios a todas as coordenadorias regionais da Fundação Nacional do Índio (FUNAI), para certificar-se de que não há conflitos de áreas com os fornecedores da Minerva. **GRI G4-HR6 | G4-HR8**

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

- Lista suja do trabalho escravo do Ministério do Trabalho e Emprego (Portaria no 540/2004, de 15/10/2004);
- Relação das áreas embargadas pelo IBAMA (Portaria IBAMA nº 19, de 02/07/2008 e Dec. no 6.321/2007);
- Relação de áreas indígenas declaradas como invadidas pela FUNAI.

11.3. USO DE RECURSOS NATURAIS

G4-EN31 | G4-DMA ÁGUA | G4-DMA EFLUENTES E RESÍDUOS

G4-DMA PRODUTOS E SERVIÇOS | G4-DMA GERAL

Por meio de monitoramento constante de todas as suas unidades operacionais, a Minerva Foods define medidas e ações para assegurar uma melhoria contínua na otimização do uso de recursos naturais. Esse acompanhamento é feito pelos supervisores ligados à Gerência Corporativa de Meio Ambiente, que reportam dados para a Diretoria, para que as informações sirvam de subsídios na elaboração de estratégias e definição de medidas de aperfeiçoamento. Os gestores responsáveis por cada uma das unidades preenchem planilhas com as seguintes informações:

- Dados técnicos da unidade e do sistema de tratamento de águas residuárias;
- Dados das licenças ambientais, outorgas de captação de água, lançamento de efluentes líquidos tratados e atendimento das condicionantes técnicas;
- Monitoramento dos *Key Performance Indicators* (KPIs ou Indicadores-Chave de Desempenho Ambientais): consumo de água; geração de efluentes; qualidade do efluente líquido; qualidade do corpo receptor; custos e receitas operacionais; recuperação de óleos e graxas em sistemas físico-químicos de tratamento;
- Gráficos de desempenho (*dashboards*);
- Controle de geração e destinação de resíduos sólidos;
- Controle de produtos químicos usados em sistemas físico-químicos de tratamento;
- Controle de produtos biológicos usados nos sistemas de tratamento;
- Controle de parâmetros diários de sólidos sedimentáveis no sistema biológico de tratamento.

O total de investimentos na área ambiental em 2014 foi de R\$ 3.803.857,02, destinados tanto à melhoria operacional do sistema como a estudos para aperfeiçoá-lo. Nesse âmbito, todas as unidades realizaram análises de emissão atmosférica e qualidade do ar, análises de efluentes e passaram a realizar estudos de batimetria e uso de biorremediador para redução de sólidos e aumento na eficiência de remoção de matéria orgânica nos efluentes líquidos.

Total do investimento ambiental (R\$) GRI G4-EN31		
2014	2013	2012
R\$ 3.803.857,02	R\$ 2.558.059,78	R\$ 1.406.661,00

11.3.1. ÁGUA

Na Minerva, a água é consumida predominantemente nas atividades de produção e esterilização de equipamentos. Por isso, a Companhia realiza continuamente um trabalho de prevenção de vazamentos e procura utilizar equipamentos modernos e mais eficientes no uso de recursos hídricos. Em termos de qualidade, são observados os critérios estabelecidos pelo Ministério da Saúde e da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA.

As unidades são abastecidas com águas superficiais e subterrâneas, que, antes de serem enviadas para uso industrial, são devidamente tratadas em Estações de Tratamento de Água. O gerenciamento do consumo de água é realizado pelos supervisores de Meio Ambiente das unidades industriais e repassado aos gestores da fábrica, que atuam diretamente em cada setor consumidor. Isso permite a integração e o engajamento do chão de fábrica para as ações de melhoria do consumo e manutenção preventiva e corretiva de vazamentos.

Em 2014, o consumo de água em todas as unidades da Companhia foi de 4.845.950 m³, volume 1,9% maior em relação ao total do ano anterior em razão da entrada em funcionamento de novas unidades. O volume consumido de água superficial somou 3.512.398 m³ e o de água subterrânea, 1.333.552 m³. GRI G4-EN8

Consumo de Água (m³)		
2014	2013	2012
4.845.950	4.756.516	4.709.310



Unidade industrial de Rolim de Moura (RO).

- Nas unidades de Araguaína (TO), Barretos (SP), Batayporã (MS), Campina Verde (MG), José Bonifácio (SP, incluindo Casing), Palmeiras de Goiás (GO, incluindo Biodiesel), Rolim de Moura (RO) e Couros, as medições foram realizadas diariamente ao longo de 2014.
- Na unidade de Janaúba (MG), as medições se deram a partir do mês de setembro de 2014, quando foram iniciadas as atividades.
- Nas unidades de Várzea Grande (MT) e Mirassol D'Oeste (MT), as atividades iniciaram como Minerva em outubro. Portanto as medições se deram a partir desta data. Anterior a outubro, todos os controles de consumo dessas duas unidades eram de responsabilidade da empresa BRF.

