

INFORME DE  
SUSTENTABILIDAD

2014

*Minerva Foods*



# SUSTENTABILIDAD

LA SUSTENTABILIDAD PERMEA TODO EL CICLO DE ACCIONES DE MINERVA FOODS. ELLA ES EL HILO CONDUCTOR DE SUS PRÁCTICAS DESDE SU GESTIÓN, LOGÍSTICA Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS Y, INCLUSO, SUS PROVEEDORES DE LA CADENA.

Y ES ESE COMPROMISO CON LA SUSTENTABILIDAD QUE PROMUEVE LA CRECIENTE ACEPTACIÓN DE LA MINERVA COMO PROVEEDORA DE CARNE DE VACUNO Y DERIVADOS PARA MÁS DE CIEN PAÍSES.

1. Sobre el Informe	4	8. Desempeño de los Negocios	40
2. Minerva Foods	10	9. Recursos Humanos	48
3. Carta del Consejo de Administración	18	10. Responsabilidad por el Producto	60
4. Mensaje del Presidente	20	11. Responsabilidad Socioambiental	65
5. Modelo de Gestión	22	12. Sumario de Contenido de la GRI G4	76
6. Gobernanza Corporativa	26	13. Créditos	83
7. Gestión de Riesgos	36		

## 1. SOBRE EL INFORME

# RESULTADOS EN EVOLUCIÓN

Un panorama de las operaciones, retos, conquistas y perspectivas de la Minerva Foods.

Minerva S.A. (Minerva Foods) presenta en este informe de sustentabilidad un panorama de los aspectos más relevantes de sus desempeños económicos, social y ambiental y de gobernanza corporativa en el período del 1º de enero al 31 de diciembre de 2014. Las principales conquistas, los desafíos, las acciones más importantes y sus impactos para el desarrollo sustentable de la Compañía son descritos con base en las directivas internacionales de la *Global Reporting Initiative (GRI)*. **GRI G4-3 | G4-28**

Con publicación anual, esta cuarta edición del informe de sustentabilidad está basada en la versión GRI G4, opción "de acuerdo" esencial. Los indicadores del suplemento sectorial de alimentos fueron llevados para el proceso de materialidad y los identificados como relevantes, forman parte del contenido. **GRI G4-29 | G4-30 | G4-32**

Además de las directivas de la GRI, este informe de sustentabilidad sigue las orientaciones de la Asociación Brasileña de las Compañías Abiertas (Abrasca). Las eventuales reformulaciones de informaciones y sus razones están descritas a lo largo del documento.

Las informaciones y los indicadores de desempeño aquí presentados fueron objeto de análisis y recibieron la aseguración independiente de BDO RCS Auditores Independientes – práctica adoptada desde la primera publicación de la Compañía – en declaración publicada en la página 83 y se refieren a las siguientes unidades industriales:

**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)



A pesar de no hacer parte del límite de este informe, serán dichas a lo largo del texto las unidades industriales de Paraguay y Uruguay, las sucursales Minerva Casings, Minerva Biodiesel, Minerva Cueros, Minerva Live Cattle y la controlada Minerva Fine Foods. Cuando sea realizado el dicho informe serán dados los debidos destaques.

En un proceso de mejora continua, de acuerdo con la viabilidad, en los próximos ciclos la amplitud del informe aumentará, involucrando a los demás negocios bajo el control de la Compañía.

Los comentarios, críticas y sugerencias relacionadas en este documento deben de ser enviados para el e-mail [ri@minervafoods.com](mailto:ri@minervafoods.com), canal que los inversores y otros *stakeholders* pueden utilizar para tratar sobre otros temas relacionados a la Compañía. **GRI G4-31**

“ DEL INFORME DE  
SUSTENTABILIDAD ESTÁ  
BASADA EN LA VERSIÓN  
**GRI G4**  
OPCIÓN DE ACUERDO  
ESENCIAL. ”



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

Para definir los temas más relevantes para el informe, alineados con el GRI G4, Minerva realizó amplio proceso de consulta y análisis que contempló a miembros del consejo de administración, directores, colaboradores y *stakeholders* externos, como ONGs, poder público, instituciones financieras, inversores, accionistas, analistas *buy side* y *sell side*, proveedores, transportistas, vendedores, clientes, ganaderos e instituciones académicas. En total, más de 150 personas participaron en el proceso. **GRI G4-24 | G4-25 | G4-27**

Además de la inclusión de *stakeholders*, también formaron parte del análisis de materialidad temas relevantes sectoriales identificados en amplia investigación que involucró documentos de la GRI, informes de otros *players*, tanto del sector frigorífico como de alimentos nacionales e internacionales, bien como el compromiso con los *stakeholders*, que ocurre durante todo el año, ya sea por medio de los canales de comunicación directa, o por eventos promocionados mensualmente para proveedores e inversionistas y en los que la Compañía participa, como foros de discusión sectorial.

ESE PROCESO DE INVESTIGACIÓN PERMITIÓ LA ELABORACIÓN DE UNA LISTA DE 18 TEMAS DIVIDIDOS EN CUATRO GRANDES ASPECTOS – PERSPECTIVAS ECONÓMICAS, OPERACIÓN, PERSONAS Y MEDIO AMBIENTE –, QUE FUERON EVALUADOS BAJO LOS EJES DE IMPACTO E INFLUENCIA.



El eje Impacto llevó en consideración las dimensiones económicas, ambientales y sociales de la organización y fue construido con base en tres análisis:

- Evaluación de relevancia de los temas en la visión de los directores;
- Evaluación de relevancia de los temas para gestores hecha en panel presencial;
- Importancia para los *players* del segmento;

El eje Influencia del tema en la evaluación y decisión de los *stakeholders*, a su vez, fue elaborado a partir de otros cuatro análisis:

- Evaluación de relevancia con base en entrevistas individuales (analistas, inversores, especialistas, ONGs, proveedores, ganaderos y asociaciones sectoriales);
- Evaluación de relevancia por *stakeholders* en cuestionario *en línea*;
- Evaluación de relevancia de los temas para *stakeholders* hecha en panel presencial;
- Estudios sectoriales.

### DIAGRAMA DE FLUJO DE LA MATERIALIDAD

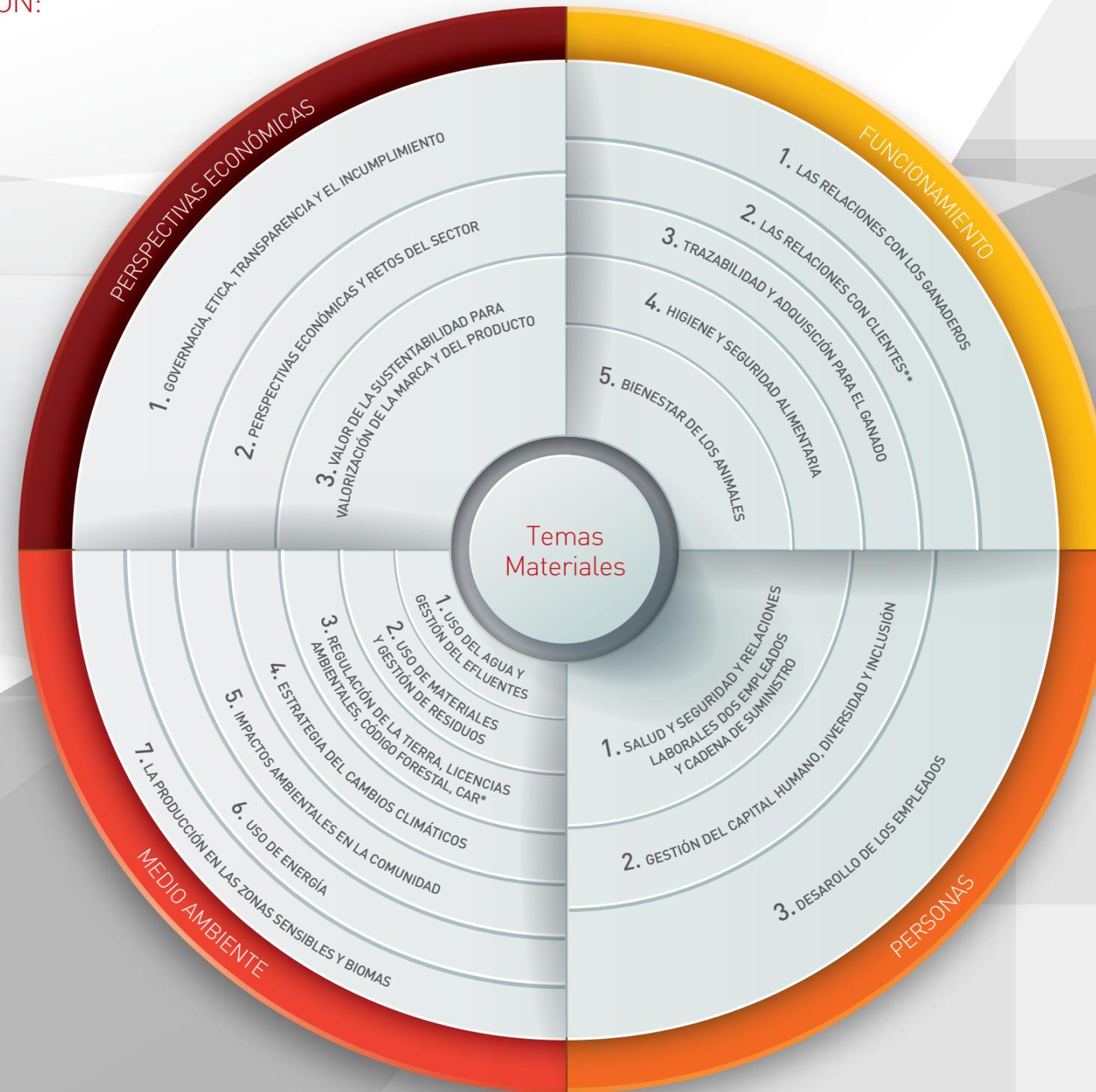


COMO RESULTADO DEL PROCESO,  
LOS TEMAS MATERIALES PARA ESTE INFORME SON:

GRI G4-19 | G4-27:

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS		
1	Lucha contra la corrupción	G4-S03, G4-S04, G4-S05
	Competencia desleal	G4-S07
	Conformidad	G4-S08
2	Desempeño Económico	G4-EC1   G4-EC2
	Inversiones	G4-HR1
3	Etiquetado del productos y servicios	G4-PR8

MEDIO AMBIENTE		
1	Agua	G4-EN8
	Efluentes y residuos	G4-EN22
2	Materiales	G4-EN2
	Efluentes y residuos	G4-EN25
	Productos y servicios	G4-EN28
3	Sin vínculo con aspectos de la GRI	
4	Se informará aspectos de la visión estratégica y la gestión Compañía sobre el tema. Aspectos operacionales, como la lucha la deforestación, se abordan en otros temas materiales	
5	Emisiones	G4-EN20   G4-EN21
	Efluentes y residuos	G4-EN24
	Productos y servicios	G4-EN27
	General	G4-EN31
	Los mecanismos para quejas y reclamaciones en relación con el impacto ambiental	G4-EN34
6	Energía	G4-EN3   G4-EN5
7	Biodiversidad	G4-EN12
	Conformidad	G4-EN29
	Derechos indígenas	G4-HR8



FUNCIONAMIENTO		
1	Prácticas de compra	FP1, FP2
	Evaluación medioambiental de los proveedores	G4-EN32, G4-EN33
	Evaluación de los proveedores en prácticas laborales	G4-LA14, G4-LA15
	Libertad de asociación y negociación colectiva	G4-HR4
	Trabajo infantil	G4-HR5
	Trabajo forzoso o análogo a esclavo	G4-HR6
	Evaluación de proveedores en derechos humanos	G4-HR10   G4-HR11
	Los mecanismos de quejas y reclamaciones relacionadas derechos humanos	G4-HR12
2	Privacidad del cliente	G4-PR8
	Conformidad	G4-PR9
3	Etiquetado del productos y servicios	G4-PR3, G4-PR4, FP8
4	La seguridad y la salud del cliente	G4-PR1, G4-PR2, FP5
5	Bienestar de los animales	FP9   FP11   FP13

PERSONAS		
1	Relaciones laborales	FP3
	Salud y seguridad en trabajo	G4-LA5   G4-LA6   G4-LA7, G4-LA8
	Los mecanismos para quejas y reclamaciones en relación con las prácticas laborales	G4-LA16
	Evaluación	G4-HR9
2	Desempeño económico	G4-EC3
	Presencia en mercado	G4-EC5   G4-EC6
	Empleo	G4-LA1   G4-LA2
	Diversidad e igualdad de oportunidades	G4-LA12
	Igualdad de remuneración entre mujeres y hombres	G4 LA13
	la no discriminación	G4-HR3
	Prácticas de la seguridad	G4-HR7
3	Entrenamiento u educación	G4-LA9   G4-LA10   G4-LA11
	Inversiones	G4-HR2

\* A pesar de no poseer aspectos e indicadores relacionados directamente, los indicadores G4-EN29, G4-EN32 y G4-EN33 relacionados a otros temas materiales auxilian en la prestación de cuentas de ese tema.  
\*\* Debido a la importancia de los temas para las actividades de Minerva Foods y a las expectativas de los stakeholders oídos durante el proceso de materialidad, la Compañía decidió relatar, además de los temas materiales, algunos de los indicadores relacionados a los siguientes temas.



## 2.1. PERFIL GRI G4-8 | G4-9

Compañía de actuación global, Minerva Foods es la segunda mayor exportadora brasileña de carne in natura, líder en exportación de ganado vivo en Brasil y uno de los principales *players* en producción y comercialización de carne de vacuno, cuero y derivados en Sudamérica, actuando también en el segmento de procesamiento de carne de vacuno, porcina y de aves.

Compañía de capital abierto y concebida como plataforma de producción y originación de materia prima, tiene su marca presente en el mercado de más de 100 países, en los cinco continentes, además de nueve oficinas internacionales. En 2014, sus ingresos netos totalizaron aproximadamente R\$ 7 mil millones, lo que representa una expansión de 28,1% en relación a 2013. **GRI G4-7**



# 28,1%

Expansión Ingresos Netos

La sede de la Compañía, instalada en Barretos (SP), y sus 16 unidades operacionales – 15 de faena y deshuesado y una de procesamiento –, localizadas estratégicamente en siete estados brasileños, en Paraguay y en Uruguay, proporcionaron capacidad diaria de faena de 15.880 cabezas de ganado y de deshuesado equivalente a 18.866 reses. La Compañía emplea directamente a 14.210 personas, de los que 67,2% son del género masculino y 32,8% son del género femenino. **GRI G4-5 | G4-6 | G4-10**

## 2. MINERVA FOODS

# CONSOLIDAR PARA EXPANDIR

Una empresa global y en expansión con raíces consolidadas a nivel nacional.





POSEE ADEMÁS 13 CENTROS DE DISTRIBUCIÓN, DE LOS CUALES 11 ESTÁN EN BRASIL Y DOS EN PARAGUAY, Y DIRECCIONA SUS VENTAS EN EL MERCADO INTERNO A INDUSTRIAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS E INGREDIENTES, MAYORISTAS Y SUPERMERCADOS.

Atiende a aproximadamente 40 mil clientes de pequeño y mediano portes y *food service*, abarcando casi todos los estados nacionales. Con los pequeños y medianos minoristas, su principal enfoque en el mercado doméstico, Minerva Foods actúa bajo el concepto *one-stop shop*, permitiendo que los clientes puedan acceder a un portafolio diversificado de productos perecederos congelados y refrigerados, de producción propia o de terceros. En el exterior, la Compañía posee oficinas comerciales en Argelia, en China, en Chile, en Colombia, en Estados Unidos, en Italia, en Irán, en Líbano y en Rusia, además de mantener operaciones de exportación de ganado vivo en Brasil, en Chile, en Colombia y en Uruguay.

Listada en el Nuevo Mercado de la bolsa de valores BM&FBOVESPA, Minerva Foods adopta las mejores prácticas de gobernanza corporativa y considera las dimensiones económica, social y ambiental en todas sus actividades. También integra las siguientes organizaciones: Sindicato de la Industria de Embutidos del Estado de San Pablo (SINDIFRIO); Asociación Brasileña de las Industrias Exportadoras de Carne (ABIEC); Asociación Brasileña de las Compañías Abiertas (ABRASCA); Grupo de Trabajo de la Ganadería Sustentable (GTPS); Asociación Brasileña de Reciclaje Animal (ABRA); y Asociación Brasileña de los Criadores de Cebú (ABCZ). **GRI G4-16**

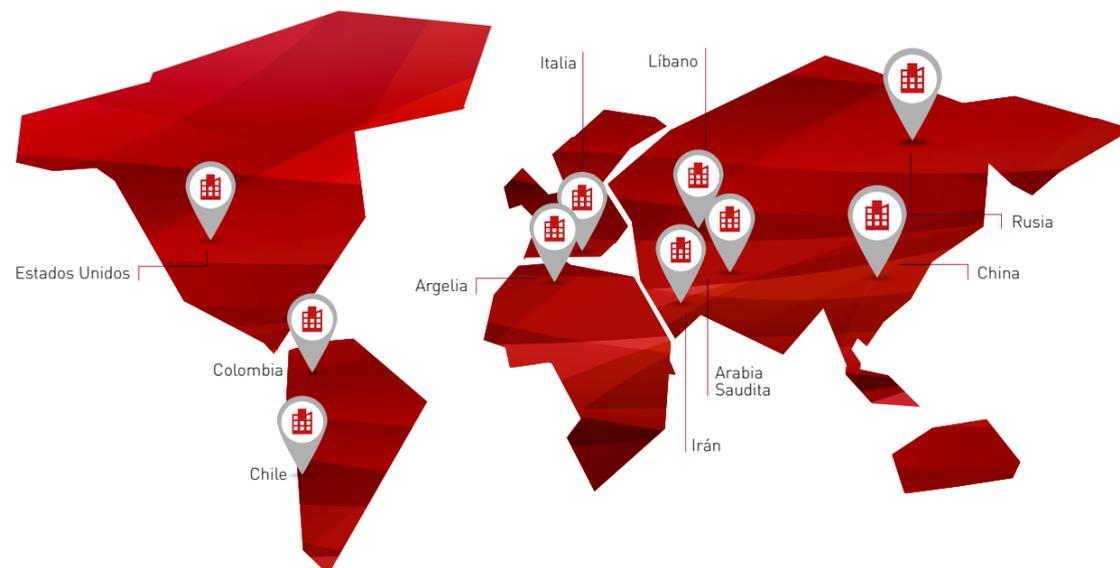
Aproximadamente

**40mil**

clientes en casi todos los estados nacionales

 OFICINAS INTERNACIONALES

 UNIDADES INDUSTRIALES



2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES GRI G4-56

# MISIÓN

Proveer globalmente alimentos de calidad con responsabilidad socioeconómica y ambiental. Minerva actuará a partir de un alto nivel de eficiencia operacional, promocionando al equipo y valorando a sus colaboradores, cultivando respeto y confianza en las áreas de negocio en las que actúa.

# VISIÓN

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

# VALORES

Integridad, compromiso, responsabilidad, iniciativa y cooperación.

DIVISIONES MINERVA FOODS G4-4



Minerva S.A. es controladora de las empresas Pul y Carrasco en Uruguay, Frigomerc y Friasa en Paraguay y Minerva Dawn Farms (Minerva Fine Foods) en Brasil.

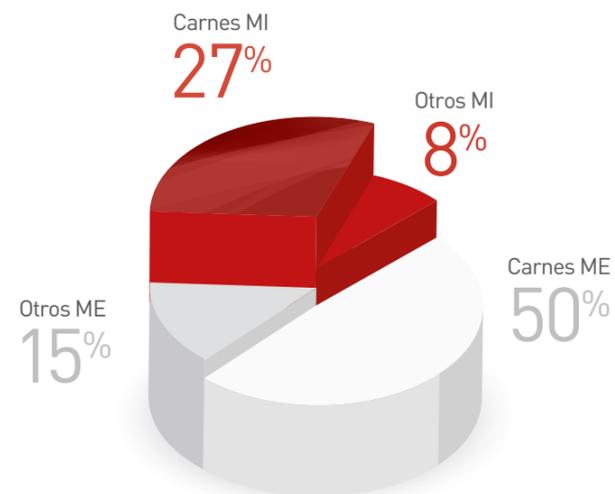
### 2.3. LÍNEA DE PRODUCTOS GRI G4-4

Minerva Foods trabaja con dos líneas de productos: *commodities* e elementos de valor agregado. En total, industrializa y comercializa cerca de 10 mil clases de productos.

#### 2.3.1. COMMODITIES

La división Carnes, a finales de 2014, representó 77% de los ingresos brutos de la Compañía.

Composición de los Ingresos Brutos Consolidados



ME = mercado externo | MI = mercado interno

### 2.4. HISTORIA

Fundada en 1957, la familia Vilela de Queiroz ya acumulaba en su empresa, Expresso Barretos, con 35 años de experiencia en la crianza de ganado vacuno y prestación de servicios de logística para el transporte de ganado de haciendas cuando adquirió la unidad de faena y procesamiento, en 1992, constituyendo Industria de Carnes Minerva Ltda.

El modelo que hoy define a Minerva Foods comenzó a ser delineado hace poco más de 20 años, cuando la familia Vilela de Queiroz adquirió la masa de la quiebra del frigorífico Minerva do Brasil, la unidad industrial de Barretos (SP), actualmente sede de Minerva Foods.

Desde entonces, la Compañía viene creando condiciones para transformarse en una organización cada vez más global, con enfoque mayor en exportaciones, pero sin dejar de lado la fuerte presencia en todas las regiones de Brasil – combinación expresada en un crecimiento promedio anual de 24% en los ingresos netos desde 2004, gracias a una plataforma competitiva en Sudamérica para la producción de carne de vacuno.

### 2.5. PREMIOS Y CERTIFICACIONES



#### Melhores & Maiores

La unidad Minerva Rolim de Moura fue electa la mejor empresa del sector de Carne de vacuno del País por el ranking "Melhores e Maiores" de 2014, anuario de la revista *Exame* que cuenta con levantamiento de informaciones de la Fundación FIPECAFI (Instituto de Encuestas Contables, Notariales y Financieras).



#### Premio LIDE de Negocios

Minerva Foods fue la vencedora en la categoría Carne de Vacuno, por ser referencia global en su segmento.



#### Premio Acción Promocional APAS

El stand de Minerva Foods conquistó el Premio APAS POPAI Brasil en la categoría Activación en la Exposición APAS 2014, mayor evento supermercadista del mundo, realizado por la Asociación Paulista de Supermercados (APAS).



#### Premio Chico Mendes

El premio, creado para incentivar y diseminar la aplicación de nuevos conceptos de desarrollo sustentable, es promovido por el Instituto Socioambiental Chico Mendes. Minerva recibió el premio en 2014 por el cuarto año consecutivo, con destaque para el Programa de Ganadería Sustentable.

### 2.6. DESTACADOS

#### Adquisiciones

- Adquisición de planta de faena y deshuesado en Janaúba, Minas Gerais.
- Adquisición del Frigorífico Carrasco, en Canelones, Uruguay.

#### Aprobaciones y acuerdos

- Aprobación por el Consejo Administrativo de Defensa Económica (CADE) de la adquisición de dos plantas en Mato Grosso, operación anunciada en noviembre de 2013.
- Ingreso de dos integrantes en el Consejo de Administración.