11.3.2. TRATAMENTO DE EFLUENTES

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

A Companhia recuperou de seus efluentes 2.560.926 litros de óleo animal (sebo ácido) nas unidades industriais, volume abaixo do ano anterior em razão de melhora significativa na fábrica de subprodutos (graxaria) da unidade de Palmeiras de Goiás a partir de junho de 2014, o que ampliou a eficiência na produção de farinha. Na usina de Biodiesel também houve melhoria no processo de produção. Assim, o resíduo de sebo que iria para recuperação na ETE é reaproveitado. Nas demais unidades são realizados trabalhos de conscientização para redução de materiais orgânicos enviados para a ETE. Além disso, com a crise hídrica, foram intensificados todos os treinamentos para a redução de consumo de água – tema tratado na Semana do Meio Ambiente. GRI G4-EN27

Em 2014, a Minerva descartou 4.336 milhões de metros cúbicos de efluentes tratados de acordo com os padrões exigidos na legislação brasileira. A média de remoção de carga orgânica foi em torno de 88,85% para unidades com menor redução e de cerca de 98% para unidades com maior eficiência. GRI G4-EN22

11.3.3. DESTINAÇÃO DE RESÍDUOS

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

No caso dos recicláveis (embalagens plásticas, plásticos duros, papel, papelão, sucata metálica e óleo usado), a Minerva separa o material de acordo com a categoria e vende para empresas licenciadas, obtendo com a comercialização uma fonte de receita. Em 2014, o volume de resíduos sólidos reciclados nas unidades industriais atingiu 2.006.517 toneladas, resultado 1,81% maior em relação a 2013. As empresas que recebem os resíduos são regularizadas, assim como os aterros aos quais alguns materiais são destinados. No caso de resíduos depositados em solos agrícolas, são realizadas análises tanto do material quanto do solo.

Volume de material reciclado (kg)			
Unidades Industriais	2014	2013	2012
Araguaína (TO)	127.401	35.167	42.958
Barretos (SP)	594.180	615.150	709.440
Batayporã (MS)	11.430	175.247	132.835
Campina Verde (MG)	36.197	83.198	102.796
José Bonifácio (SP)	312.270	405.035	425.971
Palmeiras de Goiás (GO)	557.497	490.270	415.244
Rolim de Moura (RO)	173.536	166.675	110.561
Couros	41.056	-	-
Janaúba (MG) ¹	50.420	-	-
Várzea Grande (MT) ²	52.370	-	-
Mirassol D'Oeste (MT) ²	50.160	-	-
Total	2.006.517	1.970.742	1.939.805

1. Com início de atividade em 17 de setembro de 2014.
2. Com início das atividades em 1º de outubro de 2014.

Os materiais considerados perigosos, como lâmpadas, pilhas e baterias – utilizados nas áreas de laboratórios, enfermarias e manutenção da Minerva – são encaminhados com transporte próprio e adequado para empresas devidamente licenciadas, enquanto óleos dispensados nos processos produtivos são reaproveitados ou queimados nas caldeiras.

11.3.4. SANGUE BOM

O Projeto Sangue Bom envolve a coleta e destinação adequada do sangue bovino proveniente do processo de sangria para industrialização, otimizando as operações das Estações de Tratamento (ETEs). O sangue é vendido à indústria especializada para extração de plasma.

11.4. EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

Cada unidade da Minerva é responsável por sua própria gestão de energia e presta contas do custo do quillowatt/hora por quilo de carne produzido, trabalhando sempre com a meta de obter a maior eficiência possível. A Companhia compra energia no mercado livre para as unidades Araguaína (TO), Barretos (SP), José Bonifácio (SP), Mirassol d'Oeste (MT) e Palmeiras de Goiás (GO), e gera energia indireta em algumas unidades, como Araguaína (TO), Batayporã (MS), José Bonifácio (SP) e Palmeiras de Goiás (GO), com o vapor utilizado em suas operações produtivas, por meio da queima do sebo ácido que resulta do tratamento de efluentes. A Companhia também investe em equipamentos e tecnologias com menor consumo de energia.

Em 2014, o consumo de energia elétrica nas unidades da Minerva foi de 644.021,4319 GJ, resultado 18,5% maior que o do ano anterior em razão das aquisições feitas pela Companhia.

Consumo de energia elétrica e intensidade energética GRI G4-EN3 G4-EN5		
Unidades Industriais	2014	2013
Total de consumo de energia elétrica (GJ)	644.021,4319	543.298,7808
Taxa de intensidade energética (GJ/Kg desossado)	0,0018	0,0015

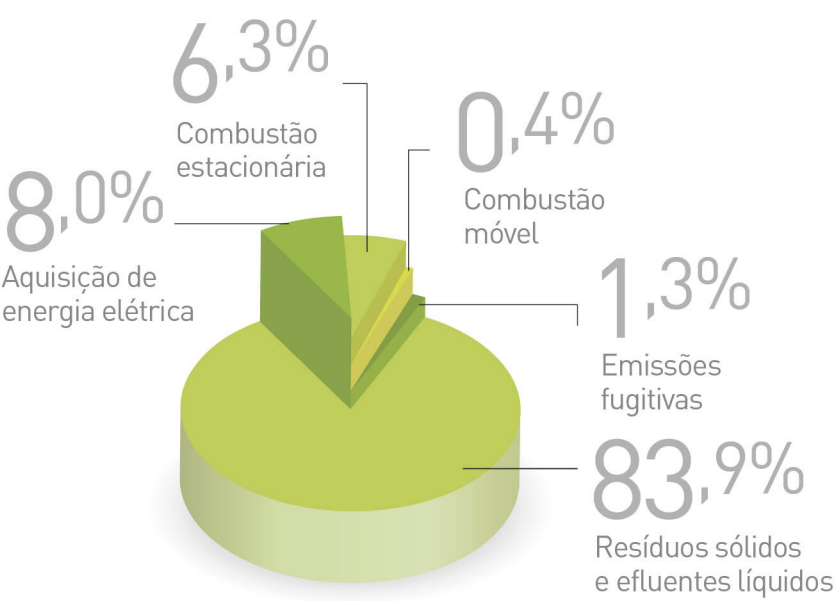
11.4.1. BIODIESEL

A Companhia também investe em energia limpa e tem divisão específica, a Minerva Biodiesel, que compra sebo bovino das unidades industriais da Minerva e, a partir dele, produz o combustível renovável. Esse processo, por seu caráter ambientalmente sustentável, também tem a vantagem de agregar valor aos subprodutos do abate de bovinos da Companhia. Em 2014, a Companhia consolidou a tecnologia de produção de biodiesel 100% produzido com sebo bovino. A Minerva Biodiesel também compra matérias-primas complementares, como soja, pinhão manso e amendoim de produtores da agricultura familiar, para os quais desenvolve um programa de apoio técnico e capacitação, contribuindo para a qualificação dos agricultores e sua inclusão social. O trabalho resultou na concessão, pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário, do selo Combustível Social, obtido pela Minerva em 2012.

11.4.2. EMISSÕES ATMOSFÉRICAS GRI G4-DMA EMISSÕES

A Minerva monitora regularmente a qualidade do ar nas caldeiras e as emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE). Em 2014, a Companhia investiu R\$ 50.965,00 na realização das análises de emissão atmosférica tanto para as caldeiras como para qualidade do ar e constatou que foram respeitados os padrões exigidos pelas resoluções Conama no 382/2006 e no 436/2011. **GRI G4-EN21**

Em seu primeiro inventário de GEE, a Minerva Foods contratou uma empresa especializada para compilar os dados referentes a 2014, considerando todas as unidades de produção no Brasil, Paraguai e Uruguai, além dos Centros de Distribuição no Brasil e Paraguai. Os resultados foram positivos e irão direcionar ações para redução da emissão de GEE a partir dos próximos inventários, além de criar um histórico das emissões da Companhia. O trabalho foi desenvolvido de acordo com a ferramenta intersetorial do programa brasileiro GHG Protocol, nos Escopos 1¹ e 2², e o resultado final pode ser observado na figura abaixo.



1. O Escopo 1 está relacionado às emissões diretas da empresa inventariada, ou seja, são provenientes de fontes que pertencem ou são controladas pela organização.
2. O Escopo 2 está relacionado às emissões provenientes da aquisição de energia elétrica e térmica pela empresa inventariante. Energia adquirida é entendida como energia trazida para a organização. São emissões indiretas, pois as emissões físicas ocorrem no local onde a energia é produzida.