#### Inauguraciones

- Apertura de la oficina comercial en China.
- Apertura de un centro de distribución en Brasil y dos en Paraguay.

#### Innovaciones

- Planificación y adopción de modelo operacional de gestión matricial, que abarcó la creación de cuatro divisiones coordinadas por *Chief Operating Officers (COOs)*, con el objetivo de mantener la agilidad y autonomía en las tomas de decisión, además de la Dirección de Recursos Humanos.
- Crecimiento de 28,1% de los ingresos netos en relación a 2013, alcanzando récord de aproximadamente R\$ 7 mil millones.
- Primera exportación de ganado vivo de Chile.



Frigorífico PUL, en Uruguay, empresa controlada por la Minerva Foods.

## CRECIMIENTO SOSTENIBLE

Mejorar las operaciones para avanzar siempre con fuerza, sustentabilidad y excelencia.

**M**inerva Foods ha crecido de manera significativa en los últimos años, manteniendo su base operacional sólida y su osada visión de gestión aliadas siempre al compromiso con la transparencia y la valoración de su capital humano. En poco más de 20 años de actuación, la Compañía construyó una red operacional y de distribución mapeada estratégicamente para atender los mercados brasileño e internacional. Además, diversificó sus productos y desarrolló, con sus colaboradores, una cultura organizacional de alto desempeño. Simultáneamente, ha invertido en modernización y ha adoptado elevados estándares de gobernanza, perfeccionando continuamente su gestión de riesgos y sus prácticas de inteligencia de mercado.

En esa dirección, Minerva dió pasos importantes en 2014. En un año marcado por adversidades en el escenario mundial, en especial por la desvaloración del rublo y por la caída en el precio del petróleo, que afectó a grandes mercados, como el de Rusia, la Compañía usó su experiencia en la gestión de riesgos y aprovechó las oportunidades de mercado, obteniendo así rentabilidad en sus operaciones.

En ese ambiente, las adquisiciones del frigorífico uruguayo Carrasco y de la unidad de faena y deshuesado de Janaúba, en el Estado de Minas Gerais, ampliaron la capacidad total de producción de Minerva Foods. Con la nueva unidad uruguaya, fue reforzada la estrategia de diversificación de mercados de exportación, en especial el de carne de nicho para los Estados Unidos. Con la unidad adquirida en la ciudad de Janaúba, a su vez, la Compañía pasó a tener acceso a un rebaño de gran importancia y elevado potencial para la apertura de nuevos mercados.

Vale la pena recordar que esos movimientos de expansión están alineados al plan de crecimiento operacional en Sudamérica presentado al mercado en 2012, lo que demuestra la consistencia de la planificación. Además de la diversificación geográfica, la Compañía mantiene enfoque en las dos puntas comerciales – abastecimiento y ventas –, a través de sus canales de distribución y de un trabajo de fidelización de proveedores.



Al mismo tiempo en que perfecciona su modelo de gestión, Minerva evoluciona continuamente en el relacionamiento con su equipo y todos los demás *stakeholders*, apoyando el desarrollo de sus proveedores. Trabaja además en sintonía con instituciones y valora su capital mayor, los colaboradores.

Aún con todos los cambios por los que han pasado los mercados en que actúa, la Compañía mantiene su enfoque en producir carne de vacuno de calidad en la región que presenta las mejores ventajas competitivas, Sudamérica. Para eso, dispone de un equipo de ejecución comprometido con sus principios y objetivos. Fue esa la capacidad de ser flexible para revisar su planificación, sin perder el direccionamiento claro, lo que le permitió a Minerva crecer de forma significativa y sustentable.

**EL AÑO 2015 SERÁ DE CONSOLIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EXPANSIÓN REALIZADA EN 2014, CON MAYOR INTEGRACIÓN DE LAS OPERACIONES DE LAS UNIDADES ADQUIRIDAS Y, PRINCIPALMENTE, DE LA CULTURA DE GESTIÓN DESARROLLADA INTERNAMENTE, CON VALORACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y AUMENTO DE EFICIENCIA.**

Debemos tener un ambiente desafiante, semejante al de 2014, en el mercado interno, y oportunidades en la exportación, resultado de la reducción en los rebaños de Estados Unidos y de Australia, grandes productores y exportadores de carne de vacuno, combinado con la creciente demanda del producto en el mundo.

Para los próximos años, la expectativa de la Compañía es consolidar su presencia en Sudamérica y mantener posición significativa en Brasil, además de pavimentar su excelencia en la adquisición de materia prima, siempre manteniendo el enfoque en la calidad para que pueda continuar avanzando con solidez, sustentabilidad, transparencia y diálogo permanente con todos los que participan, de alguna manera, en la historia de Minerva Foods.

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



**“ AL MISMO TIEMPO EN QUE PERFECCIONA SU MODELO DE GESTIÓN, MINERVA EVOLUCIONA CONTINUAMENTE EN EL RELACIONAMIENTO CON SU EQUIPO Y TODOS LOS DEMÁS STAKEHOLDERS, APOYANDO EL DESARROLLO DE SUS PROVEEDORES. ”**

## DIVERSIFICADA Y PROMETEDORA

Minerva Foods responde rápidamente a las fluctuaciones del mercado y supera las expectativas de la situación actual.

En la historia de Minerva Foods, 2014 marca el período de implementación de la última etapa de una planificación desarrollada durante los últimos tres ejercicios, consolidando la estrategia de crecimiento con base en la diversificación geográfica de la Compañía en Sudamérica. El resultado de esa diversificación que, además de geográfica, tiene también el efecto de la integración de equipos, del intercambio de experiencia y del aprendizaje entre diferentes culturas, ya que ampliamos aún más la capacidad de atender con agilidad y flexibilidad las demandas doméstica e internacional. Somos hoy la empresa del sector más diversificada de Sudamérica, que es la principal y más promisoro plataforma proveedora de carne de vacuno del mercado global.

A partir de ese modelo de negocios, nuestros colaboradores hicieron la diferencia, respondiendo con velocidad y eficiencia a los desafíos de un escenario adverso como lo fue el de la economía brasileña y aprovechando las oportunidades que surgieron en el mercado internacional. Esa combinación nos llevó a un crecimiento de 39,3% en las ventas domésticas y de 19,4% en las exportaciones, en relación al año 2013, haciendo con que los ingresos netos alcanzasen aproximadamente R\$ 7 mil millones, 28,1% por encima del presentado en el año anterior.

Aún con el aumento del dólar, que genera un impacto en caja con elevación de la deuda, mantuvimos el índice de apalancamiento Deuda Neta/Ebitda estable a finales de 2014, lo que demuestra la eficiencia de nuestra gestión de riesgos. Finalizamos el año con R\$ 2,5 mil millones en caja, lo que nos proporciona una situación confortable para enfrentar un mercado más desafiante en 2015.

2014 fue también un período de grandes avances, como en la gobernanza corporativa, a través de la reformulación y de la migración del organigrama para un modelo matricial de operación, incluyendo la inserción de cuatro divisiones de *Chief Operating Officer (COO)*. Ese cambio se ha mostrado exitoso en su objetivo de otorgarle mayor velocidad y flexibilidad a las operaciones, además de mayor autonomía a los gestores. Aliado a una eficiente gestión de personas, ese nuevo modelo le permite a la Compañía crecer sin perder su identidad, fuertemente marcada por la capacidad de reaccionar con rapidez a los cambios de mercado, a fin de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.



Ventas Domésticas  
**39,3%**

Exportación  
**19,4%**

Avance en el Ingreso Neto  
**28,1%**

Esa estructura proporciona autonomía en las tomas de decisiones al mismo tiempo en que intensifica la integración entre las unidades de negocios, dando mayor solidez a la aplicación del estándar operacional, estimulando el intercambio de conocimientos entre los profesionales de la Compañía y manteniendo a los equipos alineados alrededor de los principales propósitos. En gobernanza corporativa, destaco además el ingreso de dos nuevos miembros independientes en el Consejo de Administración, lo que sólo enriquecer el desarrollo de la cultura organizacional de la Compañía.

La sustentabilidad, un vector imprescindible para todas las operaciones y tomas de decisión de Minerva Foods, pasó por una alineación aún mayor después de la alianza comercial concretada en 2013 con *International Finance Corporation (IFC)*, del Banco Mundial, en adecuación a los elevados estándares de desempeño de la institución. Además, el área de Recursos Humanos fue reestructurada y pasó a tener dirección propia, mejorando la relación con los colaboradores. Fue intensificado también el trabajo de apoyo a los proveedores en Paraguay, instituyendo los criterios de registro – iniciativa pionera de Minerva Foods, pues tal sistema no es requerido. La Compañía entiende a la sustentabilidad como una constante evolución de las relaciones con la cadena de valor en la que está insertada.

Por causa de nuestros criterios de sustentabilidad y estándares de gobernanza y gestión, Minerva es hoy un agente de mejora en el ambiente de negocios de América Latina. Pero, así como la Compañía contribuye, también aprende con las empresas adquiridas y los mercados en donde están instaladas. Creemos que el intercambio de esos conocimientos contribuye para el desarrollo de todos y asegura el éxito de la integración

Avanzar aún más en ese proceso es uno de los desafíos de Minerva para el próximo año, así como el fortalecimiento de su posición en Sudamérica y en el mercado global, siempre con una gestión basada en inteligencia de mercado y políticas de bajo costo y de mitigación de riesgos.

En 2015, creemos que el mercado exportador será más pujante. Además, el escenario de *supply* y *demand* favorece la apertura de mercados para Sudamérica – proceso liderado por Brasil. Bajo esa perspectiva, buscamos actuar en nuevos territorios y pasamos a tener una oficina comercial en China, en 2014, lo que habilitó aún más a la Compañía a aumentar sus ventas para los países del Sudeste Asiático. La región ha presentado aumento de consumo de carne de vacuno muy expresivo debido al proceso de urbanización, occidentalización de los hábitos alimentarios, aumento de renta y políticas públicas dedicadas al consumo.

El trabajo de los últimos años proporcionó las condiciones necesarias para aprovechar las oportunidades que harán de Minerva Foods una Compañía cada vez más global.

**Fernando Galletti de Queiroz**

Director Presidente de Minerva Foods



“ EL TRABAJO DE LOS ÚLTIMOS AÑOS PROPORCIONÓ LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE HARÁN DE MINERVA FOODS UNA COMPAÑÍA CADA VEZ MÁS GLOBAL.



## 5. MODELO DE GESTIÓN

# DIVERSIDAD GEOGRÁFICA

Una compañía con bases y estrategia fuertes centradas en la expansión de las operaciones globales.

## 5.1. VISIÓN ESTRATÉGICA

En los últimos años, Minerva Foods se dedicó a sacar del papel un plan de negocios enfocado en su diversificación geográfica en Sudamérica, preparando el terreno para la expansión en ámbito global. Esa etapa de la planificación estratégica ocurrió después de la consolidación de su estructura productiva en Brasil, con fuertes inversiones en la modernización de unidades operacionales que elevaron el parque industrial al “estado de arte” en términos de procesos y calidad de las instalaciones y en la ampliación de la red de distribución. Más recientemente, con la compra de un frigorífico en Paraguay y uno en Uruguay, Minerva concretó las bases para el desarrollo de su estrategia.

La Compañía ve en la diversidad geográfica de sus operaciones en Brasil – en donde posee 11 plantas de faena y deshuesado distribuidas en siete estados –, además de las dos plantas en Paraguay y dos plantas en Uruguay, un diseño fundamental para ejercer lo que considera importante en su actuación: ser, esencialmente, una empresa de *commodities*. Esa característica presupone acompañamiento en sintonía fina y permanente con los movimientos del mercado en toda la cadena de la carne, permitiendo gran agilidad para decidir mejor en dónde comprar, en dónde faenar los animales y para quién vender sus productos, una vez que posee una red sólidamente constituida para operar en diferentes mercados. Esa condición es la base de una estructura formal de gestión de riesgos – mitigando la volatilidad de precios y maximizando los márgenes –, uno de los pilares del desarrollo de la Compañía, junto con la eficiencia en escala, para diluir los costos fijos, y la logística, para tener condiciones de darle salida a la producción con rapidez y globalmente

Con la expansión para otros países de Sudamérica, esa experiencia amplía la competitividad de Minerva en esfera global, pues la perspectiva de mantenimiento de la escasez de oferta de grandes productores, como Estados Unidos, Australia y países europeos, además de dificultades en Argentina, abre oportunidades de negocios para que las operaciones sean realizadas no sólo desde Brasil. Ellas pueden partir de países con mejores condiciones de actuar y en donde la carne brasileña tiene más dificultad de ingreso – caso de Estados Unidos, con el que Uruguay tiene una relación comercial establecida.

EN LA ESTRATEGIA DE MINERVA, SUDAMÉRICA ES VISTA COMO LA REGIÓN CON MAYOR POTENCIAL DE EXPANSIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL, Y EL BUEN APROVECHAMIENTO DE ESAS OPORTUNIDADES REQUIERE LA COMBINACIÓN DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE RIESGOS, AUMENTO EN ESCALA Y ESTRUCTURA FIRME DE LOGÍSTICA, CON ENFOQUE EN INTELIGENCIA DE MERCADO.

Minerva entiende que esa diversificación geográfica en América Latina proporciona oportunidades de sinergia, intercambio de experiencia y aumentos, así como la integración de una cultura de gestión de riesgos, de *benchmark* operacional y de optimización de los canales de ventas entre sus unidades de Brasil y del exterior.

Así, existe el intercambio de experiencias exitosas, observándose las características y peculiaridades de cada mercado, a fin de explotar mejor las potencialidades específicas y aplicarlas en diferentes locales, cuando sea apropiado.

Para expandirse de manera sólida y sustentable, Minerva Foods considera fundamental la actualización permanente, de forma que se mantenga *en línea* con los más avanzados estándares de gobernanza corporativa y responsabilidad socioambiental, evolucionando siempre en el uso y aprovechamiento de recursos naturales y en la calidad de sus políticas de recursos humanos. Al mismo tiempo, mantiene entre sus prioridades la mejora continua en la red de distribución, gestión selectiva de inversiones y enfoque en la desestimulación financiera.

## 5.2. CONDUCTA ÉTICA GRI G4-56 | G4-S04

GRI G4-DMA LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA | G4-DMA COMBATE A LA CORRUPCIÓN | G4-DMA COMPETENCIA DESLEAL | G4-DMA CONFORMIDADE

Minerva Foods considera la conducta ética decisiva para su credibilidad entre los *stakeholders* y para el éxito de los negocios. Además de tener sus acciones listadas en el Nuevo Mercado de la bolsa de valores BM&FBOVESPA, mantiene el Código de Ética y el Manual del Colaborador, que son instrumentos de orientación sobre derechos, deberes y procedimientos requeridos de los colaboradores para una actuación responsable en todas las instancias y actividades, en la Compañía y en la relación con sus *stakeholders*.

En el Código de Ética están relatados los principios fundamentales de Minerva Foods:

El documento también orienta a los colaboradores sobre la Misión, la

Respetar y valorar a los colaboradores, los administradores y a la sociedad;

Actuar con responsabilidad social y respeto al medio ambiente;

Conducir sus negocios atendiendo las determinaciones legales concernientes a las actividades.

Visión y los Valores de la Compañía y muestra cómo esos principios son traducidos a diario, con la adopción de comportamiento íntegro en las relaciones de trabajo y en la conducta personal, en situaciones de conflictos de interés, en el tratamiento de informaciones confidenciales, entre otros puntos. Ya el Manual del Colaborador aborda relaciones laborales, deberes funcionales, conductas de acceso a la Compañía, seguridad patrimonial, uso de tecnología y control de calidad.

Los empleados reciben los dos documentos al ser contratados y ven una presentación sobre los temas abordados en el documento durante el proceso de integración a la Compañía. Solamente después de ese proceso comienzan a ejercer sus funciones.

En 2014, además, fueron impartidas 2.931 horas de entrenamiento de Integración y Reciclaje de la Integración. En esos entrenamientos, que se produce en 100% de las unidades Minerva, son tratadas cuestiones que abarcan procedimientos de conducta ética, seguridad de la información, seguridad patrimonial, informaciones confidenciales y registros confiables, lo que refuerza en todo colaborador de Minerva la importancia del combate a la corrupción. La Compañía realiza además auditorías por muestreo frecuentes en sus proveedores – proceso conducido por el propio sector de Auditoría, que abarca a todas las unidades. **GRI G4-S03**



# 2.931

Hora de la Integración de Capacitación e Integración de Reciclaje

## 5.3. GESTIÓN DE SUSTENTABILIDAD

GRI G4-DMA CONFORMIDAD | G4-DMA BIENESTAR ANIMAL

El compromiso con la sustentabilidad en todas sus dimensiones está consolidado en la cultura organizacional de Minerva Foods y viene intensificándose, de manera integrada, en todas sus instancias administrativas y operacionales.

En 2014, en virtud del acuerdo concretado un año antes entre la Compañía e *International Finance Corporation (IFC)*, del Banco Mundial, la alineación a las mejores prácticas de sustentabilidad fue mejorada, con base en los requisitos de alto estándar de IFC en sus alianzas. Todos los gestores de la Compañía tienen hoy a la sustentabilidad entre los vectores que definen las tomas de decisión.

Un sector que involucra temas sensibles para gran parte de la sociedad, como la faena de animales y el uso de área para pastoreo, el compromiso con el respeto al medio ambiente y la adopción de criterios de responsabilidad social es vital para la reputación de la marca. Actuar en conformidad con la legislación y crear herramientas para avanzar, de manera sustentable, en procesos de producción, relación con ganaderos y demás *stakeholders* es condición prioritaria, en el entender de Minerva Foods, para destacarse en ámbito global.

## 5.4. RELACIONAMIENTO CON PROVEEDORES

GRI G4-12 | FP9 | FP11 | G4-DMA BIENESTAR ANIMAL

Minerva Foods considera la calidad de su relacionamiento con proveedores un componente decisivo para aplicar con éxito su estrategia. Para eso, busca construir una relación de cooperación, credibilidad y responsabilidad con los ganaderos, proveedores de su principal materia prima, el ganado vacuno, apoyando su desarrollo con acompañamiento constante y orientación en la adopción de técnicas que mejoren la productividad sin ampliar las áreas de pastoreo. La Compañía también provee informaciones y canales de comunicación para apoyarlos en el desarrollo de prácticas sustentables.

Todo el ganado adquirido por Minerva para faena y procesamiento (100%) es de corte y en 2014 sumó 1.257.933 de reses para las unidades que forman parte del límite de este informe. De ese total, 50,7% tuvieron la terminación de la cría a pasto realizada en sistema de confinamiento (638.255), 41,3% fueron criadas a pasto (520.255) y 7,9% fueron criadas en sistemas de semi confinamiento (99.423).

TIPO DE GANADO Y TERMINACIÓN

Ganado de Carne 100%  
1.257.933\*  
Cabezas

Confinamiento 50,7%  
638.255\*  
Cabezas

Pasto 41,3%  
520.255\*  
Cabezas

Semi Confinamiento 7,9%  
99.423\*  
Cabezas

\*Unidades límites



## 6. GOBERNANZA CORPORATIVA GRI G4-34

# MODELO DE MATRIZ

La Minerva Foods sufrió un rediseño organizacional para mantener y garantizar la agilidad, eficiencia y calidad para los que se reconoce la Compañía.

Minerva Foods no se habría desarrollado de manera tan consistente en Brasil y en el mercado internacional si no hubiese adoptado, desde sus primeros tiempos, las mejores prácticas de gobernanza corporativa. En 2014, dió un paso más en ese sentido al reformular su estructura organizacional para adoptar el modelo matricial de gestión, direccionado a la descentralización de los procesos decisivos, sin perder el carácter integrado entre sus instancias. Desafiada por el propio crecimiento de los últimos años, la Compañía busca, con ese cambio, mantener la agilidad y eficiencia para atender la demanda por sus productos y aprovechar plenamente las oportunidades de negocios. **GRI G4-13**

El nuevo modelo abarcó la creación de cuatro divisiones, cada una bajo coordinación de un *Chief Operating Officer (COO)*, director ejecutivo de operaciones, que se reportan al *Chief Executive Officer (CEO)*, director presidente. Las nuevas unidades responden por toda la parte operacional y, con tres direcciones, hacen la conexión entre la dirección ejecutiva y los demás departamentos. Son ellas:

### COO Beef Brasil

Responsable por las operaciones en Brasil, incluyendo originación, industrias, comercial Beef Brasil y oficinas internacionales.

### COO Beef Sudamérica

Responsable por las operaciones en Uruguay y Paraguay, incluyendo originación, industrias y comercial Beef Uruguay y Paraguay.

### COO Distribución y Logística

Responsable por las operaciones de distribución y logística de todo el Grupo.

### COO Otros Negocios

Responsable por las operaciones de cueros, ganado vivo, *casings* y biocombustible diesel.

En la nueva estructura, las unidades de negocios responden por la alineación de los resultados a la estrategia de la Compañía, mientras que todas las áreas corporativas trabajan para dar soporte a las operaciones. La principal diferencia en relación al modelo anterior es que los gestores que actúan en la punta de los negocios pasan a tener mayor autonomía para decidir sobre las operaciones, de acuerdo con las necesidades y peculiaridades del mercado en el que actúan, desde que se cumplan las buenas prácticas adoptadas por la Compañía y su planificación estratégica.

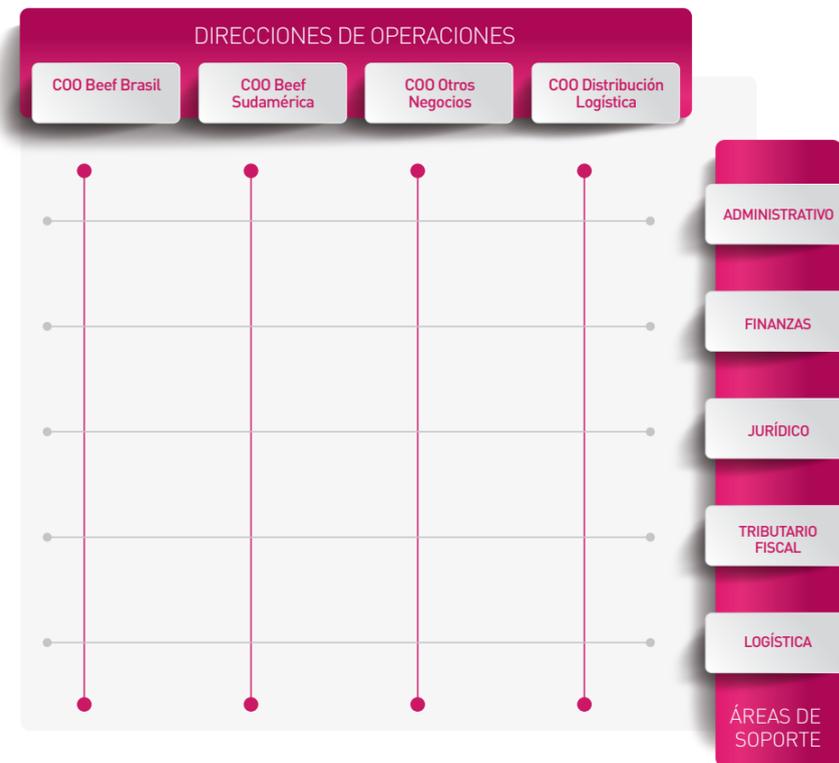
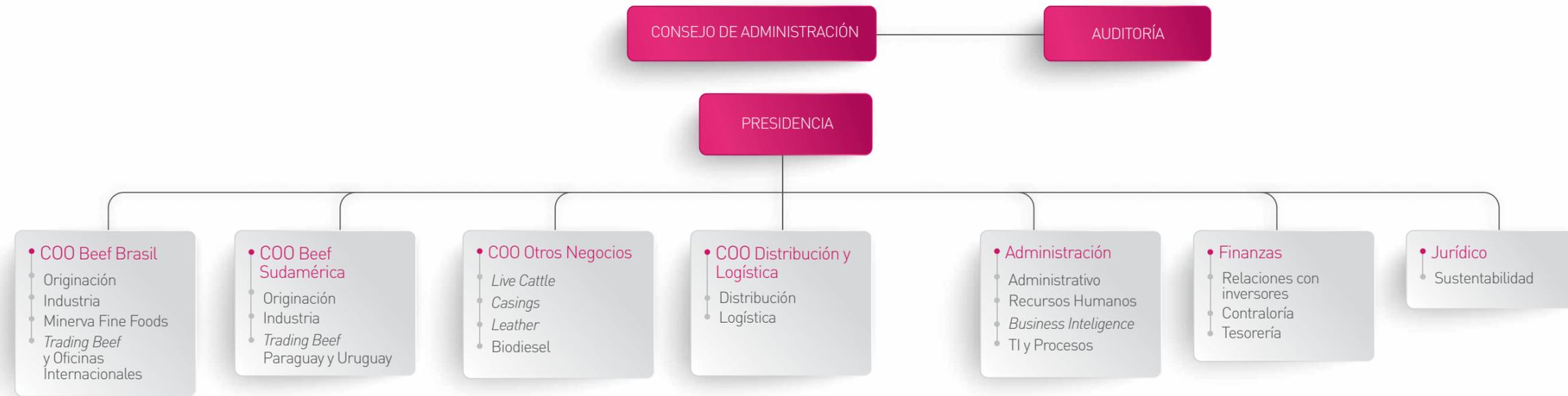


Los gestores trabajan de forma integrada en sus respectivas unidades, colocando en la organización las percepciones sobre los mercados en los que actúan y presentando sus propuestas para aumentar la eficiencia en las operaciones. Ese flujo de informaciones, a su vez, contribuye con la elaboración de las estrategias del Grupo.

Para la eficacia del modelo, es preciso invertir permanentemente en la calificación de los profesionales. Esa es una de las razones que llevaron a Minerva Foods a reformular el departamento de Recursos Humanos en 2014. Otro aumento esperado de la medida es el refuerzo y la aceleración del modelo de gestión.

Además de la adopción del modelo matricial, otro destaque en gobernanza corporativa fue el ingreso de dos miembros independientes en el Consejo de Administración.

La participación de los nuevos consejeros agrega conocimientos y experiencias, enriqueciendo el trabajo de toda la Compañía. Vea el organigrama jerárquico y el nuevo modelo matricial que representa la estructura operacional de Minerva Foods.



Integrante del Nuevo Mercado de la Bolsa de Valores BM&FBOVESPA, la Compañía considera que la adherencia a sus reglas y a la legislación brasileña es fundamental para determinar las calificaciones de los representantes de los Consejos y de la Dirección Ejecutiva en relación a estrategias económicas, sociales y ambientales que impactan en sus negocios. Por esa razón, entiende que no hay necesidad de adoptar procesos adicionales para la evaluación de desempeño de sus órganos de administración, del Comité de Riesgos, ni tampoco de sus miembros individualmente.

También en la identificación de conflictos de interés en el más alto órgano de gobernanza, son aplicadas las reglas establecidas por el Nuevo Mercado y por la legislación brasileña, consideradas adecuadas y suficientes. Aún así, la cuestión es abordada en el Estatuto Social de la Compañía, determinando la restricción al acceso de informaciones o a la participación de reuniones del Consejo de Administración por consejero o suplente cuando son tratados asuntos que puedan incurrir en intereses conflictivos entre el integrante y la Compañía. Los colaboradores de Minerva Foods tampoco participan en comisiones u otros mecanismos de representatividad que puedan tener efecto sobre las decisiones o los procesos de gobernanza corporativa.

### 6.1. PRINCIPIOS BÁSICOS DE GOBERNANZA

Como integrante del Nuevo Mercado de la Bolsa de Valores BM&FBOVESPA, Minerva Foods está alineada a estándares más rígidos de gobernanza corporativa, que obedecen a los siguientes principios básicos, de acuerdo a definición del Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC):

#### Transparencia

Más que la obligación de informar, es el deseo de colocar a disposición para las partes interesadas las informaciones que sean de su interés, y no sólo las impuestas por disposiciones de leyes o reglamentos.

#### Equidad

Se caracteriza por el tratamiento justo de todos los socios y demás partes interesadas (*stakeholders*). Actitudes o políticas discriminatorias, bajo cualquier pretexto, son inaceptables.

#### Prestación de cuentas (*accountability*)

Los agentes de gobernanza deben prestar cuentas de su actuación, asumiendo íntegramente las consecuencias de sus actos y omisiones.

#### Responsabilidad corporativa

Los agentes de gobernanza deben cuidar la sustentabilidad de las organizaciones, buscando su longevidad, incorporando consideraciones de orden social y ambiental en la definición de los negocios y operaciones.

Minerva Foods también cumple rigurosamente las reglas de la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM), del Nuevo Mercado de la Bolsa de Valores BM&FBOVESPA, de la Ley de las Sociedades por Acciones (Ley nº 6.404, de 1976) y de su Estatuto Social. Adhiere voluntariamente a prácticas adicionales, como reglas societarias relacionadas a los derechos de los accionistas y política amplia y transparente de divulgación de informaciones sobre sus directivas, con orientaciones para gestores y colaboradores sobre la forma de hacer negocios y el relacionamiento con los *stakeholders*.

**MINERVA FOODS ES LA ÚNICA COMPAÑÍA DE SU SECTOR EN AMÉRICA LATINA EN OBTENER RECONOCIMIENTO DE LA INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC), DEL BANCO MUNDIAL, POR SU EXCELENCIA EN LAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA CORPORATIVA Y GESTIÓN.**

## 6.2. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

La estructura de gobernanza corporativa de Minerva Foods comprende el Consejo de Administración, que es auxiliado por un Comité de Riesgos, el Consejo Fiscal y la Dirección Ejecutiva.

### 6.2.1. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Representante de los accionistas, el Consejo de Administración es la instancia responsable, entre otras, por la determinación de las políticas y directivas que sirven de base para orientación general de los negocios de la Compañía. Es del órgano la prerrogativa de supervisar la gestión de la Dirección y deliberar sobre atribuciones, nombramientos y destituciones. Los consejeros se reúnen al menos una vez por trimestre, ordinariamente, y cuando convocados por cualquier integrante. Son electos, sin influencia de la Dirección Ejecutiva, por la Asamblea General de los Accionistas, que también tiene poder para destituirlos a cualquier momento, con o sin justa causa.

## EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA ESTÁ FORMADO POR 50% DE CONSEJEROS, CONSIDERADOS INDEPENDIENTES, QUE PARTICIPAN EN LAS DELIBERACIONES, TOMADAS POR MAYORÍA DE VOTOS, COMO LO DETERMINA EL ESTATUTO SOCIAL.

El mandato de los consejeros con vigencia en 2014 comenzó el 24 de abril de 2014 y será concluido en la Asamblea General Ordinaria, que examinará los demostrativos financieros referentes al ejercicio de 2015. El 31 de diciembre de 2014, el Consejo de Administración era ocupado por los siguientes diez integrantes.

### Edivar Vilela de Queiroz (presidente)

Inició la vida profesional en el Banco do Brasil, en 1962. Cuatro años después fundó Expresso Barretos Ltda., empresa destinada al transporte vial de ganado vacuno, actividad que mantiene hasta hoy. En 1992, con sus hermanos, fundó la empresa Industria y Comercio de Carnes Minerva, en la que fue director presidente. Desde 2007, es Presidente del Consejo de Administración y no ejerce cargo o función ejecutiva en la Compañía. También preside el Sindicato de las Industrias Frigoríficas del Estado de San Pablo (SINDIFRIO) y presidió la Asociación Brasileña de las Industrias Exportadoras de Carne (ABIEC). Es licenciado en Derecho a través de la Facultad Municipal de Franca.

### Antonio Vilela de Queiroz (vicepresidente)

Inició la vida profesional en 1966, en Expresso Barretos Ltda., empresa de transporte vial de ganado vacuno, en la que ejerce la función de socio y director desde 1972. Es ganadero, fundador de Agropecuaria Vilela de Queiroz Ltda., constituida en 1976, y de la Agropecuaria Pimenta Bueno S.A., creada en 1983. Ingresó como socio de Minerva en 1992, en la función de director general de la Compañía hasta mayo de 2007, cuando pasó a integrar el Consejo de Administración.

### Ibar Vilela de Queiroz (consejero)

Inició la vida profesional en 1966 en Frota C Transportes de Gado Ltda., empresa de transporte vial de ganado vacuno, en la que ejerce la función de socio y director desde 1972. Ingresó como socio de Minerva en 1992, ejerciendo la función de director de Abastecimiento, responsable por las compras de ganado vacuno, entre 1993 y 2011.

### Norberto Lanzara Giangrande Jr (consejero)

Socio fundador y director general de la agencia bursátil Octo CTVM S.A., se graduó en Ingeniería Agronómica en la Escuela Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq), de la USP (Universidad de São Paulo), y es postgrado en Finanzas a través de la Fundación Getulio Vargas (FGV). Fue gestor de las agencias Safic y Prosper S.A., miembro del Consejo de Administración de la Bolsa de Mercaderías y Futuros (BM&F) y del Comité de Ética de la Asociación Brasileña de las Entidades de los Mercados Financieros y de Capitales (ANBIMA). Actualmente es miembro del Consejo de Administración de la Bolsa Brasileña de Mercaderías (BBM).

### Dorival Antônio Bianchi (consejero)

Economista graduado en la Universidad de San Pablo (USP), fue director de Telecel Telecomunicações Ltda. y de Fashion Mall S.A. Formó parte del Consejo de Administración del Banco Mercantil de San Pablo, de Net Serviços de Comunicação, de BES Investimento do Brasil, de Semp Toshiba Amazonas S.A., del Banco Bradesco, de Bradesplan Participações S.A. y de Sadia. Representando a Bradesco, ejerció la función de director de Visa Internacional y fue director de Bradesco S.A., Agente de Valores Mobiliarios.

### Alexandre Lahoz Mendonça de Barros (consejero independiente)

Ingeniero agrónomo y doctor en Economía Aplicada a través de la Escuela Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ/USP), en donde fue profesor del Departamento de Economía, Administración y Sociología. Es profesor de Economía Agrícola de la Fundación Getulio Vargas (FGV) desde 2005. Fue miembro del Consejo de Administración de Fosfértil y es miembro de los Consejos de Administración del Grupo Schoenmaker/Terra Viva y del Grupo Otávio Lage. Integra el Comité de Asesoría Externa de la Empresa Brasileña de Investigaciones Agropecuarias (EMBRAPA) y el Consejo Superior del Agronegocio de la Federación de las Industrias del Estado de San Pablo (FIESP). Es socio consultor de MB Agro y de Ruralcon Consultoría en Gestión Agropecuaria.

### José Luiz Rêgo Glaser (consejero independiente)

Administrador graduado en la Fundación Getulio Vargas (FGV) y máster a través del Food Research Institute de la Universidad de Stanford (EE.UU.). Inició la vida profesional en el agronegocio en 1984 y fue director de Cargill Agrícola S.A. Fue miembro del Consejo de Administración de la Asociación de la Industria de Aceites Vegetales (ABIOVE), de la Asociación Nacional de Exportadores de Cereales (ANEC), de la Asociación Brasileña de los Terminales Portuarios (ABTP) y, desde 2005, forma parte del Consejo de Administración del grupo educacional Instituto Brasileño de Mercado de Capitales (IBMEC).

### Roberto Rodrigues (consejero independiente)

Ingeniero agrónomo graduado en la Escuela Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ/USP), es doctor honoris causa por la Universidad Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP). También fue profesor en la UNESP. Fue ministro de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento y presidente del Consejo de Agronegocio de la Federación de las Industrias del Estado de San Pablo (Cosag/FIESP). Es miembro del Consejo Consultivo de la Organización de las Cooperativas del Estado de San Pablo (OCESP) y coordinador del Centro de Agronegocio de la Escuela de Economía de San Pablo de la Fundación Getulio Vargas (FGV).

### Pedro Henrique Almeida Pinto de Oliveira (consejero independiente)

Graduado en Ingeniería Civil, con máster en Administración de Empresas, es socio administrador de Porto BSB Engenharia Ltda., además de prestar asesoría a diversos fondos de inversiones. Fue consejero de Administración de Comgás y de Celesc y ejerce la función en Odebrecht Agroindustrial S.A.

### Vasco Carvalho Oliveira Neto (consejero independiente)

Posee graduación en Administración de Empresas a través de la Fundación Getulio Vargas (FGV) y en Derecho a través de la Universidad de San Pablo (USP), además de MBA Ejecutivo por la Fundación Dom Cabral. Fue electo presidente del Consejo de Administración de AGV Holding S.A., cargo que ejerce actualmente. También actúa como consejero de Administración de la ONG Salud Criança São Paulo y es presidente de Alta Louveira Empreendimentos e Participações Ltda.

### 6.2.2. COMITÉ DE RIESGOS

Minerva mantiene un Comité de Riesgos que tiene la incumbencia de auxiliar al director presidente y al Consejo de Administración en la implementación de la política financiera y de *hedge* y en el análisis de la coyuntura económica, apuntando sus potenciales reflejos en la posición financiera de la Compañía.

El órgano no es una estructura estatutaria y puede ser compuesto por cinco a diez integrantes, entre ellos el presidente y otros miembros de la Dirección Ejecutiva, colaboradores y consultores externos. Al 31 de diciembre de 2014, el Comité de Riesgos estaba compuesto por los seis siguientes miembros:

Adriana Conceição Pedroza Machado  
(gerente de operaciones financieras)

Edison Ticle de Andrade Melo e Souza Filho  
(director de finanzas)

Fernando Galletti de Queiroz  
(director presidente)

Francisco Castro Rodrigues Ferreira da Silva  
(gerente ejecutivo de riesgos)

Jairo Ronan Ferreira  
(gerente ejecutivo financiero)

Luis Ricardo Alves Luz  
(director ejecutivo de distribución y logística)

### 6.2.4. DIRECCIÓN ESTATUTARIA

De acuerdo con el Estatuto Social, el órgano debe contener de dos a siete integrantes, electos para mandato unificado de dos años. Ellos son responsables legales de la Compañía y por su funcionamiento, implementando las políticas y directivas definidas por el Consejo de Administración y por la Asamblea General de los Accionistas. Al 31 de diciembre de 2014, la Dirección Estatutaria estaba compuesta por siete miembros:

### 6.2.3. CONSEJO FISCAL

El Consejo Fiscal tiene la atribución de fiscalizar las actividades de la Administración, revisar los demostrativos financieros de la Compañía y reportar sus conclusiones a los accionistas, pudiendo ser permanente. En el caso de Minerva, no es permanente, es instalado y elegido a pedido de los accionistas en Asamblea General. Los consejeros tienen mandato hasta la primera Asamblea General Ordinaria que se realice después de su elección, pudiendo ser reelectos, y son remunerados con, como mínimo, 10% del valor promedio abonado anualmente a los directores.

El Consejo Fiscal constituido el 24 de abril de 2014 a pedido de la Asamblea General Ordinaria de los Accionistas, y vigente al 31 de diciembre de 2014, tenía la siguiente composición:

#### EFFECTIVOS

Luiz Manoel Gomes Júnior, abogado

Benedito da Silva Ferreira, economista y contador

Luiz Claudio Fontes, administrador y contador

#### SUPLENTE

Marcelo Scaff Padilha, abogado

Newton Klayton dos Anjos Mencinaukis, contador

Emerson Cortezia de Souza, abogado



**Fernando Galletti de Queiroz**  
(director presidente)

Ingresó en Minerva en 1992 como director comercial y ocupa el cargo de director presidente desde mayo de 2007. Antes, fue trader de Cargill Agrícola S.A. e de Cotia Trading S.A. Es graduado en Administración de Empresas por la Escuela de Administración de Empresas de San Pablo de la Fundación Getulio Vargas (FGV).



**Edison Ticle de Andrade Melo e Souza Filho**  
(director de finanzas)

Inició la vida profesional en 1999 en el Banco Pactual. Trabajó también en las administradoras de inversiones Constellation Asset Management y Black River Gestión de Inversiones (Cargill). En el Banco Safra, ejerció la función de *head trader* de la Tesorería Propietaria. En febrero de 2009 ingresó a Minerva como tesorero. A partir de 2010, asumió la función actual.



**Frederico Alcântara de Queiroz**  
(director ejecutivo de otros negocios)

Graduado en Administración de Empresas, con MBA en Gestión y Finanzas Corporativas a través de la Fundación Getulio Vargas (FGV) y formación académica complementaria en Negociación y Comercio Exterior. Inició la vida profesional en 1998 en el mercado financiero. Desde 2003, trabaja en el área de exportación de ganado vivo de la Compañía.



**Luis Ricardo Alves Luz**  
(director ejecutivo de distribución y logística)

Inició la vida profesional en 1999 en Minerva, empresa en la que actuó en varias áreas. Trabajó como director general de Ganados Vacunos en Perdigão. Regresó a Minerva en 2009 como director de logística y, desde octubre de 2009, ocupa el cargo actual.



**Gabriel Inchausti Blixen**  
(director ejecutivo administrativo)

Economista graduado en la Universidad de la República (Uruguay), con especialización internacional en Finanzas Corporativas. Desarrolló la carrera en empresas del sector en Uruguay, en Paraguay y en Brasil. Es consultor en economía y negocios de varias empresas en Uruguay, en donde ocupó el cargo de gerente general de un importante grupo de comunicación. Es docente y conferencista en temas relacionados a la economía y comunicación.



**Eduardo Pirani Puzziello**  
(director de relaciones con inversores)

Es graduado en Administración de Empresas a través de la Pontificia Universidad Católica (PUC-SP), con MBA en Mercado de Capitales por la USP/FIPECAFI. Inició la carrera profesional en AON Risk Services, trabajó también en el Bank Boston, en el Banco Santander, en la Agencia Bursátil Corretora Fator, en el Banco Raymond James y en Votorantim Corretora. Desde junio de 2009 a mayo de 2010 fue superintendente de relaciones con inversores de Minerva y, en noviembre de 2011, retornó a la compañía. Desde agosto de 2012 ejerce la función de director estatutario de relaciones con inversores.



**Wagner José Augusto**  
(director de abastecimiento)

Es graduado en Administración de Empresas. Desde 1978 a 1991 trabajó con la familia Vilela de Queiroz en Expresso Barretos Ltda. Está en Minerva desde 2000. Durante ocho años actuó en la gerencia comercial, después asumió la gerencia de compra de ganado y, en diciembre de 2011, fue nombrado director de abastecimiento.

### 6.2.5. DIRECCIONES NO ESTATUTARIAS

Dirección Jurídica:  
Flavia Regina Ribeiro da Silva Villa

Dirección de Recursos Humanos:  
Marlyse Di Donato Matheus

Dirección de Exportación Brasil:  
Henrique Americano Carvalho de Freitas

Dirección de Envoltorios Naturales:  
Clerton Silva Queiroz

Dirección de Biodiesel:  
Marcelo Alcântara de Queiroz

Dirección Minerva Fine Foods:  
José Noronha Neto

Dirección Administrativa:  
Roberto Alves de Almeida

### 6.3. REMUNERACIÓN

#### GRI G4-DMA IGUALDAD DE REMUNERACIÓN ENTRE HOMBRES Y MUJERES GRI G4-LA11

El área de Recursos Humanos de Minerva Foods fue reforzada con la reformulación ocurrida en 2014, y varios proyectos pasaron a ser estudiados a lo largo del año. Muchos de ellos tratan sobre propuestas relacionadas a políticas de remuneración, plan de carrera, modelos de competencias y herramientas de evaluación de los profesionales, además de otros temas relacionados a ellos. La previsión es que los proyectos comiencen a ser implementados en 2015.

Hasta diciembre de 2014, la política de remuneración era predominantemente fija, no vinculada a resultados, en los casos de funcionarios, consejeros y directores. Para la Compañía, el mantenimiento de cuota relevante de remuneración variable condicionada a la generación de resultados o al desempeño de sus acciones puede llevar a los colaboradores a trabajar con enfoque mayor en el corto plazo y, consiguientemente, impactar de forma negativa en el desarrollo de su plan estratégico.

La experiencia de Minerva con el sistema de remuneración fija se ha mostrado eficaz para atraer y retener talentos, con la ventaja de ser un modelo más transparente y tener un impacto significativo en los aumentos de su plantilla, dado que sus unidades están localizadas en ciudades del interior, en donde el costo y la calidad de vida son mejores que en los grandes centros urbanos.

**ES UN MODELO QUE PERMITE ALIAR CUADRO DE PERSONAL CALIFICADO A UN CONTROL MAYOR SOBRE LOS COSTOS DE REMUNERACIÓN. ESO PUEDE INCLUIR, ENTRE OTRAS MEDIDAS, PREMIOS POR PRODUCTIVIDAD PERSONAL Y POR UNIDAD, EN UNA ESTRUCTURA QUE TIENDE A SER CADA VEZ MÁS VARIABLE.**



### 6.4. MEJORES PRÁCTICAS

Además de las prácticas recomendadas por el Código de Mejores Prácticas del Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC), la Compañía adopta también los siguientes criterios:

- Capital social dividido solamente en acciones ordinarias, con derecho a voto para todos los accionistas;
- Registro y divulgación de cantidad de acciones que cada socio posee, identificándolos nominalmente;
- Obligatoriedad, para todos los socios, y no sólo para los poseedores del bloque de control, en la oferta de compra de acciones que resulte en transferencia del control societario, así como derecho de venta de acciones de todos los accionistas en las mismas condiciones. La transferencia del control debe de ser hecha a precio transparente y, en caso de alienación de la totalidad del control, el comprador debe dirigir oferta pública a todos los accionistas en las mismas condiciones del controlador (*tag-along*);
- Consejo Fiscal instalado;
- Clara definición en el Estatuto Social de la forma de convocación de las Asambleas Generales y de la forma de elección, destitución y tiempo de mandato de los integrantes del Consejo de Administración y de la Dirección;
- Transparencia en la divulgación pública del Informe de Administración;
- Libre acceso a las informaciones e instalaciones por los integrantes del Consejo de Administración;
- Resolución de conflictos entre Compañía, accionistas, administradores y miembros del Consejo Fiscal por medio de arbitraje;
- Asamblea General con competencia para deliberar sobre: aumento o reducción del capital social y otros cambios del Estatuto Social, elección o destitución de consejeros a cualquier momento; cuentas de los administradores y demostrativos financieros; y transformación, fusión, incorporación, cisión, disolución y liquidación de la sociedad.