Emissões totais (tCO ₂ e) GRI G4-EN21		
Fonte de emissão (tCO ₂ e)	Emissões totais Escopos 1 e 2	Emissões totais de biomassa ¹
Combustão estacionária	20.608,49	240.272,49
Combustão móvel	1.444,45	544,81
Emissões fugitivas	4.216,46	-
Resíduos sólidos e efluentes líquidos	273.096,41	-
Aquisição de energia elétrica	26.071,60	-
TOTAL	325.437,42	240.817,30

1. Emissões resultantes da combustão de biomassa são tratadas de forma diferente daquelas provenientes de combustíveis fósseis. O CO2 liberado na combustão de biomassa é igual ao CO2 retirado da atmosfera durante o processo de fotossíntese e, dessa forma, é possível considerá-lo "carbono neutro". As emissões de CO2 advindas da combustão da biomassa devem ser excluídas dos Escopos 1, 2 e 3 e reportadas separadamente, requerimento este para prover consistência com o inventário nacional.

11.4.3. DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA

A logística de distribuição eficiente e integrada é um dos grandes diferenciais da Minerva Foods. Com unidades industriais e centros de distribuição em localização privilegiada para atender com flexibilidade e rapidez todo o mercado brasileiro e o de qualquer país que tenha relação comercial com o Brasil, Uruguai e Paraguai, a Companhia acumula experiência e avança ano a ano nessa área, como ocorreu em 2014.

EM TERMOS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL, A ÁREA DE LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO SEGUE OS MESMOS PADRÕES DE EFICIÊNCIA DE TODA A COMPANHIA, TAMBÉM PROMOVENDO MELHORIAS CONSTANTES.

Em 2014, um dos destaques foi um aprendizado obtido com a experiência de atuação no Paraguai. Naquele mercado, são utilizados contêineres com capacidade para 27 toneladas de carne, enquanto no Brasil o padrão é o envio de 25 toneladas por unidade. Ao incorporar em sua rede o envio de 27 toneladas por contêiner, a Minerva ganhou não apenas em produtividade, mas também em redução de emissão de GEE no uso de transporte rodoviário e marítimo.

Outro avanço importante foi a utilização de transporte multimodal, ampliado em 2014. Essa mudança envolve a ampliação do modal ferroviário, reduzindo as emissões no transporte de contêineres. A Companhia planeja fazer um levantamento para verificar o impacto econômico e ambiental desse novo posicionamento. Mudança importante também foi a intensificação da utilização de caminhões com capacidade para transportar dois contêineres, em vez de apenas um. Hoje, grande parte dos caminhões que conduzem os produtos da Minerva é da modalidade bitrem, com dois semirreboques acoplados um ao outro, suportando a carga de dois contêineres. Também nesse caso, a produtividade aumenta e a emissão de gases diminui.

A racionalização na gestão do transporte rodoviário também avançou com um novo planejamento, lançado como um projeto piloto em 2013 e expandido em 2014. Boa parte dos caminhões, ao retornar dos portos, faz um percurso parando nos fornecedores de insumos para se abastecer de matérias-primas. Em relação ao transporte convencional, em que os caminhões voltam do porto vazios e os fornecedores fazem uma nova viagem para levar os insumos em seus veículos, essa alteração contribui para uma emissão menor de poluentes.

Em relação ao mercado externo, a cadeia logística também preocupa-se com o desenvolvimento sustentável. A Minerva trabalha com uma rede logística por meio da contratação de armazenagem, transporte, seguros e forte parceria com os armadores e terminais portuários do País, obtendo grande eficiência operacional para assegurar a elevada qualidade dos produtos e a pontualidade de entrega. A Companhia utiliza navios fretados e contêineres, além de exportar diretamente seus produtos para consumidores finais. Com uma estrutura eficiente, tem condições de vender produtos de carne bovina resfriada a uma grande variedade de mercados externos, como os da Europa, da Ásia, do Oriente Médio e da África.

11.5. RELACIONAMENTO COM COMUNIDADES

A aplicação de critérios rigorosos de sustentabilidade nas unidades operacionais da Minerva Foods contribui para reduzir ao máximo o impacto ambiental nas comunidades de seu entorno, mas a Companhia também adota medidas e procedimentos para participar do desenvolvimento das regiões onde atua.

Um dos exemplos é o Programa de Estágios da Minerva, que oferece oportunidades para que os estudantes tenham formação complementar, identificando talentos que possam vir a integrar seu quadro de funcionários. Esses estágios são destinados a estudantes de áreas compatíveis com os segmentos de atuação da Companhia e têm duração de um ano, com possibilidade de prorrogação por mais 12 meses, obedecendo aos critérios da legislação vigente.

PARA O ANO DE 2015 A MINERVA ESTÁ DESENVOLVENDO PROJETO DE MAPEAMENTO DE *STAKEHOLDERS* E DESENVOLVIMENTO DE PLANOS DE ENGAJAMENTO EM 22 UNIDADES DE NEGÓCIO, EM CONFORMIDADE COM OS PADRÕES DE DESEMPENHO DA IFC.