### 6.5. RELACIONAMIENTO CON INVERSIONISTAS

En su sitio web institucional ([www.minervafoods.com](http://www.minervafoods.com)), Minerva mantiene contacto directo con los inversores, divulga informaciones no obligatorias a los *stakeholders*, sus resultados, análisis sectoriales, presentaciones corporativas y todo el contenido y la documentación exigida por determinación del Nuevo Mercado y de la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM).



La Compañía tiene entre sus diferenciales el acceso fácil a la Dirección de Finanzas por parte de los analistas financieros, por intermedio de e-mails, reuniones y teleconferencias, además de ofrecer la posibilidad de contacto directo para inversores.

Otro destaque es el suministro de informaciones sectoriales en análisis y presentaciones de sus resultados, permitiendo que los inversores visualicen el desempeño de la Compañía en el contexto en el que actúa y para dónde camina el mercado.

### 6.6. DESTAQUES

En los meses de julio y agosto, Minerva Foods realizó Encuesta de Percepción con analistas de mercado e inversores, con la intención de verificar cómo evalúan su actuación. En los criterios relacionados a la relación con inversores, todas las notas de Minerva Foods fueron superiores al promedio.

### 6.7. AUDITORÍAS

Minerva mantiene equipo directamente vinculado a la Presidencia para la realización de auditoría interna y también contrata auditoría externa para analizar sus procedimientos en relación a la legislación y a los compromisos asumidos.



7. GESTIÓN DE RIESGOS GRI 64-2 | 64-14

## CRECIMIENTO Y CONTROL

Crecimiento trae riesgos, pero, con ellos, nuevas oportunidades y un proceso continuo de mejora.

### GRI 64-DMA DESEMPEÑO ECONÓMICO

Minerva Foods está sujeta a una variedad de riesgos provenientes de factores como intemperie climática, surtos de enfermedad de vacunos, oscilaciones en los costos de materias primas y de precios en el mercado de *commodities*, variación cambial, conyuntura económica desfavorable, restricciones a importaciones de otros países, entre otros. Para enfrentar eventuales adversidades en cualquiera de esos frentes, la Compañía desarrolló herramientas que componen hoy un modelo eficaz de gestión de riesgos, manteniéndose en permanente proceso de mejora. La localización de las unidades industriales en todas las importantes regiones productoras de ganado vacuno en Brasil, así como en Paraguay y Uruguay, también reduce la exposición de la Compañía a diversos riesgos, como eventos climáticos y surtos sanitarios. **GRI 64-EC2**

La estrategia de diversificación geográfica de la Compañía es la principal base de su política de gestión de riesgos, cuyos resultados cuentan con el soporte de varios recursos. Uno de ellos es el *Beef Desk*, iniciativa innovadora en el sector de actuación de la Compañía. Con reuniones presenciales diarias coordinadas por el área de *Business Intelligence*, el *Beef Desk* es la estructura formal para la gestión de riesgos de *commodities*, en que los responsables por las áreas directamente vinculadas a resultados – *traders* de ganado, *traders beef* de mercados externo e interno, planificación, producción, inteligencia de mercado, tesorería y de riesgos financieros, principalmente los de cambio, además de la participación del CFO, COO Beef Brasil y director de exportación Brasil – discuten el escenario, analizando el potencial reflejado en las curvas de precio de insumos y productos finales. El objetivo es definir la mejor estrategia de acción en el corto plazo.

También hubo avances en el área financiera, en 2014, con un detalle mayor en la elaboración de los informes internos y mejoras en las reuniones de los gestores de riesgo, contribuyendo para un rigor aún mayor en los controles de riesgo financiero y cambial. Durante el año, fue creado un núcleo de riesgo financiero. Ya en relación a los informes internos, los cambios incluyen también informaciones más amplias y periodicidad mayor.

En los últimos años, el propio crecimiento de Minerva Foods impuso nuevos riesgos. Además de ampliar la capacidad de producción con adquisiciones de nuevas plantas, la Compañía promovió cambios en su estructura de gobernanza para impedir que ese crecimiento redujera la velocidad de reacción a los movimientos de mercado con eficiencia – recurso que considera uno de sus más importantes diferenciales en el sector en el que actúa. También mejoró su área de Recursos Humanos a fin de ampliar la atracción y retención de talentos. **GRI 64-13**



Unidad Industrial y Biodiesel / Palmeiras de Goiás



### 7.1. MERCADO

Dos modelos componen la gestión de riesgos de mercado aplicados en Minerva: sistema de cálculo estadístico *Value at Risk (VaR)* y sistema de cálculo de impactos por medio de la aplicación de escenarios de estrés.

Los análisis incluyen también las conyunturas económicas brasileña y mundial y sus potenciales reflejos en la posición financiera de la Compañía. Para reducir el impacto financiero proveniente de la exposición a los riesgos de mercado, Minerva utiliza instrumentos cambiales, tasas de intereses y derivados (sin fines especulativos) con el propósito de proteger parcialmente sus operaciones delante de la fluctuación en las tasas de cambio, de intereses y de precios de compra de ganado vacuno.



### 7.4. ENFERMEDADES DE GANADO

Los surtos de enfermedades pueden afectar las exportaciones de productos de carne *in natura* y, por consecuencia, los resultados operacionales. Para reducir ese riesgo, la Compañía sólo adquiere ganado inspeccionado por veterinarios y médicos del Servicio de Inspección Federal (SIF), del Ministerio de Agricultura, que autoriza la producción e industrialización de carne vacuna en Brasil. En Paraguay y Uruguay, también se sujeta a la supervisión de las respectivas autoridades sanitarias.



### 7.5. CONCENTRACIÓN DE CLIENTES

La concentración de los clientes de Minerva Foods puede tener impacto negativo sobre sus negocios. En los últimos años, supermercados, clubes de mayoristas y distribuidores de alimentos realizaron asociaciones que transformaron a varios de ellos en clientes de gran porte, con mayor poder de compra y en condiciones de operar con stock menor, exigiendo mejores precios y productos más sofisticados. La estrategia de la Compañía para reducir ese impacto es trabajar con una cartera diversificada y una gestión balanceada de sus negocios en los mercados interno y externo, a fin de reducir la dependencia de mercados con mucha concentración. Además, la Compañía adopta el concepto *one-stop shop*, lo que les da la posibilidad a los clientes de acceder, por medio de un único proveedor, a un portafolio diversificado de proteínas y otros productos perecederos congelados o refrigerados, de producción propia o de terceros.



### 7.2. ENDEUDAMIENTO

El endeudamiento financiero consolidado de la Compañía requiere que una cuota significativa de su flujo de caja sea utilizada para pagar el principal e intereses relacionados.

A fines de 2014, el índice de estimulación Deuda Neta/Ebitda, que indica el número de años de generación de caja necesarios para liquidar las deudas, cerró en 3,7x. Minerva Foods mantiene como meta la reducción de su apalancamiento. Durante el año, la política activa de hedge y la capacidad de generación de caja libre en el trimestre ayudaron a anular el efecto de la desvaloración cambial en el apalancamiento.



### 7.3. COSTO DE LA MATERIA PRIMA

Los márgenes operacionales son definidos por la relación entre el precio de adquisición de materias primas y el precio de venta de los productos. Uno de los principales recursos de Minerva Foods para disminuir los impactos de ese riesgo es contar con plantas en puntos estratégicos y herramientas como el *Beef Desk*, a través de la que puede arbitrar mejor las posiciones de compra de insumos y venta de sus productos de acuerdo con el escenario más favorable.



### 7.6. EXPORTACIONES

El mercado externo responde por la mayor cuota de los ingresos brutos de ventas de Minerva Foods. Las exportaciones representaron aproximadamente 65% de la facturación bruta en 2014, siendo que habían quedado en 67,3% en 2013 y 66,9% en 2012. La capacidad de exportar productos puede ser perjudicada por factores que están más allá del control de la Compañía, tales como: variaciones cambiales; desaceleración en la economía; imposición o aumento de tarifas (incluyendo *antidumping*) y de barreras sanitarias y/o no sanitarias; imposición de controles cambiales y restricciones a las operaciones cambiales; huelgas u otros eventos que puedan afectar la disponibilidad de puertos y transporte; cumplimiento de las diferentes legislaciones extranjeras; y sabotaje de productos.

Para mitigar esos riesgos, las exportaciones de la Compañía son distribuidas para un centenar de países, incluyendo países de Europa, de Medio Oriente, de África, de Asia y de las Américas. **GRI G4-8**



### 7.7. NORMAS AMBIENTALES

La atención a las normas ambientales puede tener gran impacto en los costos para la Compañía, pero el no cumplimiento puede resultar en sanciones administrativas y criminales, además de responsabilidad por daños. La Compañía reduce la exposición a ese riesgo adoptando rigurosa política para adquisición del ganado y buscando obtener certificaciones que garanticen el estándar de calidad demandado por los mercados brasileño y global. Todas las unidades de producción de la Compañía tienen licencia ambiental de operación, permisos para captación y lanzamiento de agua y demás autorizaciones necesarias para el ejercicio legal de las actividades.



### 7.8. CRÉDITO

En relación a los riesgos de crédito, el Comité de Riesgos monitorea periódicamente, con el área comercial, el control de la cartera de clientes, con el objetivo de limitar la exposición de la Compañía por parte de sus clientes y del mercado.



### 7.9. POLÍTICA DE HEDGE

La supervisión y el monitoreo de las directivas trazadas por la política de *hedge* tienen su enfoque en los dos principales factores de riesgo – cambio y variación del precio de la arroba – y está bajo la responsabilidad de la gerencia ejecutiva de riesgos, subordinada directamente al director presidente y al Comité de Riesgos. Identificadas las exposiciones de la Compañía, la tesorería, responsable por consolidar todos los parámetros y buscar protección con operaciones en el mercado de la bolsa de valores, toma las decisiones de modo que neutralice y/o mitigue los riesgos a los que la Compañía está sujeta, siempre siguiendo los límites determinados para su actuación por el Consejo de Administración.

EN 2014, EL ENFOQUE MAYOR FUE DIRECCIONADO A LAS ÁREAS DE *COMPLIANCE* Y PROCESOS, CON EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA COMPAÑÍA A FIN DE ASEGURAR CALIDAD Y REDUCCIÓN DE CONFORMIDADES. EL ÁREA DE *COMPLIANCE* RESPONDE POR LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO Y EL ÁREA DE PROCESOS MONITOREA LA EFICIENCIA OPERACIONAL EN UN SISTEMA QUE DEMUESTRA LA MADUREZ DE LA GOBERNANZA INTERNA.





## 8. DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS

# DESEMPEÑO POSITIVO

Todos los cambios y las mejoras realizadas reflejan positivamente en el rendimiento la Compañía en medio escenario poco prometedor.

## 8.1. CONTEXTO SECTORIAL

### GRI G4-DMA DESEMPEÑO ECONÓMICO

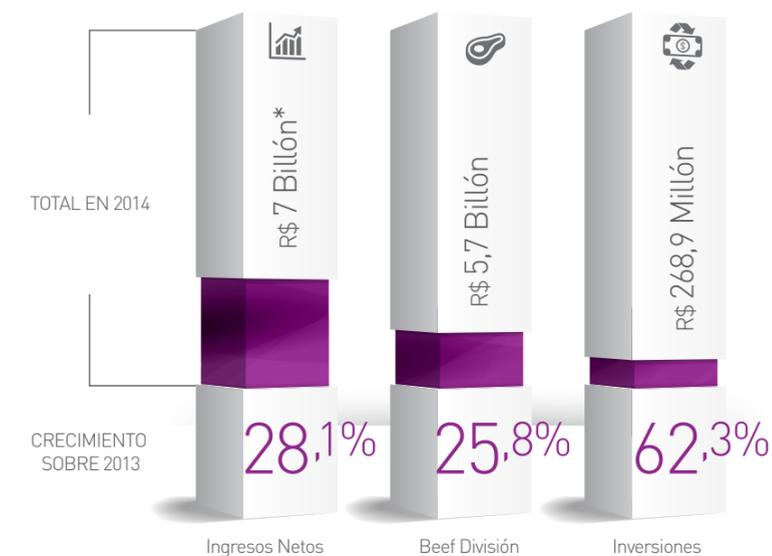
En 2014, la industria brasileña de carne *in natura* enfrentó un escenario dificultado por la alta en los precios del ganado vacuno, causada por adversidades. Con sequía atípica en el período de cosecha, escasez de lluvia en el período de entre cosecha y un fuerte ritmo de faena, el precio medio de la arroba subió 23% en 2014 en relación al año anterior. El precio de la carne fue ampliado en la misma proporción, lo que aseguró buenos márgenes a la industria y sustentó el elevado precio del ganado. Ya las ventas externas fueron beneficiadas por la restricción de oferta de grandes productores en el mercado internacional y la alta de precios de la carne brasileña en dólares. El sector cerró 2014 con ingresos récord de exportaciones con valor de US\$ 7,2 mil millones, resultado 8% superior al del año anterior. En relación al volumen exportado, el resultado también fue récord: 1,5 millón de toneladas, superando en 3% el de 2013.

El principal destaque del año en las ventas externas fue la elevación de 5% del precio promedio en dólares de la carne de vacuno brasileña en relación al precio de 2013. Ese desempeño demuestra la importancia y el mayor poder de precificación de los productores brasileños en el mercado internacional, fruto de un ambiente de oferta más restringido, pero también de la competitividad de Brasil frente a los principales exportadores. Se suma a eso la desvaloración anual de 9% del real en relación al dólar, haciendo con que los ingresos de exportaciones, en reales, hayan crecido 17% en 2014 en comparación con 2013.

En Paraguay, en donde Minerva posee dos plantas, la industria de la carne de vacuno tuvo desempeño positivo, con destaque para el récord histórico en el volumen de faena: 1,8 millón de cabezas de ganado, aumento de 12% en comparación con 2013. Ese movimiento fue estimulado por las exportaciones. El crecimiento de la demanda mundial por carne de vacuno benefició a la industria paraguaya, que consiguió mejor precificación de sus productos en el mercado internacional. Paraguay viene transformándose en un importante proveedor mundial de carne de vacuno, con gran posibilidad de abrir nuevos mercados, como el europeo.

Ya la industria de carne de vacuno de Uruguay, en donde Minerva opera con dos plantas, tuvo óptimo desempeño en 2014. Los márgenes se mantuvieron elevados en toda la cadena productiva, efecto de la combinación de la creciente demanda internacional y elevada disponibilidad de animales. Los ingresos de exportación del país crecieron 10% en relación a 2013, con destaque para la participación en las ventas para Estados Unidos, que pasó de 12%, en 2013, para 15% en 2014. Uruguay presenta importante diferencial por acceder a mercados de nicho en Estados Unidos y en Europa, así como otros importantes destinos como Canadá y Corea del Sur.

En el caso de Minerva Foods, el consumo incrementado en el mercado doméstico y las exportaciones récord de Brasil, Uruguay y Paraguay favorecieron los resultados de 2014. La Compañía obtuvo ingresos netos de aproximadamente R\$ 7,0 mil millones, resultado 28,1% superior al de 2013, con estabilidad de los márgenes operacionales y Retorno sobre el Capital Invertido (ROIC, en la sigla en inglés) de 21%, índice que es referencia en el sector. El flujo de caja proveniente de las actividades operacionales alcanzó R\$ 341,4 millones y la Compañía finalizó 2014 con R\$ 2,5 mil millones en caja, lo que la mantiene preparada para enfrentar una conjuntura macroeconómica más adversa, como es esperado por el mercado brasileño en los análisis relativos a 2015. Su posición de caja es suficiente para amortizar deudas hasta 2022. La deuda de corto plazo correspondía, al finalizar 2014, a 13,6% del total. En el período, aproximadamente 77% estaba expuesta a la variación cambiaria, conforme política financiera. La relación Deuda Neta/Ebitda ajustada al finalizar 4T14 quedó en 3,7x. La gestión financiera de la Compañía está pautada en tres pilares: (i) la cuota de la deuda venciendo en el corto plazo no debe ser superior a 20% de la deuda total; (ii) el percentual de deuda en moneda extranjera debe ser próximo a la proporción de las exportaciones en los ingresos totales; y (iii) la posición de caja mínima debe ser equivalente a por lo menos dos meses de compra de insumos.



\*Valor estimado

## ENFOQUE EN LA EXPORTACIÓN



Exportación  
**65%**  
de las Ventas Totales

Los ingresos brutos de la División Carnes aumentaron 25,8% en relación a 2013, totalizando R\$ 5,7 mil millones. El principal destaque del año fue el desempeño del precio de la carne de vacuno tanto en el mercado interno como en las exportaciones. Además, la Compañía viene realizando una serie de ajustes en la operación de distribución en el mercado interno, con simplificación del direccionamiento estratégico, capacitación y entrenamiento de los equipos, mayor enfoque en el segmento de *food service* y disciplina de ejecución.

El comportamiento de las exportaciones fue beneficiado por la demanda creciente, principalmente de los países en desarrollo, aliada a una restricción de oferta mundial involucrando a grandes productores, como Australia y Estados Unidos. Responsables por aproximadamente 65% de la facturación total de la Compañía, las ventas externas crecieron 19,4% en 2014, en relación al año anterior, lo que destacó a la Compañía como uno de los mayores exportadores de Sudamérica.

En el mercado doméstico, los ingresos con la División Carnes aumentaron 39,3%, estimulados por la expansión de la capilaridad de la Compañía en el segmento del pequeño y mediano mercado minorista y de *food service*. Este último viene creciendo de forma consistente al promedio de 14,7% al año en los últimos cinco años, según datos de la Asociación Brasileña de las Industrias de Alimentación (ABIA). El índice es tres veces superior al aumento del Producto Bruto Interno (PBI) brasileño en el mismo período y supera al crecimiento promedio anual, presentados por el canal de mercado minorista alimentario (10,8%). El Instituto Brasileño de Opinión Pública y Estadística (IBOPE) estima que el consumo de los brasileños fuera del hogar haya alcanzado 38% en 2014. Otro punto de destaque del segmento de *food service* es que su demanda tiene la característica de ser menos impactada por las variaciones macroeconómicas que otros segmentos.

Exportación  
**19,4%**

División Carnes en el Mercado Doméstico

**39,3%**

CANAL MINORISTA ALIMENTAR

Food Service en el Mercado Doméstico

**14,7%**  
al año

Consumo fuera del hogar del Brasil

**38%**

Estimación de avance

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

	Controladora			Consolidado		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
<b>Ingresos</b>	5.576.007	4.349.105	3.905.853	7.168.735	5.547.460	4.219.450
Ventas de mercaderías, productos y servicios	5.566.780	4.278.962	3.865.719	7.142.632	5.461.786	4.167.466
Otros ingresos	9.227	70.143	40.134	26.103	85.674	51.984
Insumos adquiridos de terceros (incluye los valores de los impuestos – ICMS, IPI, PIS y COFINS)	(5.105.020)	(3.889.787)	(3.491.962)	(6.590.216)	(5.068.272)	(3.778.960)
Costos de los productos, de las mercaderías y de los servicios vendidos	(4.474.580)	(2.945.185)	(2.742.367)	(5.736.836)	(3.922.290)	(2.939.850)
Materiales, energía, servicios de terceros y otros	(630.440)	(944.602)	(749.595)	(853.380)	(1.145.982)	(839.110)
<b>Valor agregado bruto</b>	470.987	459.318	413.891	578.519	479.188	440.490
Depreciación, amortización y salida	(35.852)	(39.430)	(37.799)	(59.330)	(57.717)	(51.013)
<b>Valor agregado neto producido por la entidad</b>	435.135	419.888	376.092	519.189	421.471	389.477
Valor agregado recibido en transferencia	(21.291)	(108.954)	(43.985)	76.722	51.236	58.467
<b>Resultado de equivalencia patrimonial</b>	(67.328)	(150.125)	(84.647)	//	//	//
Ingresos financieros	46.037	41.171	40.662	76.722	51.236	58.467
<b>Valor agregado total a distribuir</b>	413.844	310.934	332.107	595.911	472.707	447.944
<b>Distribución del valor agregado</b>	413.844	310.934	332.107	595.911	472.707	447.944
Personal	296.737	262.750	223.956	360.765	356.097	294.796
Impuestos, tasas y contribuciones	(30.123)	(78.412)	(71.784)	(33.154)	(115.329)	(99.767)
Remuneración de capitales de terceros	565.458	440.565	374.031	686.518	546.224	451.733
Intereses	549.989	425.245	360.452	645.284	499.453	424.031
Alquileres	15.469	15.320	13.579	41.234	46.771	27.702
Remuneración de capitales propios	(418.228)	(313.969)	(194.096)	(418.218)	(314.285)	(198.818)
<b>Ganancias retenidas/perjuicios del ejercicio</b>	(418.228)	(313.969)	(194.096)	(418.218)	(313.969)	(194.096)

## 8.2. PERSPECTIVAS

Minerva Foods cree que el escenario de restricción de la oferta mundial con demanda creciente de carne de vacuno va a persistir en los próximos años. En el corto plazo, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, en la sigla en inglés) prevé para 2015 un aumento de aproximadamente 10% en el volumen de exportación de los principales productores de Sudamérica, mientras que las ventas externas de Australia y de Estados Unidos, por ejemplo, deberán tener retracción de 10,4% y 2,9%, respectivamente. Además de eso, la reapertura de mercados para Brasil anunciada recientemente por China continental, por Arabia Saudita y por Estados Unidos debe favorecer el crecimiento del volumen de las exportaciones y aumento de *pricing power* de los productores de Sudamérica.

En el mercado interno, Minerva Foods evalúa que el escenario político del País debe continuar influenciando el desempeño de la economía, con impacto negativo en la confianza de los inversores y del público en general, resultando en desaceleración económica y mayor volatilidad de los títulos emitidos en el exterior por empresas nacionales. La Compañía, sin embargo, cree estar bien preparada para enfrentar en 2015 dificultades semejantes a las de 2014.

En 2014, Minerva Foods amplió su capacidad de producción en Brasil en aproximadamente 40% y se posicionó próxima a 60% del rebaño de ganado vacuno nacional, ampliando su competitividad. La expectativa es que las plantas adquiridas en 2013 y 2014 estén actuando en el mismo estándar operacional de las demás en el segundo semestre de 2015. Eso por cuenta de las inversiones en optimización de logística y en canales de distribución, además de una serie de otras medidas para otorgar flexibilidad y agilidad para aprovechar las oportunidades en todos los mercados en los que actúa.

## 8.3. DESAFÍOS

Las recientes adquisiciones de plantas operacionales en Brasil y en el exterior – en 2014, una del Frigorífico Kaiowa, en Brasil, y el Frigorífico Carrasco, en Uruguay –, sumadas a la compra de dos plantas de la BRF en el año anterior, colocaron a Minerva Foods delante del desafío de integrar todas sus unidades en un mismo estándar operacional, sin, no obstante, herir las peculiaridades de los mercados en los que cada una actúa. En 2015, ese proceso de integración entra en la etapa final.

Otro desafío importante para la Compañía es la desestimulación financiera, que pretende promover con la madurez de las inversiones realizadas en los últimos años y por medio de los pilares de competitividad que adopta, basados en eficiencia operacional, logística eficiente, canales de distribución internos y externos y excelencia en gestión de riesgo.



ABATE: JANAÚBA/MG E CANELONES/URU

LA MINERVA INVIRTIÓ

+1.800  
Cabezas/día

268,9  
millones en 2014

## 8.5. INVERSIONES

Minerva invirtió R\$ 268,9 millones en 2014, principalmente en el mantenimiento y expansión de las operaciones. Los recursos también fueron destinados a la adquisición de las plantas de Janaúba (MG) y de Carrasco, en Uruguay. Del total, R\$ 188,9 millones fueron destinados a mantenimiento y expansión y el resto, R\$ 80 millones, en las adquisiciones.

## 8.6. ADQUISICIONES

Minerva Foods adquirió, en febrero, una planta de faena y deshuesado en la ciudad de Janaúba, Minas Gerais, con capacidad de faena de 900 reses/día. La unidad se encontraba cerrada, y la compra se dió por medio de remate judicial que ofreció los activos de la masa de quiebra del grupo Kaiowa. En mayo de 2014, Minerva inició las inversiones necesarias para la revitalización de la planta, cuyas operaciones tuvieron inicio en setiembre de 2014.

También en mayo, la Compañía concluyó la compra del Frigorífico Carrasco, en la ciudad de Montevideo, Uruguay, con capacidad de faena de 900 reses/día. Bajo gestión de Minerva, las operaciones fueron iniciadas en el mismo mes.

## 8.4. EXPORTACIONES

### MOVIMIENTO FUERTE DE DEMANDA MANTUVO EL MERCADO INTERNACIONAL DINÁMICO

La crisis de oferta de carne de vacuno de grandes *players* mundiales y un fuerte movimiento de demanda mantuvieron al mercado internacional bastante dinámico en 2014. Minerva Foods supo aprovechar las oportunidades, reforzando sus posiciones en Brasil, Uruguay y Paraguay y, así, ampliando sus límites de actuación en el exterior.

Con esa estrategia, se mantuvo entre los principales exportadores de carne de vacuno en los países en que actúa, figurando en el segundo lugar entre las compañías brasileñas y en la franja de 16% y 15% de las ventas externas totales de Uruguay y Paraguay, respectivamente. En 2014, la Compañía elevó su participación en los mercados de Asia, Europa y región del NAFTA (Estados Unidos, Canadá y México).

#### PARTICIPACIÓN EN LAS VENTAS EXTERNAS EN 2014

Brasil	16%
Paraguay	15%
Uruguay	16%

#### Américas

La participación de esa región en las exportaciones de la Compañía se mantuvo en 16% en 2014, mismo índice de 2013. Gran parte de las ventas es destinada a Chile, a Brasil y a Venezuela. Las exportaciones para Venezuela son hechas por medio de cartas de crédito confirmadas por la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), con pago garantizado por el Banco Central de Brasil ó 100% anticipado. En 2014, las ventas para aquel país representaron 5% del total de los ingresos de exportaciones de Minerva Foods.

#### NAFTA

La participación de las exportaciones para la región del NAFTA (Estados Unidos, Canadá y México) registró aumento de 4% en 2014, con destaque para el enfoque de las operaciones en Uruguay para el mercado de nicho norteamericano de productos orgánicos aprobados por el USDA, con rentabilidad diferenciada.

#### Europa

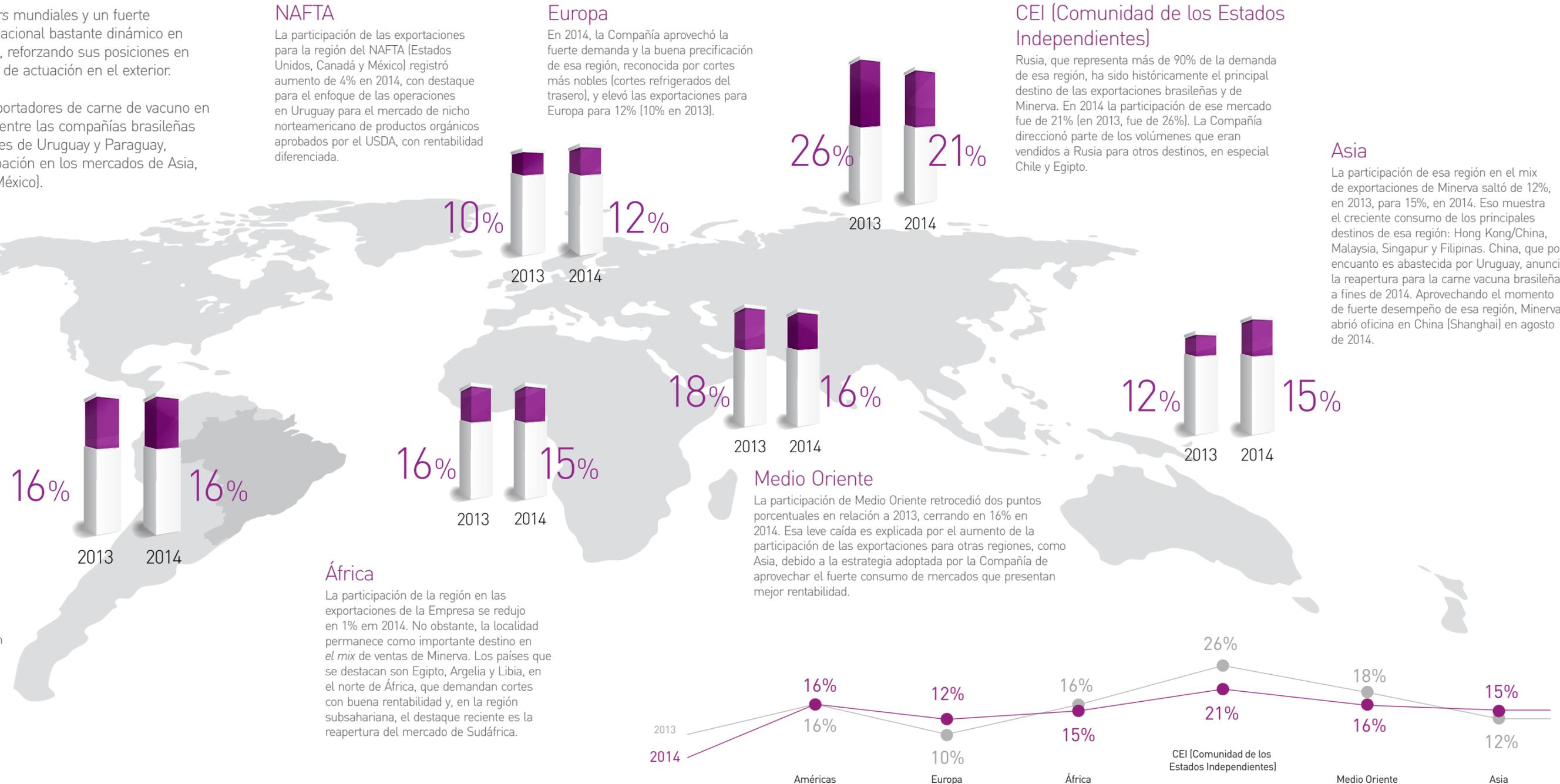
En 2014, la Compañía aprovechó la fuerte demanda y la buena precificación de esa región, reconocida por cortes más nobles (cortes refrigerados del trasero), y elevó las exportaciones para Europa para 12% (10% en 2013).

#### CEI (Comunidad de los Estados Independientes)

Rusia, que representa más de 90% de la demanda de esa región, ha sido históricamente el principal destino de las exportaciones brasileñas y de Minerva. En 2014 la participación de ese mercado fue de 21% (en 2013, fue de 26%). La Compañía direccionó parte de los volúmenes que eran vendidos a Rusia para otros destinos, en especial Chile y Egipto.

#### Asia

La participación de esa región en el mix de exportaciones de Minerva saltó de 12%, en 2013, para 15%, en 2014. Eso muestra el creciente consumo de los principales destinos de esa región: Hong Kong/China, Malaysia, Singapur y Filipinas. China, que por encunanto es abastecida por Uruguay, anunció la reapertura para la carne vacuna brasileña a fines de 2014. Aprovechando el momento de fuerte desempeño de esa región, Minerva abrió oficina en China (Shanghai) en agosto de 2014.





## 9. RECURSOS HUMANOS

# APRECIACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Con una revisión de las prácticas de gestión, recursos humanos entra en sintonía con los planes estratégicos de la Compañía.

GRI G4-DMA EMPLEO | G4-DMA SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO  
G4-DMA ENTRENAMIENTO Y EDUCACIÓN | G4-DMA IGUALDAD DE  
REMUNERACIÓN ENTRE HOMBRES Y MUJERES | G4-DMA RELACIONES  
LABORALES

Una Compañía que trabaja para hacer la diferencia en el mercado brasileño y global por la excelencia de sus operaciones precisa contar con colaboradores afinados a su cultura organizacional, satisfechos con las condiciones de trabajo y estimulados para enfrentar los desafíos relativos al plan estratégico interno.

Minerva Foods viene trabajando para avanzar cada vez más en ese sentido y, en 2014, promovió una reformulación completa en su división de Recursos Humanos, con la valoración de dirección para la conducción de la gestión de personas y lanzamientos de programas de recursos humanos, en respuesta a las demandas surgidas con su expresivo crecimiento en los últimos años.

La primera etapa de esa reingeniería ocurrió a fines de 2013, en el ámbito del ciclo de revisión de la planificación estratégica. En la ocasión, fue constatado que la Compañía había evolucionado en los últimos años en varios pilares estratégicos en busca de un desarrollo firme y sustentable. Sin embargo, para obtener éxito en todos los pilares, era necesario ampliar la capacidad de atraer y retener talentos, promoviendo mejoras en la calificación de sus profesionales e integración entre ellos, a fin de construir y fortalecer una cultura organizacional propia, en consonancia con el objetivo de ser un referencial de calidad en su sector.

A partir de ahí fueron realizados cambios con el objetivo de colocar al área de Recursos Humanos en sintonía con los planes estratégicos de la Compañía y crear condiciones para que el RRHH actúe en la diseminación de una cultura de gestión de personas para todas las instancias de la organización. El trabajo incluyó el lanzamiento de herramientas para hacer viable el nuevo sistema, como la definición de un modelo de competencias que permita la adopción de recursos para la evaluación de los profesionales, el establecimiento de planes de carrera y la elaboración de políticas de remuneración.

El cambio exigió la ampliación de la estructura de RRHH y la atracción de profesionales con experiencia en el nuevo modelo, además de la elaboración de proyectos involucrando a todos los aspectos relacionados, como reclutamiento y selección, entrenamiento, desarrollo, cargos y salarios, administración de personal, salud y seguridad del trabajo y comunicación interna.

Las acciones comenzaron a ser colocadas en práctica a mediados de 2014, con previsión de ser concluidas en dos años.



AL FIN DEL EJERCICIO, LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS CONTABA CON CUATRO GERENCIAS: REMUNERACIÓN; SERVICIO ESPECIALIZADO EN INGENIERÍA DE SEGURIDAD Y EN MEDICINA DEL TRABAJO (SESMT); ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL; Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Además de eso, la dirección incluye a una gerencia de *business partner*, que hace la conexión entre el RRHH y las divisiones de negocios de la Compañía, mapeando lo que es necesario para colocar en práctica en la planificación estratégica y conduciendo las demandas para el área de Recursos Humanos, que contribuye con sus propuestas, haciendo con que los proyectos puedan ser definidos con una visión integrada y también global.

### 9.1. PERFIL DE LOS COLABORADORES GRI G4-HR12 | G4-LA1

GRI G4-DMA EMPLEO | G4-DMA DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES | G4-DMA MECANISMOS DE QUEJAS Y RECLAMOS RELACIONADOS A PRÁCTICAS LABORALES | G4-DMA MECANISMOS DE QUEJAS Y RECLAMOS RELACIONADOS A DERECHOS HUMANOS | G4-DMA NO DISCRIMINACIÓN

A Fines de 2014, considerando las unidades industriales localizadas en Brasil, la Compañía empleaba a 10.381 colaboradores directos, todos con contratos regidos por la Consolidación de las Leyes de Trabajo (CLT). De estos profesionales, 62,6% eran hombres y 37,4%, mujeres, alineados a una política de valorización y respeto a las diferencias.

PARA ESO, MINERVA MANTIENE A DISPOSICIÓN UNA CAJA DE SUGERENCIAS, DESTINADA TAMBIÉN AL DEPÓSITO DE QUEJAS RELACIONADAS A LA DISCRIMINACIÓN. EL PLAZO PARA RETORNO AL AUTOR DE LA DENUNCIA ES DETERMINADO EN LOS PROCEDIMIENTOS QUE RIGEN A LA HERRAMIENTA.

Sin embargo, el diagnóstico de la ocurrencia podrá extenderse por el período que el Comité "Comunicándose con Minerva" lo entienda necesario para obtener las informaciones de la forma más fidedigna y tomar las medidas necesarias. En 2014 fueron contabilizados 21 casos de discriminación en las sucursales contempladas por este informe. Por medio de cajas de sugerencias, fueron recibidos 430 mensajes en el año. **GRI G4-HR3 | G4-LA16**

La Compañía recibió diversas formas de relato. Los que son identificados como discriminatorios son analizados por el Comité de la sucursal presencialmente y por medio de otros instrumentos de análisis, como entrevista de desvinculación, y encaminados para análisis del Comité de Comunicación del Corporativo, que hace el análisis y recomendaciones al plan de acción adoptado por la sucursal.

Minerva también contabiliza el número de quejas y reclamos relacionados a impactos en derechos humanos encaminados por medio de la caja de sugerencias. El plazo para retorno sigue el mismo procedimiento de los casos de discriminación. Durante el año, fueron contabilizados 31 casos en las sucursales contempladas por este informe. **GRI G4-HR3 | G4-HR12**

# 10.381\*

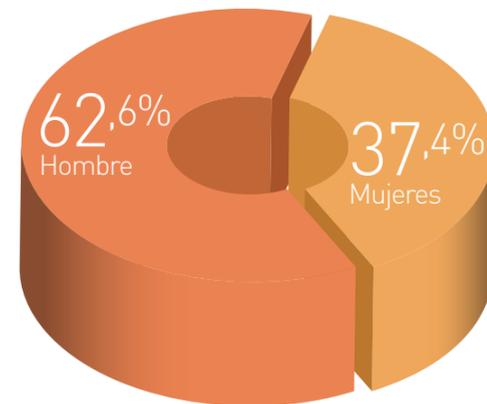
Colaboradores en el fin de 2014.

\*Unidades Límite

## EMPLEADOS PROPIOS

G4-10 | G4-LA12

POR GÉNERO



	Hombres	Mujeres	Total
2014	6.504	3.887	10.381*
2013	6114	3.821	9.935

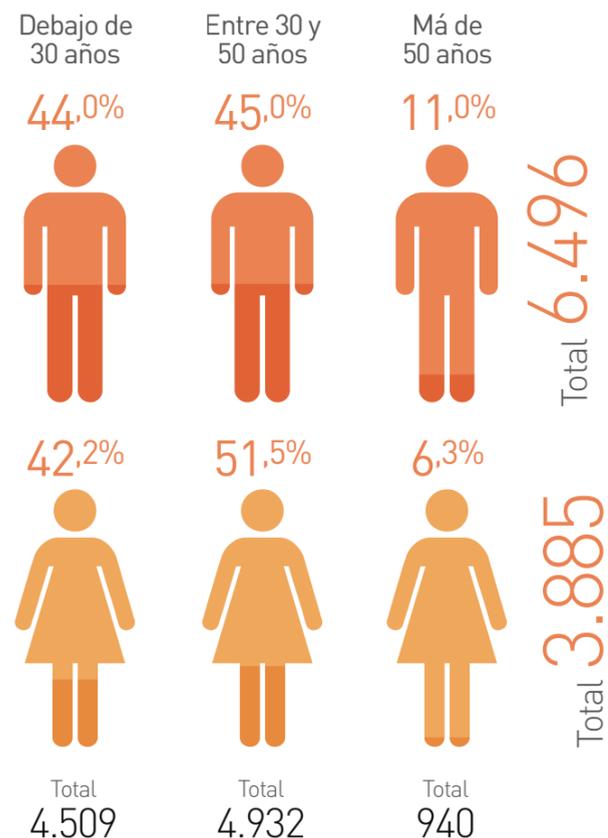
\* Se refiere a las unidades operacionales de Brasil.

## FUERZA DE TRABAJO



## GRUPO DE EDAD G4-LA12

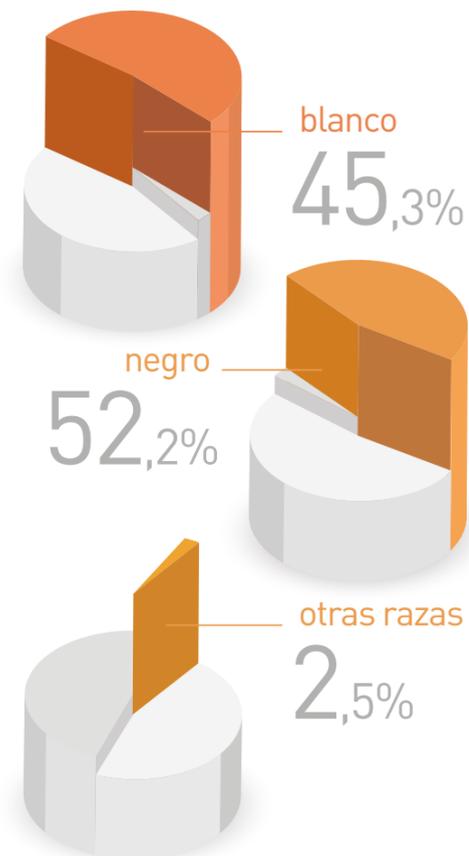
2014



	M	H
Debajo de 30 años	1.642	2.867
Entre 30 y 50 años	2.000	2.932
Más de 50 años	243	697
<b>TOTAL</b>	<b>3.885</b>	<b>6.496</b>

## EMPLEADO POR GRUPOS G4-LA12

2014



Blanco	4.700
Negro	5.417
Otras razas*	264 <sup>1</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>10.381<sup>2</sup></b>

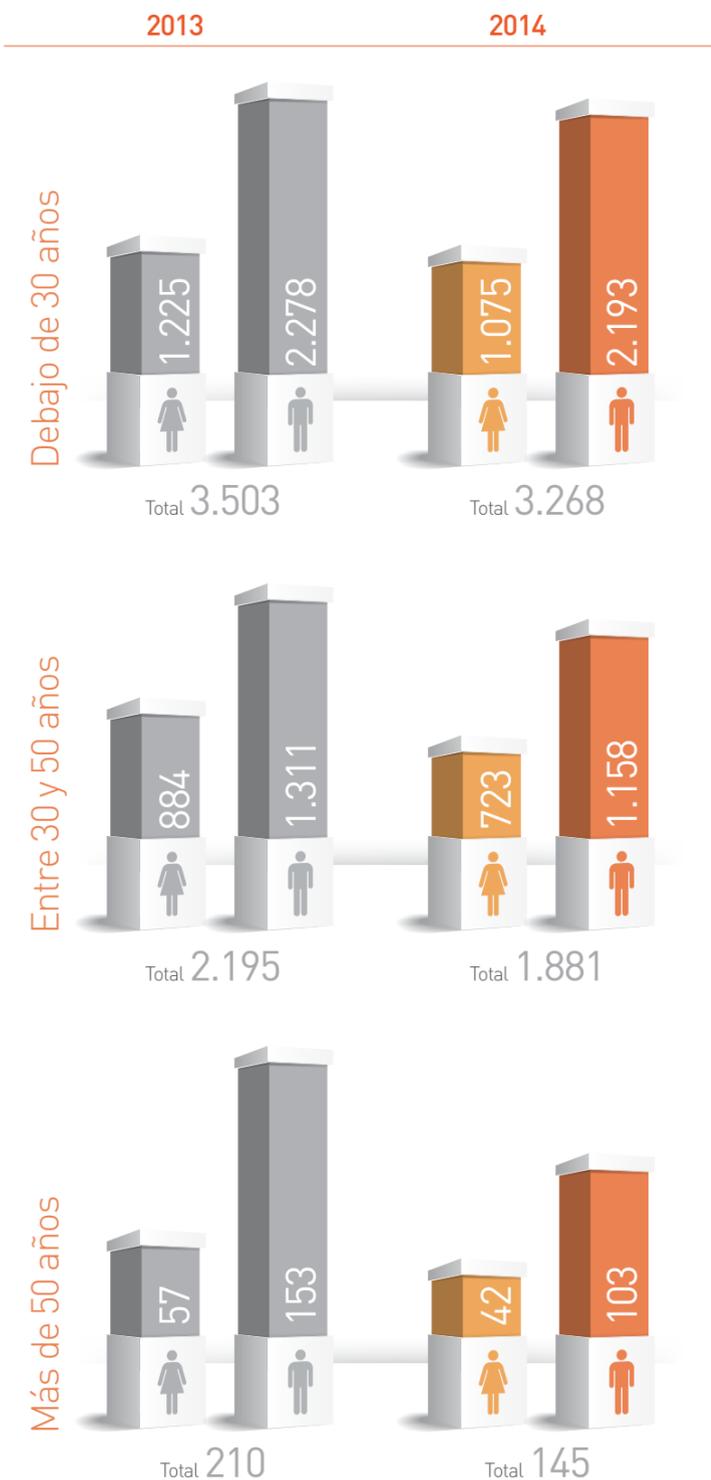
2013

Blanco	5.067
Negro	4.155
Otras razas*	242 <sup>1</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>9.464<sup>2</sup></b>

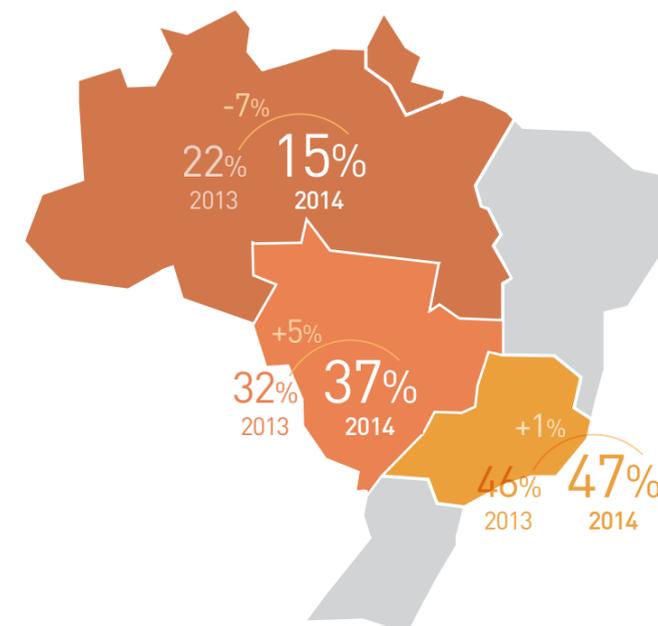
1. Otras razas: pardo, indígena y amarillo.  
2. Se refiere a las unidades operacionales de Brasil.

## NUEVAS CONTRATACIONES G4-LA1

EDAD



REGIÓN



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. ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS

Minerva Foods cuenta con una serie de recursos para atraer a profesionales y hacer con que se sientan satisfechos y reconocidos por su trabajo. En la concepción de la Compañía, es la responsabilidad, el compromiso, la capacidad de tomar iniciativas y la cooperación de los colaboradores que pavimentan el camino para que sus acciones estratégicas tengan el efecto deseado, beneficiando a todos. Para estimular ese compromiso de sus equipos, Minerva busca ofrecer un ambiente agradable de trabajo, perspectivas de perfeccionamiento profesional, remuneración y beneficios atractivos, acciones de compromiso y programas direccionados a la salud y al bienestar de sus funcionarios. Con la reestructuración del departamento de Recursos Humanos en 2014, ese trabajo fue intensificado.