O resultado da medida é o fortalecimento das ações de comunicação e engajamento com as comunidades afetadas pelas unidades de negócio, bem como demais públicos de relacionamento dos sites.

A Companhia também promove anualmente a Semana do Meio Ambiente, que envolve campanhas de conscientização sobre o uso de recursos naturais, direcionadas principalmente a estudantes, além de funcionários. Em 2014, o evento ocorreu simultaneamente com a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), em algumas unidades, contribuindo para maior integração entre os departamentos de Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho.

USO DE RECURSOS NATURAIS
E EFICIÊNCIA ENERGÉTICA EM 2014



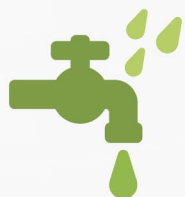
INVESTIMENTOS R\$

3.803.857,02
na área ambiental

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

644.021,4319 GJ
de consumo de energia

CONSUMO DE ÁGUA



3.512.398 m³ Superficial
1.333.552 m³ Subterrânea

TRATAMENTO DE EFLUENTES

Descartou 4.336 milhões de metros cúbicos de efluentes tratados.



A COMPANHIA RECUPEROU DE SEUS EFLUENTES

2.560.926 l Óleo Animal

DESTINAÇÃO DE RESÍDUOS

1,81%

maior em relação ao ano anterior.



VOLUME DE RESÍDUOS SÓLIDOS RECICLADOS

2.006.517 kg



DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA



↑ PRODUTIVIDADE
↓ EMISSÕES DE GEE

27

TONELADAS/CONTÊINER



SANGUE BOM

O Projeto Sangue Bom envolve a coleta e destinação adequada do sangue bovino proveniente do processo de sangria para industrialização.

100%

PRODUZIDO COM SEBO BOVINO



BIODIESEL

A Companhia investe em energia limpa e tem divisão específica, a Minerva Biodiesel, que compra sebo bovino das unidades industriais da Minerva e, a partir dele, produz o combustível renovável.



EMISSÕES ATMOSFÉRICAS

A COMPANHIA INVESTIU R\$

50.965

na realização das análises de emissão atmosférica tanto para as caldeiras como para qualidade do ar e constatou que foram respeitados os padrões exigidos.

MAIS INDICADORES RESPONDIDOS

SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI G4 GRI G4-32

CONTEÚDO PADRÃO GERAL		
CONTEÚDO PADRÃO GERAL	PÁGINA	VERIFICAÇÃO EXTERNA
ESTRATÉGIA E ANÁLISE		
G4-1	18, 20	✓
G4-2	36	✓
PERFIL ORGANIZACIONAL		
G4-3	4	✓
G4-4	15, 16	✓
G4-5	11	✓
G4-6	11	✓
G4-7	11	✓
G4-8	11, 38	✓
G4-9	11	✓
G4-10	13, 50	✓
G4-11	57	✓
G4-12	25, 66	✓
G4-13	27, 37	✓
G4-14	36	✓
G4-15	66	✓
G4-16	14	✓

SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI G4 GRI G4-32

CONTEÚDO PADRÃO GERAL		
CONTEÚDO PADRÃO GERAL	PÁGINA	VERIFICAÇÃO EXTERNA
ASPECTOS MATERIAIS IDENTIFICADOS E LIMITES		
G4-17	A lista das entidades incluídas nas demonstrações financeiras estão em: http://ri.minervafoods.com/	✓
G4-18	6	✓
G4-19	8	✓
G4-20	4 e 6	✓
G4-21	6	✓
G4-22	Não houve reformulação de informações fornecidas em relatórios anteriores.	
G4-23	Não houve reformulação de informações fornecidas em relatórios anteriores.	
ENGAJAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i>		
G4-24	6	✓
G4-25	6	✓
G4-26	6	✓
G4-27	6, 8	✓
PERFIL DO RELATÓRIO		
G4-28	4	✓
G4-29	4	✓
G4-30	4	✓
G4-31	5	✓
G4-32	4, 76	✓
G4-33	4	✓
GOVERNANÇA		
G4-34	26	✓
ÉTICA E INTEGRIDADE		
G4-56	15, 24	✓