Una de las iniciativas fue la elaboración de diagnóstico sobre la rotatividad de personal en la Compañía, identificando, por unidad, las razones que llevan a funcionarios a desvincularse y las áreas en que la incidencia es mayor. Luego fueron intensificados programas para evitar las desvinculaciones y buscar la caída del *turnover*. Minerva Foods considera que el nivel de 5% es alto y que es necesario avanzar en el trabajo de retención de profesionales. **GRI G4-LA1**

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

La Compañía mantiene además análisis comparativo entre los cargos y el local de origen de sus colaboradores y considera a la comunidad local a toda el área que abarca al estado en el que el profesional tiene su hogar. Considerando a todas las sucursales, hay como promedio 134 casos en que los miembros de la alta dirección de las unidades operacionales fueron contratados en la comunidad local, lo que representa cerca de 56% del cuadro de contrataciones para ese nivel. Considerando sólo las unidades industriales frigoríficas, hay un promedio de 120 casos en que los miembros de la alta dirección fueron contratados en la comunidad local, lo que representa cerca de 65% del cuadro de contrataciones para ese nivel. **GRI G4-EC6**

## 9.3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO GRI G4-HR2 | G4-HR7 G4-LA9 | G4-LA10

**GRI G4-DMA ENTRENAMIENTO Y EDUCACIÓN | G4-DMA INVERSIONES G4-DMA PRÁCTICAS DE SEGURIDAD**

Minerva Foods invierte continuamente en acciones para el desarrollo de sus liderazgos, como el Programa de Desarrollo de Liderazgos (PDL), que involucra a gestores corporativos y ejecutivos, y la Escuela de Líderes, dedicada a todo el cuadro de gestores de las unidades. También promueve entrenamientos técnico operacionales que buscan el reciclaje de conocimientos específicos para la actuación profesional de los colaboradores, con vista a la producción y a la comercialización de productos seguros y de calidad. Entre los temas se destacan las Buenas Prácticas de Fabricación y los reciclajes previstos por las Normas de Reglamentación del Ministerio de Trabajo, así como la Integración Institucional.

EN 2014, CONSIDERANDO EL TOTAL DE CARGA HORARIA X COLABORADOR Y LA CANTIDAD DE COLABORADORES ACTIVOS DEL GRUPO, MINERVA FOODS CONTABILIZÓ ÍNDICE DE 22,39 HORAS DE ENTRENAMIENTO POR COLABORADOR, SIN QUE HAYA HABIDO NINGUNA DISTINCIÓN DE GÉNERO PARA LAS CAPACITACIONES.

Fueron 2.931 horas de entrenamiento de Integración y Reciclaje de Integración, involucrando a 7.952 colaboradores, o sea, más de 76% del cuadro total de las unidades industriales en Brasil. En esos entrenamientos son tratadas todas las cuestiones que abarcan derechos humanos – relevantes para las operaciones de la organización.

## Escuela de Líderes

La Escuela de Líderes es dirigida a coordinadores, supervisores y líderes en las áreas administrativas y operacionales de todas las unidades y corporativo, abarcando también a los gerentes de las unidades industriales. El proyecto tiene enfoque en las herramientas de Gestión de Personas, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias. En 2014, fueron realizados 264 encuentros en nueve unidades involucradas en el programa, que sumaron 1.880 horas de entrenamiento, formando a 555 líderes.



## Proyecto Excelencia

Programa de desarrollo con enfoque en el liderazgo, direccionado al perfeccionamiento de competencias técnicas, de comportamiento y de gestión de personas. El objetivo de la Compañía es la mejora continua de los profesionales que están al frente de las operaciones y de los equipos de trabajo.

## Desarrollo de Ejecutivos

El Programa de Desarrollo de Liderazgos (PDL) es dirigido a gestores corporativos y ejecutivos. El proyecto está dirigido hacia la capacitación de gerentes corporativos y ejecutivos para que tengan mejor desempeño en la función de agentes transformadores y promuevan la integración entre la estrategia de la Compañía y su ejecución. En 2014, fueron entrenados 58 profesionales, en un total de 92 horas, abordando desarrollo gerencial y de liderazgos, entrenamientos técnicos, de comportamiento y de educación continuada en los más diversos sectores de la Compañía.

## Presupuesto Familiar

Iniciativa de educación financiera ofrecida a los colaboradores y a sus cónyuges interesados en aprender a administrar mejor las cuentas hogareñas, monitoreando sus entradas y sus salidas de forma que evalúen cuánto puede ser comprometido en un préstamo consignado, por ejemplo, sin desequilibrar las cuentas. La educación financiera tiene resultados efectivos en los grupos de salarios menores, en los que se verifica la mayor dificultad en la retención de talentos, y ha contribuido para evitar la rotatividad de personal, además de tener un relevante carácter social.

## 9.4. INTEGRACIÓN

### Dedo de Prosa

Es un programa que, a través de encuentros informales, facilita el diálogo entre la administración, los liderazgos y los demás colaboradores. La idea es hacer con que el colaborador se sienta más a gusto para presentar problemas y conversar sobre soluciones para mejorar el propio desempeño, de los colegas y del sector, con *feedback* de las sugerencias examinadas. Las reuniones son abiertas para la participación de las familias de los colaboradores para identificar eventuales situaciones que estén impactando negativamente en el desempeño del empleado y, así, ayudarlo a superar la dificultad. En 2014, fueron realizados aproximadamente 90 encuentros.

### Jornada de Integración

Acciones en que los gerentes industriales, administrativos y de Recursos Humanos (RRHH) de las plantas industriales comparten los resultados de programas como Escuela de Líderes, Encuesta de Clima y otros indicadores, con el objetivo de estimular la participación de todos los colaboradores en la definición de los Planes de Acción y Estrategias de Minerva.

## 9.5. SALUD Y BIENESTAR

### Combate al Tabaquismo

Minerva Foods realiza campañas de concienciación sobre los efectos nocivos del uso del tabaco durante eventos de compromiso interno, como la Semana Interna de Prevención de Accidentes de Trabajo y la Semana del Medio Ambiente.

### Cooperación con Secretarías Municipales de Salud

La Compañía realiza acuerdos de cooperación con las secretarías para la promoción de eventos dedicados a la salud y a la calidad de vida, como campañas de vacunación, diagnóstico de salud y estilo de vida, entre otros.

### Gimnasia Laboral

Destinado a todos los sectores de la Compañía, tiene el objetivo de reducir la incidencia de enfermedades laborales y mejorar la calidad de vida de los colaboradores.



## 9.6. COMUNICACIÓN Y COMPROMISO

### Almuerzo con la Gerencia

Los almuerzos son una oportunidad informal para que los colaboradores presenten sugerencias de mejoras en relación a los procesos de la Compañía. En 2014, fueron realizados aproximadamente 60 encuentros.

### Comunicación con Minerva Foods

Todas las unidades disponen de cajas de sugerencias con formularios en los que los colaboradores pueden expresar opiniones, hacer denuncias, elogios y críticas, de forma anónima o no. En 2014 fueron recibidos 430 relatos por medio de ese mecanismo en las unidades consideradas en este informe.

### Periódico Conexión

La publicación tiene el objetivo de informar al colaborador y a su familia sobre las principales noticias de la Compañía. Con versiones en portugués y español, es producido bimestralmente en papel reciclable y entregado, a través de los correos, en el hogar de todos los colaboradores de Brasil, Paraguay y Uruguay.

### Herramienta Disc Thomas

Minerva adquirió esa herramienta en 2013 para realizar Inventario de Perfil de Comportamiento, a fin de fortalecer y perfeccionar los procesos de selección y desarrollo interno, promoviendo la asignación de las personas adecuadas en los lugares adecuados, encontrando y potencializando talentos. En 2014, esa herramienta fue ampliamente utilizada para desarrollo interno, aplicada en la Escuela de Líderes y en los Programas de Desarrollo de Liderazgos, con aproximadamente 382 informes emitidos.

### Estímulo al Voluntariado

Minerva identifica necesidades locales y estimula acciones de responsabilidad social entre los colaboradores en las unidades.

## 9.7. REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

### GRI G4-EC5 | G4-DMA PRESENCIA EN EL MERCADO

La concesión de remuneración digna y de acuerdo con las responsabilidades asumidas integra la política de valoración de los colaboradores. No hay variación entre el menor salario (R\$ 788,00) abonado por Minerva Foods a empleados con carga horaria de 220 horas mensuales y el salario mínimo nacional vigente (R\$ 788,00 al 1º de enero de 2015). Los reajustes anuales de salarios y el conjunto de compensaciones ofrecidas a los empleados de la Compañía, inclusive extras salariales y beneficios, respetan las convenciones colectivas y la legislación. Todos los profesionales directos, contratados en régimen de la Consolidación de las Leyes Laborales (CLT), pueden afiliarse libremente a los sindicatos de sus categorías y son representados por las entidades en los acuerdos de negociación colectiva. **GRI G4-11**

Minerva ofrece además la oportunidad de adhesión al plan de salud corporativo y al plan odontológico – ese último para todas las unidades –, a costo reducido en comparación con el precio de mercado. En relación a la alimentación, mantiene comedores en los locales de trabajo, a precios subsidiados. Provee también, en algunas localidades, auxilio alimentación, auxilio comida, remuneración variable y transporte, además de los beneficios previstos en ley, en las convenciones y en los acuerdos colectivos firmados. **GRI G4-LA2**

La Compañía mantiene convenios con establecimientos en las diferentes localidades en donde opera para obtener descuentos y facilidades de pago para los empleados y la parte de los colaboradores subcontratados y temporarios, de acuerdo con el tipo de contrato. Los convenios abarcan farmacias, gasolineras, carnicerías, peluquerías, entre otros.

La política de remuneración y beneficios de Minerva no prevé la oferta de planes de previdencia para colaboradores o miembros del Consejo de Administración. Minerva no mantiene plan de previdencia privada. Solamente la previdencia oficial es asegurada para todos los empleados contratados a través del régimen de la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT). Tampoco existen disposiciones contractuales, pólizas de seguros o cualesquiera otros instrumentos que estructuren mecanismos de remuneración o indemnización en caso de destitución del cargo o jubilación. Todo beneficio relativo a pensiones, jubilaciones o complementaciones sigue la legislación de previdencia social brasileña. Ya para garantizar rendimientos justos y compatibles con las funciones, la Compañía realiza encuestas salariales de mercado, usadas como referencia tanto de las bases salariales como de los ajustes. **GRI G4-EC3**

Los valores en la tabla siguiente expresan los beneficios abonados por Minerva en 2014.

#### COSTOS DE LOS BENEFICIOS

(asistencia médica, alimentación, etc. – R\$ millones)

2014
38.470.765, <sup>81</sup>
2013
31.535.747, <sup>46</sup>



15.752.434,<sup>52</sup>

9.8. SALUD Y SEGURIDAD

GRI G4-DMA SALUD Y SEGURIDAD DEL TRABAJO

La salud y la seguridad de los trabajadores son temas relevantes en la Compañía, que mantiene previsiones relativas a las condiciones de trabajo en los acuerdos colectivos firmados con las entidades sindicales que representan la categoría. Es objetivo de Minerva el cumplimiento y el respeto a las normas de seguridad establecidas en la legislación, con implantación de medidas colectivas, entrenamientos y suministro de Equipamientos de Protección Individual (EPI), a fin de garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable, que evite la ocurrencia de accidentes/enfermedades relacionadas al trabajo de los empleados. **GRI G4-LA8**

MINERVA, ADEMÁS, ADMINISTRA LOS RIESGOS DE SALUD Y SEGURIDAD DEL TRABAJO (SST) EN CONFORMIDAD CON LOS REGLAMENTOS NACIONALES Y LOCALES. PARA CUMPLIR ESE OBJETIVO, EN 2014 INVIRTIÓ R\$ 15.752.434,52.

Todas las unidades industriales tienen un equipo de gestores de SST formado por un ingeniero de SST, técnicos de SST, enfermeras, médicos y fisioterapeutas, además de un analista de RRHH para ofrecer apoyo a los colaboradores en los casos de enfermedades en la familia, por ejemplo. Ese trabajo tiene el objetivo de reducir la ocurrencia de accidentes laborales y monitorear enfermedades y alejamientos por motivos médicos. Para evitar enfermedades crónicas, los colaboradores que presentan síntomas son encaminados para consultas con fisioterapeuta, que revisa las condiciones de ergonomía a fin de que no sufran lesiones por esfuerzo repetitivo.

La Compañía ofrece también un programa de monitoreo individual de salud, en el que los colaboradores pueden hacer exámenes clínicos periódicos y son orientados sobre procedimientos seguros para el ejercicio de sus actividades, bien como el uso adecuado de equipamientos.

Es mantenida además la Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA) en todas las unidades en operación en Brasil. La Comisión es formada por representantes de los empleados, escogidos en elección directa, y de los empleadores, indicados. Los miembros de las CIPAs se reúnen regularmente y promueven eventos específicos, como la Semana Interna de Prevención de Accidentes de Trabajo (SIPAT), con conferencias, entrenamientos, evaluaciones médicas, actividades lúdicas, entre otros. Todos son representados también en comités formales de seguridad y salud, compuestos por trabajadores que auxilian en el monitoreo y asesoramiento sobre programas de seguridad y salud ocupacional. **GRI G4- LA5**

Indicadores de salud y seguridad del trabajo GRI G4-LA6

Número de enfermedades ocupacionales	Días perdidos	Tasa de ausentismo	Decesos relacionados al trabajo
5	5202	2,69	2



Indicadores generales	2014	2013	2012
Inversión total (R\$)	15.752.434,52	1.476.868,81	605.459,27
Horas/hombre trabajadas	16.798.549,60	18.913.625,51	13.399.306,00
Accidentes con alejamiento	114	75	91
Accidentes sin alejamiento	25	5	4
Tasa de Frecuencia de Accidentes (TF)	8,27	4,23	7,09
Tasa de Frecuencia de Gravedad (TG)	1.024,02	379,83	377,78
Faltas justificadas por certificado médico (h)	249.468,20	139.393,39	179.053,30
Faltas no justificadas (h)	313.848,66	279.528,45	218.395,25



## 10. RESPONSABILIDAD POR EL PRODUCTO

# CALIDAD Y SATISFACCIÓN ASEGURADAS

Nuestro mayor compromiso es con la satisfacción del cliente.

**GRI G4-DMA SALUD Y SEGURIDAD DEL CLIENTE | G4-DMA ROTULADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS | G4-DMA PRIVACIDAD DEL CLIENTE | G4-DMA CONFORMIDAD | G4-DMA BIENESTAR ANIMAL**

**M**inerva entiende que el éxito de sus negocios depende de la satisfacción de sus clientes. De esa forma, emprende esfuerzos para conocer y atender a sus reales necesidades por medio de solicitudes, sugerencias y reclamos que son cuidadosamente registrados, analizados y tratados. Los productos y procesos son desarrollados, mejorados y/o implementados con el mismo objetivo. Para medir el grado de satisfacción, la Compañía adopta cuestionarios; monitoreo de los contratos existentes; apertura de nuevos contratos; y nuevos proyectos comerciales a través de planificación que abarca la participación de clientes y proveedores.

### **GRI G4-PR5**

Minerva Foods es signataria de diversos compromisos para el desarrollo de la ganadería sustentable, adoptando criterios rigurosos de una punta a la otra de la cadena de producción, comenzando por la compra del ganado vacuno, su principal materia prima. Todas las adquisiciones son efectivadas solamente después de verificado el origen del ganado vacuno, para atender los requisitos exigidos en los aspectos socioambientales y laborales, además de evaluar la calidad de los animales. Con gestores entrenados para conocer a fondo los compromisos asumidos por la Compañía, las compras son precedidas por consultas en los sistemas del Instituto Brasileño del Medio Ambiente y de los Recursos Renovables (IBAMA) y del Ministerio de Trabajo y Empleo (MTE).

Al mismo tiempo, la Compañía dispone de sistema de bloqueo previo denominado *blacklist*, a través del cual se realiza acompañamiento diario de las listas de áreas embargadas por el IBAMA, por no corresponder a los criterios de sustentabilidad, y por el Ministerio de Trabajo y Empleo, por adopción de trabajo esclavo. Con esa herramienta, todos los proveedores irregulares son bloqueados en el sistema de adquisiciones.

Minerva Foods también posee sistema de monitoreo geoespacial en el bioma Amazonia, obteniendo del Instituto Nacional de Investigaciones Espaciales (INPE) mapas suministrados por imágenes de satélite que, superpuestos a mapas de las propiedades rurales, localizan las áreas de deforestación, invasión de Tierras Indígenas o Unidades de Conservación Ambiental entre potenciales proveedores, eliminándolos de las opciones de compra.

Además, todas las operaciones de la Compañía – procesamiento, embalaje, almacenamiento, distribución, publicidad, rotulado de productos y normas de seguridad alimentaria – están sujetas a extensa regulación y supervisión del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento y de autoridades locales y extranjeras.

LOS PRODUCTOS MINERVA NO ESTÁN ASOCIADOS CON TRABAJO ESCLAVO Y ÁREAS EMBARGADAS, Y ADICIONALMENTE EN EL BIOMA AMAZONIA CON LA DEFORESTACIÓN ILEGAL, SUPERPOSICIÓN CON TIERRAS INDÍGENAS, UNIDADES DE CONSERVACIÓN Y ÁREAS DE PROTECCIÓN AMBIENTAL.

Otra forma por la cual Minerva asegura la calidad y responsabilidad sobre el producto es la adopción de faena humanitaria y medidas de bienestar animal. La Compañía es adepta del Programa de Bienestar Animal (BEA) y, en relación a prácticas de transporte, manipulación y/o faena, sigue las directivas de la IN 03/2000, del Reglamento EU n° 1099-2009, de la Circular n° 550/2011/CGPE/DIPOA y del protocolo de auditoría de proveedores McDonald's. Aún así, en 2014 registró 21 incidentes de no conformidades a leyes y reglamentos que resultaron en advertencia e identificó 51 casos de no conformidad relacionados a transporte, manipulación y/o faena – razones también de 72 incidentes que resultaron en multas, penalidades y advertencias. **GRI FP13**

La Compañía también adopta medidas para el bienestar de los animales en el transporte marítimo. En el segmento de ganado vivo, los navíos son adaptados con separación de lotes en corrales para proporcionar mayor comodidad para los animales, así como mayor productividad en la distribución de la alimentación por animal durante el trayecto para otros países.



Tradução: condições sanitárias seguintes padrão internacional.

### 10.1. RASTREABILIDAD

El sistema de rastreabilidad de Minerva Foods monitorea toda la cadena de valor, desde la compra del ganado hasta la entrega del producto final, para verificar si están siendo cumplidas las prácticas sustentables. En la distribución, además de acompañar todo el recorrido del producto, ese recurso permite organizar el orden de salida, haciendo con que el primero en ser producido sea también el primero en ser transportado, permitiendo también localizar cualquier producto en tiempo real en la cadena de distribución.

### 10.2. HIGIENE Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

GRI G4-PR1 | G4-PR2 | G4-PR3 | G4-PR4 | FP2 | FP5 | FP8 | GRI G4-DMA  
SALUD Y SEGURIDAD DEL CLIENTE | G4-DMA ROTULADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Además de estar en día con todos los controles sanitarios que involucrados en la industria de alimentos – como la presencia permanente en sus instalaciones del Servicio de Inspección Federal y la participación en el Plan Nacional de Control de Residuos y Contaminantes –, Minerva Foods mantiene su propio programa de control, con el objetivo de identificar residuos químicos en los animales aún en la hacienda e impedir que sean transferidos al producto terminado y, consiguientemente, al consumidor final. La totalidad (100%) de las categorías de productos es evaluada a lo largo de toda la cadena productiva, de modo que garantice la seguridad y conformidad legal. Aún así, en 2014, nueve actas de infracción fueron remitidas a la Compañía por el Servicio de Inspección Federal del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento, que también emitió 853 informes de no conformidad.

EN RELACIÓN AL ROTULADO, 100% DE LOS PRODUCTOS LO POSEE. LOS RÓTULOS Y LAS ETIQUETAS SON APROBADOS POR EL SERVICIO DE INSPECCIÓN DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ABASTECIMIENTO Y POR ÓRGANOS EQUIVALENTES DE LOS PAÍSES IMPORTADORES. ASÍ, NO HUBO, DURANTE EL AÑO, CASOS DE NO CONFORMIDAD EN RELACIÓN A LA EXIGENCIA.



**SGI – Sistema de Gestión Integrado**

En 2014 Minerva inició los estudios de aspecto e impacto, peligros y riesgos en sus unidades operacionales a fin de estructurar su Sistema de Gestión Integrado. Bajo el lema “rumbo a la excelencia” la Compañía integró Seguridad de Alimentos, Responsabilidad Social, Salud y Seguridad y Medio Ambiente en cuatro eslabones de gestión.

La Compañía también posee certificaciones globales que validan el nivel de competencia en materia de seguridad alimentaria y sistemas de calidad, como:



**HACCP** - Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control de las amenazas a la salud humana en los procesos industriales, en línea con el código internacional de Principios Generales de Seguridad Alimentaria. Las unidades certificadas con el HACCP son Araguaína (TO), Batayporã (MS), Rolim de Moura (RO), Friasa\* (Paraguay), Frigomerc\* (Paraguay) y Pul\* (Uruguay).



**BRC FOOD** – Conjunto de normas de calidad y seguridad para la producción de alimentos elaborado por el *British Retail Consortium (BRC)*. Tienen certificaciones BRC Food las unidades de Barretos (SP), José Bonifácio (SP), Palmeiras de Goiás (GO), Carrasco\* (Uruguay) y PUL (Uruguay).



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



**ISO 9001** - Conjunto de normas técnicas que establecen un modelo de gestión de calidad. Tiene certificación ISO 9001 el frigorífico Pul\* (Uruguay).



\*Esas unidades no forman parte del límite de este informe.



11. RESPONSABILIDAD SOCIOAMBIENTAL

## SUSTENTABILIDAD EN CADA ACCIÓN

Única Compañía del sector, en América Latina, ser reconocida por la *International Finance Corporation*.

GRI G4-DMA MATERIALES | G4-DMA ENERGÍA | G4-DMA AGUA | G4-DMA BIODIVERSIDAD | G4-DMA MECANISMOS DE QUEJAS Y RECLAMOS RELACIONADOS A IMPACTOS AMBIENTALES

La sustentabilidad es entendida en Minerva Foods como una condición básica para el ejercicio de sus actividades. Está presente en la Compañía de manera integrada en todas sus operaciones y tomas de decisiones. La Compañía adopta criterios rigurosos para trabajar sólo con ganadería sustentable, dispone de un parque industrial avanzado en términos de eficiencia en el uso de recursos naturales y posee herramientas tecnológicas para hacer con que los procesos productivos sean ejecutados bajo los criterios de responsabilidad socioambiental.

En 2014, esos mecanismos de desarrollo sustentable fueron perfeccionados por cuenta del acuerdo firmado en setiembre de 2013 con la *International Finance Corporation (IFC)*, brazo de inversiones del Banco Mundial que adquirió 2,9% del capital de Minerva Foods, acuerdo que también involucró la contratación de una financiación de R\$ 137 millones para la Compañía.

Antes de firmar el acuerdo, la IFC hizo una evaluación socioambiental de las operaciones de la Compañía para determinar los principales riesgos e impactos del proyecto de desarrollo y principales medidas mitigadoras, con base en los estándares de desempeño de la institución aplicables a la Compañía. El trabajo resultó en un plan de acción, iniciado en 2013, que fue aplicado a lo largo de 2014 y continuará en marcha en el transcurso del proyecto de financiación, que tiene duración de diez años.

EL ACUERDO CON LA IFC, POR SÍ SÓLO, YA REPRESENTA UN CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD SOCIOAMBIENTAL PARA LA COMPAÑÍA, ÚNICA DE SU SECTOR EN AMÉRICA LATINA EN OBTENER EL RECONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN.

Además de eso, la realización de auditorías regulares también indica la adopción de un proceso interno de mejora continua.





### 11.1. GANADERÍA SUSTENTABLE

#### GRI G4-12 | GRI G4-DMA BIENESTAR ANIMAL

Minerva Foods es signataria de diversos protocolos, términos y acuerdos con entidades civiles, gubernamentales y no gubernamentales como parte de su compromiso con la ganadería sustentable.

#### GRI G4-15

- Pacto de la Ganadería, coordinado por el Instituto Ethos, que establece restricciones a la financiación, a la producción, al uso, a la distribución, a la comercialización y al consumo sustentables de productos de la ganadería vacuno oriundos de Amazonia y destinados a la ciudad de São Paulo.
- Término de Compromiso con Greenpeace, en el cual son definidos criterios mínimos para operación con ganado y productos vacunos en escala industrial en el Bioma Amazónico.
- Pacto Nacional por la Erradicación del Trabajo Esclavo, articulado por el Instituto Ethos en conjunto con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la ONG Repórter Brasil, por el cual son definidas acciones para los signatarios a fin de impedir el acceso a sus cadenas productivas de empresas o personas que utilicen trabajadores en condiciones análogas a la esclavitud.
- Término de Ajuste de Conducta por la Ganadería Sustentable, con el Ministerio Público Federal de Pará.
- Adhesión al Grupo de Trabajo de la Ganadería Sustentable (GTPS), conocido internacionalmente como *Brazilian Roundtable on Sustainable Livestock (BRSL)*.

En relación a la materia prima proveniente del bioma Amazonia, la Compañía trabaja con un sistema de monitoreo geoespacial, eliminando de la cartera de proveedores propiedades con focos de deforestación ilegal, superposición con Tierras Indígenas, Unidades de Conservación y Áreas de Protección Ambiental. **GRI G4-EN12**

### 11.2. RELACIONAMIENTO CON GANADEROS

#### GRI G4-12 | G4-DMA REFERENTE A TODOS LOS ASPECTOS DE PRÁCTICAS DE COMPRA

Los compromisos asumidos por Minerva Foods con la ganadería sustentable abarcan también un trabajo de campo para orientar a los criadores de ganado en relación a los procedimientos y a las técnicas adecuadas para alcanzar los objetivos. Los equipos de Minerva Foods que van hasta los ganaderos, con los que desarrollan un trabajo de concienciación sobre los criterios adoptados por la Compañía con base en los compromisos asumidos, tienen las siguientes funciones:

- Verificar la calidad del rebaño y de la hacienda;
- Promover la colaboración técnica y aceleración de la productividad de la propiedad;
- Explicar al ganadero la documentación exigida para su regularidad socioambiental y cómo obtenerla;
- Hacer prospección de nuevos negocios;
- Entrevistar a proveedores sobre expectativas futuras;
- Promover la extensión del uso compartido de información;
- Comprar ganado.

La Compañía también orienta a los ganaderos en la aplicación de técnicas que aumenten la productividad sin ampliar las áreas de pastoreo y aborda temas direccionados a la calidad y ganadería sustentable en el programa Minerva Habla de Ganadería. Es un proyecto complementario al trabajo de campo que, a través de conferencias realizadas en las unidades industriales de la Compañía, presenta temas como calidad de la carne y exigencias de mercado, orientaciones legales para regularizar las haciendas, sustentabilidad, entre otros. En 2014, fueron realizados seis encuentros. **GRI G4-EN33**

Las iniciativas integran el programa Ganaderos & Minerva, un Lazo de Confianza, creado para fortalecer el relacionamiento de la Compañía con sus proveedores.

Los proveedores de Minerva Foods también cuentan con un canal de comunicación, el Servicio de Apoyo al Proveedor (SAF), para obtener orientaciones y hacer sugerencias sobre todos los temas de su interés, incluyendo a los relacionados a la ganadería sustentable. Puede accederse al SAF a través de twitter, [minerva@research](https://twitter.com/minerva@research) o por e-mail, [pecuarista@minervafoods.com](mailto:pecuarista@minervafoods.com). Otra posibilidad es visitar el sitio web de Minerva ([www.minervafoods.com](http://www.minervafoods.com)), en el que los ganaderos encuentran también informaciones sobre el ciclo de conferencias Minerva Hablando de Ganadería y la agenda de eventos de la Compañía.

Todas las compras hechas en 2014 fueron de proveedores encuadrados como “conformes” en el sistema de la Compañía, según criterios de sustentabilidad para compra de ganado, en compliance con la lista de trabajo esclavo del MTE, lista de áreas embargadas de IBAMA, y adicionalmente en el bioma Amazonia, con superposición a focos de deforestación del Instituto Nacional de Investigaciones Espaciales (INPE), superposición con Tierras Indígenas, Unidades de Conservación y Áreas de Protección Ambiental.

#### 11.2.1. UN LAZO DE CONFIANZA

En 2014, los ganaderos recibieron por e-mail, en el ámbito del programa Ganaderos & Minerva, 161 informes con informaciones y análisis sobre los resultados de la Compañía, tendencias de mercado y de clima, investigaciones de confinamiento e invitaciones para eventos, entre otros. El registro de proveedores para los cuales son enviados los e-mails recibió la adhesión de 248 ganaderos al inicio del año, totalizando 2.048 registros en 2014.

ADEMÁS, FUE DESARROLLADO UN INFORME DE FAENA, DENOMINADO ROMANEO, QUE INCLUYE INFORMACIONES ADICIONALES, ORIENTANDO AL PROVEEDOR SOBRE EL ANIMAL QUE FUE FAENADO, SU CLASIFICACIÓN DE COBERTURA DE GRASA Y EDAD, ENTRE OTROS ASPECTOS, LO QUE CONTRIBUYE PARA LA MEJORA CONTINUA DEL PROCESO DE ENGORDE Y FINALIZACIÓN DE LOS ANIMALES.

### 11.2.2. CONTRATOS

#### GRI G4-DMA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES EN PRÁCTICAS LABORALES | G4-DMA TRABAJO INFANTIL | G4-DMA TRABAJOS FORZADO O ANÁLOGO AL ESCLAVO | G4-DMA DERECHOS INDÍGENAS | G4-DMA EVALUACIÓN | G4-DMA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES EN DERECHOS HUMANOS | G4-DMA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES EN IMPACTOS EN LA SOCIEDAD | G4-DMA EVALUACIÓN AMBIENTAL DE PROVEEDORES

Todos los contratos de Minerva Foods contienen cláusulas específicas sobre derechos humanos y exigencias que incluyen cumplimiento de la legislación ambiental, de salud y de seguridad ocupacional, así como obtención y mantenimiento válido de todas las licencias, entre otros requisitos, bajo pena de rescisión y otras penalidades. Los proveedores también deben declarar que cumplen los compromisos asumidos en pactos, acuerdos y términos a los que Minerva adhirió. Con base en todos los registros efectuados en 2014, fueron identificados 35% nuevos proveedores, de los que ninguno está en la lista de trabajo esclavo (MTE) y 1% posee propiedades embargadas por el IBAMA. De los nuevos proveedores, 100% pasan por evaluación de registro que incluye temas ambientales y sociales. **GRI G4-EN32 | G4-LA14 | G4-LA15 | G4-HR6 | G4-HR10 | G4-HR11 | G4-S09 | G4-S010**

En 2014, hubo cuatro registros de registros previos identificados de violación de derechos de pueblos indígenas, cuyos proveedores tuvieron los registros bloqueados. Una medida tomada por la Compañía es el envío semestral de oficios a todas las coordinaciones regionales de la Fundación Nacional del Indio (FUNAI), para certificarse de que no hay conflictos de áreas con los proveedores de Minerva. **GRI G4-HR6 | G4-HR8**

En relación a las cuestiones laborales, las cláusulas de los contratos imponen las restricciones al empleo para menores de edad previstas en la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT) y en el Estatuto del Niño y del Adolescente (ECA), además de la obligatoriedad de declaración de los contratados de que no financian y/o adquieren productos de la ganado vacuno de personas o empresas que formen parte de los siguientes registros:

- Lista sucia del trabajo esclavo del Ministerio de Trabajo y Empleo (Ordenanza nº 540/2004, del 15/10/2004).
- Relación de las áreas embargadas por el IBAMA (Ordenanza IBAMA nº 19, del 02/07/2008 y Dec. nº 6.321/2007).
- Relación de áreas indígenas declaradas como invadidas por la FUNAI (Fundación Nacional del Indio), órgano del gobierno brasileño destinado a cuidar del asunto de protección al indígena.

### 11.3. USO DE RECURSOS NATURALES

#### G4-EN31 | G4-DMA AGUA | G4-DMA EFLUENTES Y RESIDUOS G4-DMA PRODUCTOS Y SERVICIOS | G4-DMA GENERAL

A través de monitoreo constante de todas sus unidades operacionales, Minerva Foods define medidas y acciones para asegurar una mejora continua en la optimización del uso de recursos naturales. Ese acompañamiento es realizado por los supervisores vinculados a la Gerencia Corporativa de Medio Ambiente, que reportan datos para la Dirección, para que las informaciones sirvan de subsidios en la elaboración de estrategias y definición de medidas de perfeccionamiento. Los gestores responsables por cada una de las unidades completan planes con las siguientes informaciones:

- Datos técnicos de la unidad y del sistema de tratamiento de aguas residuales;
- Datos de las licencias ambientales, permisos de captación de agua, lanzamiento de efluentes líquidos tratados y atención de las condicionantes técnicas;
- Monitoreo de los *Key Performance Indicators* (KPIs o Indicadores Clave de Desempeño) Ambientales: consumo de agua; generación de efluentes; calidad del efluente líquido; calidad del cuerpo receptor; costos e ingresos operacionales; recuperación de aceites y grasas en sistemas físico-químicos de tratamiento;
- Gráficos de desempeño (*dashboards*);
- Control de generación y destinación de residuos sólidos;
- Control de productos químicos usados en sistemas físico-químicos de tratamiento;
- Control de productos biológicos usados en los sistemas de tratamiento;
- Control de parámetros diarios de sólidos sedimentables en el sistema biológico de tratamiento.

El total de inversiones en el área ambiental en 2014 fue de R\$ 3.803.857,02, destinados tanto a la mejora operacional del sistema como a estudios para perfeccionarlo. En ese ámbito, todas las unidades realizaron análisis de emisión atmosférica y calidad del aire, análisis de efluentes y pasaron a realizar estudios de batimetría y uso de biorremediador para reducción de sólidos y aumento en la eficiencia de remoción de materia orgánica en los efluentes líquidos.

Total de las inversiones ambientales (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. AGUA

En Minerva, el agua es consumida predominantemente en las actividades de producción y esterilización de equipamientos. Por eso, la Compañía realiza continuamente un trabajo de prevención de fugas y busca utilizar equipamientos modernos y más eficientes en el uso de recursos hídricos. En términos de calidad, son observados los criterios establecidos por el Ministerio de Salud y de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento (MAPA).

Las unidades son abastecidas con aguas superficiales y subterráneas que, antes de ser enviadas para uso industrial, son debidamente tratadas en Estaciones de Tratamiento de Agua. La gestión del consumo de agua es realizada por los supervisores de Medio Ambiente de las unidades industriales y repasada a los gestores de la fábrica, que actúan directamente en cada sector consumidor. Eso permite la integración y el compromiso de las líneas de producción para las acciones de mejora del consumo y mantenimiento preventivo y correctivo de fugas.

En 2014, el consumo de agua en todas las unidades de la Compañía fue de 4.845.950 m<sup>3</sup>, volumen 1,9% mayor en relación al total del año anterior en razón de la entrada en funcionamiento de nuevas unidades. El volumen consumido de agua superficial sumó 3.512.398 m<sup>3</sup> y el de agua subterránea, 1.333.552 m<sup>3</sup>. **GRI G4-EN8**

Consumo de Agua (m <sup>3</sup> )		
2014	2013	2012
4.845.950	4.756.516	4.709.310



Unidad industrial de Rolim de Moura (RO).

- En las unidades de Araguaína (TO), Barretos (SP), Batayporã (MS), Campina Verde (MG), José Bonifácio (SP, incluyendo Casing), Palmeiras de Goiás (GO, incluyendo Biocombustible diesel), Rolim de Moura (RO) y Cueros, las mediciones fueron realizadas diariamente a lo largo de 2014.
- En la unidad de Janaúba (MG), las mediciones se dieron a partir del mes de septiembre de 2014, cuando fueron iniciadas las actividades.
- En las unidades de Várzea Grande (MT) y Mirassol D'Oeste (MT), las actividades se iniciaron con Minerva en octubre. Por lo tanto, las mediciones se dieron a partir de esta fecha. Anterior a octubre, todos los controles de consumo de esas dos unidades eran bajo la responsabilidad de la empresa BRF.

### 11.3.2. TRATAMIENTO DE EFLUENTES

Los efluentes líquidos dispensados en las operaciones son sometidos a tratamientos físicos, químicos y biológicos en las Estaciones de Tratamiento de Efluentes (ETEs), pasando después por monitoreo por muestreo para verificar la eficacia del sistema y puntos de mejora. En las unidades en que esos efluentes son utilizados para irrigación, el suelo también es monitoreado, así como aguas subterráneas y cuerpos hídricos que hayan sido impactados por el agua generada en las operaciones de la Compañía, siempre de acuerdo con las exigencias de las licencias ambientales.

La Compañía recuperó de sus efluentes 2.560.926 litros de aceite animal (sebo ácido) en las unidades industriales, volumen inferior al del año anterior en razón de mejora significativa en la fábrica de subproductos (grasería) de la unidad de Palmeiras de Goiás a partir de junio de 2014, lo que amplió la eficiencia en la producción de harina. En la usina de Biocombustible diesel también hubo mejora en el proceso de producción. Así, el residuo de sebo que iría para recuperación en la ETE (Estación de Tratamiento de Efluentes) es reaprovechado. En las demás unidades son realizados trabajos de concienciación para reducción de materiales orgánicos enviados para la ETE. Además, con la crisis hídrica, fueron intensificados todos los entrenamientos para la reducción de consumo de agua – tema tratado en la Semana del Medio Ambiente. **GRI G4-EN27**

En 2014, Minerva descartó 4.336 millones de metros cúbicos de efluentes tratados de acuerdo con los estándares exigidos en la legislación brasileña. El promedio de remoción de carga orgánica fue de alrededor de 88,85% para unidades con menor reducción y de cerca de 98% para unidades con mayor eficiencia. **GRI G4-EN22**

### 11.3.3. DESTINACIÓN DE RESIDUOS

Las actividades de Minerva Foods resultan en desecharse de varios tipos de residuos sólidos. Cada categoría de esos materiales tiene destinación específica para que pueda ser reaprovechada, eliminada o descontaminada, a fin de potenciar el uso sustentable.

En el caso de los reciclables (embalajes plásticos, plásticos duros, papel, cartón, chatarra metálica y aceite usado), Minerva separa el material de acuerdo con la categoría y vende para empresas licenciadas, obteniendo con la comercialización una fuente de ingresos. En 2014, el volumen de residuos sólidos reciclables en las unidades industriales alcanzó 2.006.517 toneladas, resultado 1,81% mayor en relación a 2013. Las empresas que reciben los residuos son regularizadas, así como los terraplenes a los que algunos materiales son destinados. En el caso de residuos depositados en suelos agrícolas, son realizados análisis tanto del material como del suelo.

Volumen de material reciclado (kg)			
Unidades Industriales	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
Cueros	41.056	-	-
Janaúba (MG) <sup>1</sup>	50.420	-	-
Várzea Grande (MT) <sup>2</sup>	52.370	-	-
Mirassol D'Oeste (MT) <sup>2</sup>	50.160	-	-
<b>Total</b>	<b>2.006.517</b>	<b>1.970.742</b>	<b>1.939.805</b>

1. Con inicio de actividad el 17 de setiembre de 2014.  
2. Con inicio de las actividades el 01 de octubre de 2014.

Los materiales considerados peligrosos, como bombillas, pilas y baterías – utilizados en las áreas de laboratorios, enfermerías y mantenimiento de Minerva – son llevados con transporte propio y adecuado para empresas debidamente licenciadas, mientras que los aceites dispensados en los procesos productivos son reaprovechados o quemados en las calderas.

### 11.3.4. SANGRE BOM

El Proyecto Sangre Bom abarca la colecta y destinación adecuada de la sangre del vacuno proveniente del proceso de sangría para industrialización, optimizando las operaciones de las Estaciones de Tratamiento (ETEs). La sangre es vendida a la industria especializada para extracción de plasma.

#### 11.4. EFICIENCIA ENERGÉTICA

Cada unidad de Minerva es responsable por su propia gestión de energía y presta cuentas del costo del kilowatt/hora por kilo de carne producido, trabajando siempre con la meta de obtener la mayor eficiencia posible. La Compañía compra energía en el mercado libre para las unidades Araguaína (TO), Barretos (SP), José Bonifácio (SP), Mirassol d'Oeste (MT) y Palmeiras de Goiás (GO), y genera energía indirecta en algunas unidades, como Araguaína (TO), Batayporã (MS), José Bonifácio (SP) y Palmeiras de Goiás (GO), con el vapor utilizado en sus operaciones productivas, a través de la quema del sebo ácido que resulta del tratamiento de efluentes. La Compañía también invierte en equipamientos y tecnologías con bajo consumo de energía.

En 2014, el consumo de energía eléctrica en las unidades de Minerva fue de 644.021,4319 GJ, resultado 18,5% mayor que el del año anterior en razón de las adquisiciones hechas por la Compañía.

Consumo de energía eléctrica e intensidad energética GRI G4-EN3   G4-EN5		
Unidades industriales	2014	2013
Total de consumo de energía eléctrica (GJ)	644.021,4319	543.298,7808
Tasa de intensidad energética (GJ/Kg deshuesado)	0,0018	0,0015

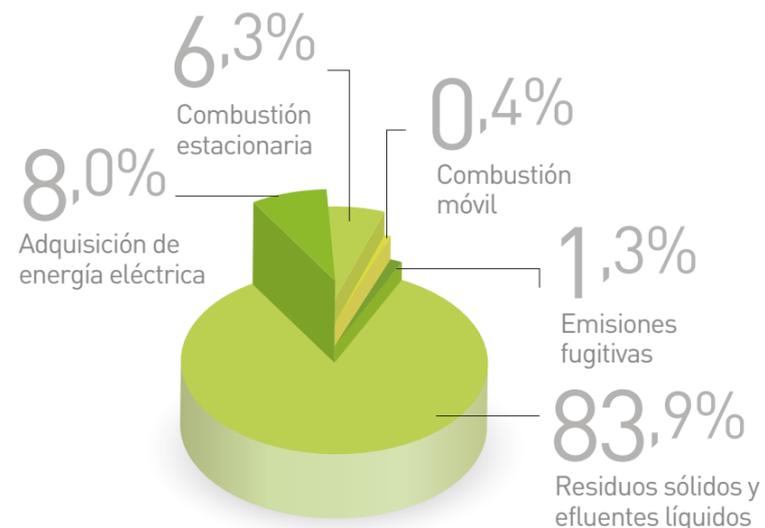
#### 11.4.1. BIOCOMBUSTIBLE DIESEL

La Compañía también invierte en energía limpia y tiene división específica, Minerva Biodiesel, que compra sebo del vacuno de las unidades industriales de Minerva y, a partir de él, produce el combustible renovable. Ese proceso, por su carácter ambientalmente sustentable, también tiene la ventaja de añadir valor a los subproductos de la faena de vacunos de la Compañía. En 2014, la Compañía consolidó la tecnología de producción de biocombustible diesel 100% producido con sebo vacuno. Minerva Biodiesel también compra materias primas complementarias, como soya, piñón manso y cacahuetes de productores de la agricultura familiar, para los que desarrolla un programa de apoyo técnico y capacitación, contribuyendo para la calificación de los agricultores y su inclusión social. El trabajo resultó en la concesión, por el Ministerio de Desarrollo Agrario, del sello Combustible Social, obtenido por Minerva en 2012.

#### 11.4.2. EMISIONES ATMOSFÉRICAS

Minerva monitorea regularmente la calidad del aire en las calderas y las emisiones de Gases del Efecto Invernadero (GEE). En 2014, la Compañía invirtió R\$ 50.965,00 en la realización de los análisis de emisión atmosférica tanto para las calderas como para calidad del aire y constató que fueron respetados los estándares exigidos por las resoluciones Conama no 382/2006 y no 436/2011. **GRI G4-EN21**

En su primer inventario de GEE, Minerva Foods contrató a una empresa especializada para compilar los datos referentes a 2014, considerando todas las unidades de producción en Brasil, Paraguay y Uruguay, además de los Centros de Distribución en Brasil y Paraguay. Los resultados fueron positivos y direccionarán acciones para reducción de la emisión de GEE a partir de los próximos inventarios, además de crear un historial de las emisiones de la Compañía. El trabajo fue desarrollado de acuerdo con la herramienta intersectorial del programa brasileño GHG Protocol, en los Alcances 1<sup>1</sup> y 2<sup>2</sup>, y el resultado final puede ser observado en la figura de abajo.



1. El Alcance 1 está relacionado a las emisiones directas de la empresa inventariada, o sea, son provenientes de fuentes que pertenecen o son controladas por la organización.  
2. El Alcance 2 está relacionado a las emisiones provenientes de la adquisición de energía eléctrica y térmica por la empresa inventariante. Energía adquirida es entendida como energía traída para la organización. Son emisiones indirectas, pues las emisiones físicas ocurren en el local en donde la energía es producida.

Emisiones totales (tCO <sub>2</sub> e) GRI G4-EN21		
Fuente de emisión (tCO <sub>2</sub> e)	Emisiones totales Alcances 1 y 2	Emisiones totales de biomasa <sup>1</sup>
Combustión estacionaria	20.608,49	240.272,49
Combustión móvil	1.444,45	544,81
Emisiones fugitivas	4.216,46	-
Residuos sólidos y Efluentes líquidos	273.096,41	-
Adquisición de energía eléctrica	26.071,60	-
<b>TOTAL</b>	<b>325.437,42</b>	<b>240.817,30</b>

1. Las emisiones resultantes de la combustión de biomasa son tratadas de forma diferente de aquellas provenientes de combustibles fósiles. El CO<sub>2</sub> liberado en la combustión de biomasa es igual al CO<sub>2</sub> retirado de la atmósfera durante el proceso de fotosíntesis y, de esa forma, es posible considerarlo "carbono neutro". Las emisiones de CO<sub>2</sub> provenientes de la combustión de biomasa deben ser excluidas de los Alcances 1, 2 y 3 y reportadas separadamente, requerimiento para proveer consistencia con el inventario nacional.