CONTEÚDO PADRÃO ESPECÍFICO

ASPECTOS MATERIAIS	INFORMAÇÃO SOBRE A FORMA DE GESTÃO E INDICADORES	PÁGINA	OMISSÕES	VERIFICAÇÃO EXTERNA
CATEGORIA: ECONÔMICA				
Desempenho econômico	G4-DMA	37 e 41		
	G4-EC1	43		✓
	G4-EC2	37		✓
	G4-EC3	57 Os benefícios relativos a pensões, aposentadorias ou complementações da Minerva seguem a legislação previdenciária brasileira. Dessa maneira o nível de participação dos seus colaboradores é obrigatório.		✓
Presença no mercado	G4-DMA	57		
	G4-EC5	57		✓
	G4-EC6	54		✓
CATEGORIA: AMBIENTAL				
Materiais	G4-DMA	65 a 75		
	G4-EN2	A Minerva não utiliza materiais provenientes de reciclagem no seu processo produtivo.		
Energia	G4-DMA	65 a 75		
	G4-EN3	70		✓
	G4-EN5	70		✓
Água	G4-DMA	65 a 75		
	G4-EN8	68		✓
Biodiversidade	G4-DMA	65 a 75		
	G4-EN12	66		✓
Emissões	G4-DMA	70 e 71		
	G4-EN20	Não tem substância que danifique a camada de ozônio.		
	G4-EN21	70, 71		✓
Efluentes e resíduos	G4-DMA	68		
	G4-EN22	69		✓
	G4-EN24	Em nenhuma das unidades da Minerva aconteceram vazamentos significativos que geraram algum impacto ambiental.		
	G4-EN25	A Minerva não monitora o peso total desses resíduos perigosos por enquanto, mas irá gerenciá-los.		

CATEGORIA: AMBIENTAL				
Produtos e serviços	G4-DMA	68		
	G4-EN27	69		✓
	G4-EN28	A Minerva, por especificidade do setor, não recupera embalagens.		
Conformidade	G4-DMA	25		
	G4-EN29	Nenhuma unidade da Minerva recebeu qualquer autuação passível de multas significativas no ano de 2014.		
Geral	G4-DMA	68		
	G4-EN31	68		✓
Avaliação ambiental de fornecedores	G4-DMA	67		
	G4-EN32	67		✓
	G4-EN33	66		✓
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais	G4-DMA	65 a 75		
	G4-EN34	A Companhia ainda não conta com mecanismos formais de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais, mas está em fase de implementação de seu mapeamento de partes interessadas (<i>stakeholders</i>), que culminará com a implantação de um mecanismo formal de queixa e reclamação. Em caso de ocorrência de reclamações atualmente, elas são tratadas pelo gestor administrativo da unidade.		
CATEGORIA: SOCIAL				
SUBCATEGORIA: Práticas trabalhistas e trabalho decente				
Emprego	G4-DMA	50 a 52		
	G4-LA1	50, 52 e 54		✓
	G4-LA2	57		✓
Saúde e segurança no trabalho	G4-DMA	49 a 59		
	G4-LA5	58 100% dos colaboradores são representados em comitês formais de saúde e segurança.		✓
	G4-LA6	58	Parcial	✓
	G4-LA7	Não há funcionários com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação.		
	G4-LA8	58		✓
Treinamento e educação	G4-DMA	54		
	G4-LA9	54	Parcial	✓
	G4-LA10	54		✓
	G4-LA11	34	Parcial	

SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI G4 **GRI G4-32**

CATEGORIA: SOCIAL				
SUBCATEGORIA: Práticas trabalhistas e trabalho decente				
Diversidade e igualdade de oportunidades	G4-DMA	50 a 52		
	G4-LA12	50, 51	Parcial	✓
Igualdade de remuneração entre mulheres e homens	G4-DMA	34		
	G4-LA13	Não há diferenciações de remuneração entre gêneros ou discriminação de qualquer natureza nas operações salariais e Recursos Humanos da Minerva Foods.		
Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas	G4-DMA	67		
	G4-LA14	67		✓
	G4-LA15	67		✓
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas	G4-DMA	50 a 52		
	G4-LA16	50	Parcial	✓
SUBCATEGORIA: Direitos humanos				
Investimentos	G4-DMA	54		
	G4-HR1	Não houve contrato de investimentos significativos.		
	G4-HR2	54		✓
Não discriminação	G4-DMA	50 a 52		
	G4-HR3	50		✓
Liberdade de associação e negociação coletiva	G4-DMA	24		
	G4-HR4	Não foram registrados casos.		
Trabalho infantil	G4-DMA	67		
	G4-HR5	A empresa abole e erradica as operações e os fornecedores identificados como de risco para a ocorrência de casos de trabalho infantil. Tendo como medidas tomadas para contribuir para a efetiva erradicação do trabalho infantil o Código de Ética e o procedimento de Recrutamento e Seleção. Não se utiliza de trabalho infantil, seguindo a lei, na qual este só é permitido se houver a adesão de um programa de aprendizagem “Jovem Aprendiz”.		
Trabalho forçado ou análogo ao escravo	G4-DMA	67		
	G4-HR6	67		✓
Práticas de segurança	G4-DMA	62		
	G4-HR7	54		✓

SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI G4 **GRI G4-32**

CATEGORIA: SOCIAL				
SUBCATEGORIA: Direitos humanos				
Direitos indígenas	G4-DMA	67		
	G4-HR8	67		✓
Avaliação	G4-DMA	67		
	G4-HR9	100% dos cadastros realizados pela Companhia são submetidos a avaliações de direitos humanos.		
Avaliação de fornecedores em direitos humanos	G4-DMA	67		
	G4-HR10	67		
	G4-HR11	67		
Mecanismo de queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos	G4-DMA	50 a 52		
	G4-HR12	50	Parcial	✓
SUBCATEGORIA: Sociedade				
Combate à corrupção	G4-DMA	24		
	G4-S03	24		✓
	G4-S04	24		✓
	G4-S05	Não apresenta casos confirmados de corrupção.		
Concorrência desleal	G4-DMA	24		
	G4-S07	Não houve ocorrência dessa natureza em 2014.		
Conformidade	G4-DMA	24		
	G4-S08	Não houve ocorrência dessa natureza em 2014.		
Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade	G4-DMA	67		
	G4-S09	67		✓
	G4-S10	67		✓
SUBCATEGORIA: Responsabilidade pelo produto				
Saúde e segurança do cliente	G4-DMA	62		
	G4-PR1	62		✓
	G4-PR2	62		✓
Rotulagem de produtos e serviços	G4-DMA	62		
	G4-PR3	62		✓

SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI G4 **GRI G4-32**

SUBCATEGORIA: Responsabilidade pelo produto				
Rotulagem de produtos e serviços	G4-DMA	61 a 63		
	G4-PR4	62		✓
	G4-PR5	61	Parcial	✓
Privacidade do cliente	G4-DMA	61 a 63		
	G4-PR8	A Companhia não conta com mecanismo formais de queixas e reclamações, apesar de estar em fase de implementação. Contudo, não há registros de existência de violação de privacidade e perda de dados de cliente.		
Conformidade	G4-DMA	61 a 63		
	G4-PR9	A Companhia não sofreu multas significativas por não conformidade com leis e regulamentos relativos a fornecimento e uso de produtos e serviços em 2014.		
SUPLEMENTO SETORIAL DE ALIMENTOS				
Referente a todos os aspectos de práticas de compra	G4-DMA	66		
	FP1	No ano de 2014 houveram 26.085 compras efetuadas, contemplando as unidades de: Araguaína, Barretos, Batayporã, Campina Verde, Janaúba, José Bonifácio, Mirassol D'Oeste, Palmeiras de Goiás, Rolim de Moura e Várzea Grande, e também o Boi Vivo, Belém. Dentro desse volume, há 4669 fornecedores conformes em nosso sistema (seguindo os critérios de Ibama e MTE), ou seja, o CPF é consultado a cada compra. Sendo assim, o percentual de fornecedores conformes com a política de práticas de compra da empresa é 100%.		
	FP2	62		✓
Relações Trabalhistas	G4-DMA	49 a 59		
	FP3	A Companhia não contabiliza horas de trabalho perdidas devido a disputas trabalhistas, greve e/ou greves patronais.		
Saúde e Segurança do Cliente	G4-DMA	61 a 63		
	FP5	62	Parcial	✓
Rotulagem de Produtos e Serviços	G4-DMA	61 a 63		
	FP8	62		✓
Bem-estar animal	G4-DMA	25		
	FP9	25		✓
	FP11	25		✓
	FP13	61		✓

RELATÓRIO DE ASSEGURAÇÃO LIMITADA
DOS AUDITORES INDEPENDENTES

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

INTRODUÇÃO

Fomos contratados pela Minerva S.A. (“Companhia”) para apresentar nosso relatório de asseguração limitada sobre as informações contidas no Relatório de Sustentabilidade 2014 da Companhia, relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2014.

RESPONSABILIDADES DA ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA

A Administração da Minerva S.A. é responsável pela elaboração e apresentação de forma adequada das informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2014, de acordo com as diretrizes GRI (*Global Reporting Initiative*), em sua versão G4 e opção de reporte “essencial”, e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração dessas informações livres de distorções relevantes, independentemente se causada por fraude ou erro.

RESPONSABILIDADE DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Nossa responsabilidade é expressar conclusão sobre as informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2014 da Minerva S.A., com base no trabalho de asseguração limitada conduzido de acordo com o Comunicado Técnico CTO 01/12, aprovado pelo Conselho Federal de Contabilidade e elaborado tomando por base a NBC TO 3000 – Trabalho de Asseguração Diferente de Auditoria e Revisão, emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), que é equivalente à norma internacional ISAE 3000, emitida pela Federação Internacional de Contadores, aplicáveis às informações não históricas.

Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas, incluindo requisitos de independência e que o trabalho seja executado com o objetivo de obter segurança limitada de que as informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2014 da Minerva S.A., tomadas em conjunto, estão livres de distorções relevantes.

Um trabalho de asseguração limitada conduzido de acordo com a NBC TO 3000 (ISAE 3000) consiste principalmente de indagações à Administração da Companhia e outros profissionais da Companhia que estão envolvidos na elaboração das informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2014 da Minerva S.A., assim como pela aplicação de procedimentos analíticos para obter evidência que nos possibilite concluir na forma de asseguração limitada sobre as informações contidas no Relatório de Sustentabilidade 2014 da Companhia. Um trabalho de asseguração limitada requer, também, a execução de procedimentos adicionais, quando o auditor independente toma conhecimento de assuntos que o leve a acreditar que as informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2014 da Minerva S.A., tomadas em conjunto, podem apresentar distorções relevantes.

Os procedimentos selecionados basearam-se na nossa compreensão dos aspectos relativos à compilação e apresentação das informações constantes do Relatório de Sustentabilidade 2014 da Minerva S.A. e de outras circunstâncias do trabalho e da nossa consideração sobre áreas onde distorções relevantes poderiam existir. Os procedimentos compreenderam:

- (a) O planejamento dos trabalhos, considerando a relevância, o volume de informações quantitativas e qualitativas e os sistemas operacionais e de controles internos que serviram de base para a elaboração das informações constantes do Relatório de Sustentabilidade 2014 da **Minerva S.A.**;
- (b) O entendimento da metodologia de cálculos e dos procedimentos para a compilação dos indicadores por meio de entrevistas com os gestores responsáveis pela elaboração das informações;
- (c) A aplicação de procedimentos analíticos sobre as informações quantitativas e indagações sobre as informações qualitativas e sua correlação com os indicadores divulgados nas informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2014 da **Minerva S.A.**;
- (d) O confronto dos indicadores de natureza financeira com as demonstrações contábeis e/ou registros contábeis.

Os trabalhos de asseguarção limitada compreenderam, também, a aderência às diretrizes e critérios da estrutura de elaboração de Relatórios de Sustentabilidade no padrão GRI, em sua versão G4, aplicável na elaboração das informações constantes do Relatório de Sustentabilidade 2014 da **Minerva S.A.**

ALCANCE E LIMITAÇÕES
Os procedimentos aplicados no trabalho de asseguarção limitada são substancialmente menos extensos do que aqueles aplicados no trabalho de asseguarção que tem por objetivo emitir uma opinião sobre as informações constantes do Relatório de Sustentabilidade 2014 da **Minerva S.A.**

Consequentemente, não nos possibilitam obter segurança de que tomamos conhecimento de todos os assuntos que seriam identificados em trabalho de asseguarção que tem por objetivo emitir uma opinião. Caso tivéssemos executado um trabalho com objetivo de emitir uma opinião, poderíamos ter identificado outros assuntos e eventuais distorções que podem existir nas informações constantes do Relatório de Sustentabilidade 2014 da **Minerva S.A.** Dessa forma, não expressamos uma opinião sobre essas informações.

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

CONCLUSÃO
Com base nos procedimentos realizados, descritos neste relatório, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a acreditar que as informações constantes do Relatório de Sustentabilidade 2014 da Minerva S.A. não foram compiladas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com as diretrizes da *GRI (Global Reporting Initiative)*, em sua versão G4 e de acordo com as premissas e metodologias próprias da **Minerva S.A.**

São Paulo, 27 de outubro de 2015.



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

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

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



13. CRÉDITOS

COORDENAÇÃO GERAL - Minerva S.A.
DIRETORIA JURÍDICA - Flávia Ribeiro
DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS E COMUNICAÇÃO: Marlyse Matheus, Denise Rocha e Lucas Borges
GERÊNCIA DE SUSTENTABILIDADE - Taciano Custodio, Wemerson Lopes e Camila Ito
PRODUÇÃO EDITORIAL - TheMediaGroup
TRADUÇÃO - TheMediaGroup
FOTOS - Daniel Arantes, Daniela Toviansky e Grupo Luz
DESIGN - F&Q BRASIL
DIREÇÃO DE CRIAÇÃO - Paschoal Fabra Neto, Emilia Ogata e Odair Gualtieri
ATENDIMENTO - Fernando Quinteiro e Raquel Álvares Coelho
DESIGNERS - Cristian De Felice, Everaldo Figueira e Lucila Issa
REVISÃO - Rubens Fabra
PRODUÇÃO - Anderson Lima
AUDITORIA - BDO RCS Auditores Independentes

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

minervafoods.com