#### 11.4.3. DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

La logística de distribución eficiente e integrada es uno de los grandes diferenciales de Minerva Foods. Con unidades industriales y centros de distribución en localización privilegiada para atender con flexibilidad y rapidez a todo el mercado brasileño y el de cualquier país que tenga relación comercial con Brasil, Uruguay y Paraguay, la Compañía acumula experiencia y avanza año a año en esa área, como ocurrió en 2014.

**EN TÉRMINOS DE SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL, EL ÁREA DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN SIGUE LOS MISMOS ESTÁNDARES DE EFICIENCIA DE TODA LA COMPAÑÍA, TAMBIÉN PROMOVRIENDO MEJORAS CONSTANTES.**

En 2014, uno de los destacados fue un aprendizaje obtenido con la experiencia de actuación en Paraguay. En aquel mercado, son usados contenedores con capacidad para 27 toneladas de carne, mientras que en Brasil el estándar es el envío de 25 toneladas por unidad. Al incorporar en su red el envío de 27 toneladas por contenedor, Minerva ganó no sólo en productividad, sino también en reducción de emisión de GEE en el uso de transportes viales y marítimos.

Otro avance importante fue el uso de transporte multimodal, ampliado en 2014. Ese cambio abarca la ampliación del modal ferroviario, reduciendo las emisiones en el transporte de contenedores. La Compañía planea hacer un levantamiento para verificar el impacto económico y ambiental de ese nuevo posicionamiento. Otro cambio importante también fue la intensificación del uso de camiones con capacidad para transportar dos contenedores, en lugar de solamente uno. Hoy, gran parte de los camiones que transportan los productos de Minerva es de la modalidad bitren, con dos semirremolques acoplados uno al otro, soportando la carga de dos contenedores. También en ese caso, la productividad aumenta y la emisión de gases disminuye.

La racionalización en la gestión del transporte vial también avanzó con una nueva planificación, lanzada como un proyecto piloto en 2013 y expandida en 2014. Buena parte de los camiones, al retornar de los puertos, realiza un recorrido parando en los proveedores de insumos para abastecerse de materias primas. En relación al transporte convencional, en que los camiones vuelven del puerto vacíos y los proveedores hacen un nuevo viaje para llevar los insumos en sus vehículos, esa alteración contribuye para una emisión menor de contaminantes.

En relación al mercado externo, la cadena logística también tiene que ver con el desarrollo sostenible. Minerva trabaja con una cadena logística por medio de la contratación propia de servicios de almacenaje, transporte, seguros y fuerte cooperación con los armadores y terminales portuarios del País, obteniendo gran eficiencia operacional para asegurar la elevada calidad de los productos y la puntualidad de entrega. La Compañía utiliza navíos fletados y contenedores, además de exportar directamente sus productos para consumidores finales. Con una estructura eficiente, tiene condiciones de vender productos de carne de vacuno refrigerada a una gran variedad de mercados externos, como los de Europa, de Asia, de Medio Oriente y de África.

### 11.5. RELACIONAMIENTO CON COMUNIDADES

La aplicación de criterios rigurosos de sustentabilidad en las unidades operacionales de Minerva Foods contribuye para reducir al máximo el impacto ambiental en las comunidades de su entorno, pero la Compañía también adopta medidas y procedimientos para participar en el desarrollo de las regiones en donde actúa.

Uno de los ejemplos es el Programa de Práctica de Minerva, que ofrece oportunidades para que los estudiantes tengan formación complementaria, identificando talentos que puedan integrarse posteriormente a su cuadro de funcionarios. Esas prácticas son destinadas a estudiantes de áreas compatibles con los segmentos de actuación de la Compañía y tienen duración de un año, con posibilidad de prorrogación por 12 meses más, obedeciendo los criterios de la legislación vigente.

PARA 2015 MINERVA ESTÁ DESARROLLANDO PROYECTO DE MAPEO DE *STAKEHOLDERS* Y DESARROLLO DE PLANES DE COMPROMISO EN 22 UNIDADES DE NEGOCIO, EN CONFORMIDAD CON LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DE LA IFC.

El resultado de la medida es el fortalecimiento de las acciones de comunicación y compromiso con las comunidades afectadas por las unidades de negocio, bien como demás público de relacionamiento de los locales.

La Compañía también promueve anualmente la Semana del Medio Ambiente, que abarca campañas de concienciación sobre el uso de recursos naturales, direccionadas principalmente a estudiantes, además de funcionarios. En 2014, el evento ocurrió simultáneamente con la Semana Interna de Prevención de Accidentes de Trabajo (Sipat), en algunas unidades, contribuyendo para una mayor integración entre los departamentos de Medio Ambiente y Salud y Seguridad del Trabajo.

## USO DE LOS RECURSOS NATURALES Y LA EFICIENCIA ENERGÉTICA EN 2014.



## INVERSIONES R\$

3.803.857,02  
en el área ambiental

## EFICIENCIA ENERGÉTICA

644.021,4319 GJ  
de consumo de energía

### CONSUMO DE AGUA

3.512.398 m<sup>3</sup> Superficial  
1.333.552 m<sup>3</sup> Subterráneo



### TRATAMIENTO DE EFLUENTES

Descartó 4.336 millones metros cúbicos de los efluentes tratados.



### LA COMPAÑIA RECUPERÓ DE SUS EFLUENTES

2.560.926 l Aceite animal

### DESTINO DE LOS RESIDUOS

1,81%

mayor en comparación con el año anterior.



### VOLUMEN DE RESIDUOS SÓLIDOS RECICLADOS

2.006.517 kg

644.021,4319 GJ  
de consumo de energía



DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

27

TONELADAS/CONTENEDOR

↑ PRODUCTIVIDAD  
↓ EMISIONES DE GEI



### BUENA SANGRE

El proyecto Buena Sangre implica la recopilación y la eliminación adecuada de sangre bovina del proceso de sangrado para industrialización.

100%

PRODUCIDO CON SEBO VACUNO



### BIODIESEL

La Compañía invierte en energía limpia y tiene división específica, Minerva Biodiesel, que compra el sebo vacuno de las unidades industriales Minerva, y partir de él, produce el combustible renovable.



EMISIONES ATMOSFÉRICAS

LA COMPAÑIA INVIRTIÓ R\$

50.965

La realización los análisis de emisiones atmosféricas tanto para las calderas como para la calidad del aire y Se encontró que se han respetado los estándares requeridos.

# MÁS INDICADORES RESPONDIDOS

## SUMARIO DE CONTENIDO DE LA GRI G4 GRI G4-32

CONTENIDOS ESTÁNDAR GENERALES		
CONTENIDOS ESTÁNDAR GENERALES	PÁGINA	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>		
G4-1	18, 20	✓
G4-2	36	✓
<b>PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>		
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	✓

## SUMARIO DE CONTENIDO DE LA GRI G4 GRI G4-32

CONTENIDOS ESTÁNDAR GENERALES		
CONTENIDOS ESTÁNDAR GENERALES	PÁGINA	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>ASPECTOS MATERIALES IDENTIFICADOS Y LÍMITES</b>		
G4-17	La lista de entidades incluidas en los estados financieros están en <a href="http://ri.minervafoods.com">http://ri.minervafoods.com</a>	✓
G4-18	6	✓
G4-19	8	✓
G4-20	4 y 6	✓
G4-21	6	✓
G4-22	No hubo reformulación de informaciones suministradas en informes anteriores.	
G4-23	No hubo alteraciones significativas de alcance y límites de aspectos materiales en relación a informes anteriores.	
<b>COMPROMISO DE STAKEHOLDERS</b>		
G4-24	6	✓
G4-25	6	✓
G4-26	6	✓
G4-27	6, 8	✓
<b>PERFIL DEL INFORME</b>		
G4-28	4	✓
G4-29	4	✓
G4-30	4	✓
G4-31	5	✓
G4-32	4, 76	✓
G4-33	4	✓
<b>GOBERNANZA</b>		
G4-34	26	✓
<b>ÉTICA E INTEGRIDAD</b>		
G4-56	15, 24	✓

SUMARIO DE CONTENIDO DE LA GRI G4 GRI G4-32

CONTENIDOS ESTÁNDAR ESPECÍFICOS

ASPECTOS MATERIALES	INFORMACIÓN SOBRE LA FORMA DE GESTIÓN E INDICADORES	PÁGINA	OMISIONES	VERIFICACIÓN EXTERNA
<b>CATEGORÍA: ECONÓMICA</b>				
Desempeño económico	<b>G4-DMA</b>	37 y 41		
	G4-EC1	43		✓
	G4-EC2	37		✓
	G4-EC3	57 Beneficios para pensiones, jubilaciones y adiciones de Minerva sigue la legislación brasileña de seguridad social. Por lo tanto, se requiere que el nivel de participación de sus empleados.		✓
Presencia en el mercado	<b>G4-DMA</b>	57		
	G4-EC5	57		✓
	G4-EC6	54		✓
<b>CATEGORÍA: AMBIENTAL</b>				
Materiales	<b>G4-DMA</b>	65 a 75		
	G4-EN2	Minerva no utiliza materiales provenientes de reciclaje en su proceso productivo.		
Energía	<b>G4-DMA</b>	65 a 75		
	G4-EN3	70		✓
	G4-EN5	70		✓
Agua	<b>G4-DMA</b>	65 a 75		
	G4-EN8	68		✓
Biodiversidad	<b>G4-DMA</b>	65 a 75		
	G4-EN12	66		✓
Emisiones	<b>G4-DMA</b>	70 y 71		
	G4-EN20	No trabajan con sustancias que dañen la capa de ozono.		
	G4-EN21	70, 71		✓
Efluentes y residuos	<b>G4-DMA</b>	68		
	G4-EN22	69		✓
	G4-EN24	En ninguna de las unidades de Minerva sucedieron fugas significativas que generaran algún impacto ambiental.		
	G4-EN25	Minerva no supervisa el peso total de este tipo de residuos peligrosos por ahora, pero se encargará de ellos.		

SUMARIO DE CONTENIDO DE LA GRI G4 GRI G4-32

CATEGORÍA: AMBIENTAL

Productos y servicios	<b>G4-DMA</b>	68		
	G4-EN27	69		✓
	G4-EN28	Minerva, por especificidad del sector, no recupera embalajes.		
Conformidad	<b>G4-DMA</b>	25		
	G4-EN29	Ninguna unidad de Minerva recibió notificaciones con posibilidad de multas significativas en 2014.		
General	<b>G4-DMA</b>	68		
	G4-EN31	68		✓
Evaluación ambiental de proveedores	<b>G4-DMA</b>	67		
	G4-EN32	67		✓
	G4-EN33	66		✓
Mecanismos de quejas y reclamos relacionados a impactos ambientales	<b>G4-DMA</b>	65 a 75		
	G4-EN34	La Compañía aún no cuenta con mecanismos formales de quejas y reclamos relacionados a impactos ambientales, pero está en fase de implementación de su mapeo de partes interesadas ( <i>stakeholders</i> ), que culminará con la implantación de un mecanismo formal de quejas y reclamos. En caso de ocurrencia de reclamos actualmente, ellos son tratados por el gestor administrativo de la unidad.		
<b>CATEGORÍA: SOCIAL</b>				
<b>SUBCATEGORÍA: Prácticas laborales y trabajo decente</b>				
Empleo	<b>G4-DMA</b>	50 a 52		
	G4-LA1	50, 52 y 54		✓
	G4-LA2	57		✓
Salud y seguridad en el trabajo	<b>G4-DMA</b>	49 a 59		
	G4-LA5	58 100% de los empleados están representados en comités de salud y seguridad formales.		✓
	G4-LA6	58	Parcial	✓
	G4-LA7	No tiene funcionarios con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas a su ocupación.		
	G4-LA8	58		✓
Entrenamiento y educación	<b>G4-DMA</b>	54		
	G4-LA9	54	Parcial	✓
	G4-LA10	54		✓
G4-LA11	34	Parcial		

SUMARIO DE CONTENIDO DE LA GRI G4 GRI G4-32

CATEGORÍA: SOCIAL				
SUBCATEGORÍA: Prácticas laborales y trabajo decente				
Diversidad e igualdad de oportunidades	<b>G4-DMA</b>	50 a 52		
	G4-LA12	50, 51	Parcial	✓
Igualdad de remuneración entre hombres y mujeres	<b>G4-DMA</b>	34		
	G4-LA13	No hay diferenciación salarial entre los sexos o la discriminación de cualquier tipo en los salarios y las operaciones de Recursos Humanos Minerva Foods.		
Evaluación de proveedores en prácticas laborales	<b>G4-DMA</b>	67		
	G4-LA14	67		✓
	G4-LA15	67		✓
Mecanismos de quejas y reclamos relacionados a prácticas laborales	<b>G4-DMA</b>	50 a 52		
	G4-LA16	50	Parcial	✓
SUBCATEGORÍA: Derechos humanos				
Inversiones	<b>G4-DMA</b>	54		
	G4-HR1	No hubo contrato de inversiones significativas.		
No discriminación	G4-HR2	54		✓
	<b>G4-DMA</b>	50 a 52		
Libertad asociación y negociación colectiva	G4-HR3	50		✓
	<b>G4-DMA</b>	24		
Trabajo infantil	G4-HR4	No fueron registrados casos.		
	<b>G4-DMA</b>	67		
Trabajos forzado o análogo al esclavo	G4-HR5	a empresa rechaza y erradica las operaciones y los proveedores identificados como de riesgo para la ocurrencia de casos de trabajo infantil, teniendo como medidas tomadas para contribuir para la efectiva erradicación del trabajo infantil el Código de Ética y el procedimiento de Reclutamiento y Selección. No utiliza trabajo infantil, siguiendo a la ley, en la que éste sólo es permitido si hubiere adhesión de un programa de aprendizaje "Joven Aprendiz".		✓
	<b>G4-DMA</b>	67		
Prácticas de seguridad	G4-HR6	67		✓
	<b>G4-DMA</b>	62		
G4-HR7	54		✓	

SUMARIO DE CONTENIDO DE LA GRI G4 GRI G4-32

CATEGORÍA: SOCIAL				
SUBCATEGORÍA: Derechos humanos				
Derechos indígenas	<b>G4-DMA</b>	67		
	G4-HR8	67		✓
Evaluación	<b>G4-DMA</b>	67		
	G4-HR9	100% de los registros realizados por la Compañía son sometidos a evaluaciones de derechos humanos.		
Evaluación de proveedores en derechos humanos	<b>G4-DMA</b>	67		
	G4-HR10	67		
	G4-HR11	67		
Mecanismos de quejas y reclamos relacionados a derechos humanos	<b>G4-DMA</b>	50 a 52		
	G4-HR12	50	Parcial	✓
SUBCATEGORÍA: Sociedad				
Combate a la corrupción	<b>G4-DMA</b>	24		
	G4-S03	24		✓
	G4-S04	24		✓
	G4-S05	No presenta casos confirmados de corrupción.		
Competencia desleal	<b>G4-DMA</b>	24		
	G4-S07	No hubo ocurrencias de esa naturaleza en 2014.		
Conformidad	<b>G4-DMA</b>	24		
	G4-S08	No hubo ocurrencias de esa naturaleza en 2014.		
Evaluación de proveedores en impactos en la sociedad	<b>G4-DMA</b>	67		
	G4-S09	67		✓
	G4-S10	67		✓
SUBCATEGORÍA: Responsabilidad por el producto				
Salud y seguridad del cliente	<b>G4-DMA</b>	62		
	G4-PR1	62		✓
	G4-PR2	62		✓
Rotulado de productos y servicios	<b>G4-DMA</b>	62		
	G4-PR3	62		✓

## SUMARIO DE CONTENIDO DE LA GRI G4 GRI G4-32

SUBCATEGORÍA: Responsabilidad por el producto			
Rotulado de productos y servicios	<b>G4-DMA</b>	61 a 63	
	G4-PR4	62	✓
	G4-PR5	61	Parcial ✓
Privacidad del cliente	<b>G4-DMA</b>	61 a 63	
	G4-PR8	La Compañía no cuenta con mecanismos formales de quejas y reclamos, a pesar de estar en fase de implementación. No obstante, no hay registros de existencia de violación de privacidad y pérdida de datos de clientes.	
Conformidad	<b>G4-DMA</b>	61 a 63	
	G4-PR9	La Compañía no sufrió multas significativas por no conformidad con leyes y reglamentos relativos a suministro y uso de productos y servicios en 2014.	
SUPLEMENTO SECTORIAL DE ALIMENTOS			
Referente a todos los aspectos de prácticas de compra	<b>G4-DMA</b>	66	
	FP1	En 2014 hubo 26.085 compras realizadas, que comprenden unidades de Araguaína, Barretos, Batayporã, Campina Verde, Janaúba, José Bonifácio, Mirassol D'Oeste, Palmeiras de Goiás, Rolim de Moura y Várzea Grande, así como el ganado vivo, Belén. Dentro de este volumen, hay proveedores 4.669 se ajustan a nuestro sistema (siguiendo criterios de Ibama y MTE), es decir, la ACB se conoce cada compra. Así, el porcentaje de proveedores cumplir con la política de las prácticas de contratación de la empresa es 100%.	
	FP2	62	✓
Relaciones Laborales	<b>G4-DMA</b>	49 a 59	
	FP3	La Compañía no contabiliza horas de trabajo perdidas debido a disputas laborales, huelga y/o huelgas patronales.	
Salud y Seguridad del Cliente	<b>G4-DMA</b>	61 a 63	
	FP5	62	Parcial ✓
Rotulado de Productos y Servicios	<b>G4-DMA</b>	61 a 63	
	FP8	62	✓
Bienestar animal	<b>G4-DMA</b>	25	
	FP9	25	✓
	FP11	25	✓
	FP13	61	✓

# INFORME DE ASEGURACIÓN LIMITADA DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

## Al Consejo de administración y accionistas de Minerva S/A - San Pablo - SP

### INTRODUCCIÓN

Fuimos contratados por Minerva S/A ("Compañía") para presentar nuestro informe de aseguración limitada sobre las informaciones contenidas en el informe de Sustentabilidad 2014 de la Compañía, relativas al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014.

Esas normas requieren el cumplimiento de exigencias éticas, incluyendo requisitos de independencia y que el trabajo sea ejecutado con el objetivo de obtener seguridad limitada de que las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2014 de Minerva S/A, tomadas en conjunto, están libres de distorsiones relevantes.

### RESPONSABILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA

La Administración de Minerva S/A es responsable por la elaboración y presentación de forma adecuada de las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2014, de acuerdo con las directivas *GRI (Global Reporting Initiative)*, en su versión G4 y opción de reporte "esencial", y por los controles internos que determinó como necesarios para permitir la elaboración de esas informaciones libres de distorsiones relevantes, independiente de haber sido causada por fraude o error.

Un trabajo de aseguración limitada conducido de acuerdo con la NBC TO 3000 (ISAE 3000) consiste principalmente de indagaciones a la Administración de la Compañía y otros profesionales de la Compañía que están involucrados en la elaboración de las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2014 de Minerva S/A, así como por la aplicación de procedimientos analíticos para obtener evidencia que nos posibilite concluir en la forma de aseguración limitada sobre las informaciones contenidas en el Informe de Sustentabilidad 2014 de la Compañía. Un trabajo de aseguración limitada requiere, también, la ejecución de procedimientos adicionales, cuando el auditor independiente toma conocimiento de asuntos que lo lleven a creer que las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2014 de Minerva S/A, tomadas en conjunto, pueden presentar distorsiones relevantes.

### RESPONSABILIDAD DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

Nuestra responsabilidad es expresar conclusión sobre las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2014 de Minerva S/A, con base en el trabajo de aseguración limitada conducido de acuerdo con el Comunicado Técnico CTO 01/12, aprobado por el Consejo Federal de Contabilidad y elaborado tomando por base la NBC TO 3000 – Trabajo de Aseguración Diferente de Auditoría y Revisión, emitida por el Consejo Federal de Contabilidad (CFC), que es equivalente a la norma internacional ISAE 3000, emitida por la Federación Internacional de Contadores, aplicables a las informaciones no históricas.

Los procedimientos seleccionados se basaron en nuestra comprensión de los aspectos relativos a la compilación y presentación de las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2014 de Minerva S/A y de otras circunstancias del trabajo y de nuestra consideración sobre áreas en donde podrían existir distorsiones relevantes. Los procedimientos comprendieron:

**(a)** La planificación de los trabajos, considerando la relevancia, el volumen de informaciones cuantitativas y cualitativas y los sistemas operativos y de controles internos que sirvieron de base para la elaboración de las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2014 de **Minerva S/A;**

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

**(c)** La aplicación de procedimientos analíticos sobre las informaciones cuantitativas e indagaciones sobre las informaciones cualitativas y su correlación con los indicadores divulgados en las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2014 de **Minerva S/A;**

**(d)** El enfrentamiento de los indicadores de naturaleza financiera con los demostrativos contables y/o registros contables.

Los trabajos de aseguración limitada comprendieron, también, la adherencia a las directivas y criterios de la estructura de elaboración de Informes de Sustentabilidad en el estándar GRI, en su versión G4, aplicable en la elaboración de las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2014 de **Minerva S/A.**

#### ALCANCE Y LIMITACIONES

Los procedimientos aplicados en el trabajo de aseguración limitada son sustancialmente menos extensos que aquellos aplicados en el trabajo de aseguración que tiene por objetivo emitir una opinión sobre las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2014 de **Minerva S/A.**

Consiguientemente, no nos posibilitan obtener seguridad de que tomamos conocimiento de todos los asuntos que serían identificados en trabajo de aseguración que tiene por objetivo emitir una opinión. Si hubiésemos ejecutado un trabajo con el objetivo de emitir una opinión, podríamos haber identificado otros asuntos y eventuales distorsiones que pueden existir en las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2014 de **Minerva S/A.** De esa forma, no expresamos una opinión sobre esas informaciones.

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

#### CONCLUSIÓN

Con base en los procedimientos realizados, descritos en este informe, nada llegó a nuestro conocimiento que nos lleve a creer que las informaciones constantes en el Informe de Sustentabilidad 2014 de **Minerva S/A.** no fueron compiladas, en todos los aspectos relevantes, de acuerdo con las directivas de *GRI (Global Reporting Initiative)*, en su versión G4 y de acuerdo con las premisas y metodologías propias de **Minerva S/A.**

San Pablo, 27 de octubre de 2015.



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

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

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



#### 13. CRÉDITOS

COORDINACIÓN GENERAL - Minerva S.A.

DIRECCIÓN JURÍDICA - Flávia Ribeiro

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN: Marlyse Matheus, Denise Rocha e Lucas Borges

GERENCIA DE SUSTENTABILIDAD - Taciano Custodio, Wemerson Lopes e Camila Ito

PRODUCCIÓN EDITORIAL - TheMediaGroup

TRADUCCIÓN - TheMediaGroup

FOTOS - Daniel Arantes, Daniela Toviansky e Grupo Luz

DESIGN - F&Q BRASIL

DIRECCIÓN CREATIVA - Paschoal Fabra Neto, Emilia Ogata e Odair Gualtieri

ATENDIMIENTO - Fernando Quinteiro e Raquel Álvares Coelho

DESIGNERS - Cristian De Felice, Everaldo Figueira e Lucila Issa

PRODUCCIÓN - Anderson Lima

AUDITORÍA - BDO RCS Auditores Independentes

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

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