1. MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

Em 2012, o Grupo Marfrig vivenciou grandes evoluções no processo de profissionalização de sua gestão e na consolidação de sua estratégia de ser reconhecida como uma empresa global de alimentos com foco em produtos de valor agregado. Contudo, o ano de 2012 foi também extremamente desafiador para a indústria de proteínas animais, primordialmente para aves e suínos, em decorrência da desaceleração econômica global e pressões inflacionárias nos custos de produção, que impactaram de forma negativa o resultado de todo o setor.

Apesar do cenário desfavorável, o resultado de 2012 da Marfrig apresentou relativa resiliência e, graças à sua estratégia de diversificação, registrou evolução de 12,9% na receita líquida consolidada, a qual atingiu R$ 23,73 bilhões contra R$ 21,01 bilhões em 2011. O EBITDA cresceu 20,3% no ano, somando R$ 2,13 bilhões, contra R$ 1,77 bilhão registrado em 2011. O prejuízo líquido decresceu 70,0% em relação ao exercício anterior, atingindo R$ 223,9 milhões, comparado à R$ 746,0 milhões em 2011, em razão da melhora no resultado operacional.

Significativos também foram os avanços no fortalecimento da estrutura de capital da Companhia, tendo sido concluída uma Oferta Primária de Ações em dezembro de 2012 e, posteriormente, em janeiro de 2013, uma emissão de *Senior Notes (Bonds)*. Juntas, as captações somaram aproximadamente R$ 2,2 bilhões, recurso a ser utilizado para alongar o perfil da dívida.

No que diz respeito ao campo operacional, 2012 foi um ano especialmente desafiador para a Seara Brasil. A Administração da Companhia segue trabalhando com afinco para consolidá-la como a segunda maior empresa brasileira do setor de alimentos processados, dotada de uma plataforma de distribuição eficiente no mercado interno e externo e buscando atingir melhores patamares de rentabilidade e geração consistente de caixa.

Nesse sentido, foi realizado ao longo do ano um esforço estratégico para expandir substancialmente a base de clientes da Seara Brasil, de forma a ampliar a comercialização de seus produtos junto ao pequeno e médio varejo. Esta iniciativa possibilitou o fortalecimento da marca e melhores condições de negociação ao longo do ano, reduzindo parcialmente o impacto negativo do expressivo aumento nos custos dos grãos sobre o resultado da divisão. A base de clientes da Seara Brasil evoluiu de 36 mil clientes, em janeiro de 2012, para mais de 70 mil ao fim do ano.

O ano de 2012 marcou ainda a transferência para a Seara Brasil das unidades de produção, marcas e centros de distribuição advindos do TCD, assim como a suspensão temporária de diversas categorias de produtos imposta pelo CADE ao principal concorrente da Seara no Brasil, elevando de forma substancial a demanda por seus produtos em diversas regiões do país. O processo de implementação, adaptação e ajustes das novas linhas de produção e plataformas de distribuição decorreu ao longo do segundo semestre, devendo ainda se estender pelos próximos 18 meses, até que estejam completamente integrados e aptos a atingir seus níveis ideais de utilização e de produtividade, contribuindo integralmente para a geração de valor da divisão.

As operações internacionais da Seara Foods apresentaram um bom desempenho em 2012, com crescimentos tanto da Moy Park quanto da Keystone Foods. Na Europa, a Moy Park continua se favorecendo por seu posicionamento estratégico e de liderança em proteínas saudáveis e de baixo custo, como a carne de frango e de peru, e pela forte presença nas principais redes varejistas do Reino Unido. Apesar do fraco desempenho econômico da região, a Companhia continua apresentando crescimento de suas vendas de frango fresco no mercado interno europeu e um consistente ganho de *market share* frente a alguns de seus principais concorrentes locais, em razão das dificuldades financeiras enfrentadas por estes. A divisão também expandiu seu portfólio de produtos de maior valor agregado, com o lançamento de alimentos processados exclusivos da marca Seara e das novas linhas de refeições prontas à base de frango orgânico assinadas pelo renomado chef britânico Jamie Oliver.

A Keystone Foods teve um bom desempenho impulsionado principalmente pelo avanço nas vendas de processados no segmento de *food service* na Ásia (principalmente na China), onde a atuação é direcionada ao atendimento das grandes cadeias globais de refeições rápidas. As parceiras criadas no país em 2011, tanto na área de integração da produção quanto na distribuição, têm contribuído sensivelmente para o fortalecimento da atuação da Keystone na China. As duas *joint ventures* permitiram à Companhia impulsionar sua base local de clientes para mais de 2,6 mil restaurantes no mercado asiático, considerado um dos principais vetores do crescimento global da demanda por proteína.

A Marfrig Beef, que representou 33% da receita líquida do Grupo, se beneficiou em 2012 por um cenário bastante favorável, com demanda aquecida no mercado doméstico brasileiro, impulsionada pelo aumento da renda e do poder de compra da população, aliada ao momento positivo do ciclo da pecuária no Brasil, com aumento gradual da disponibilidade de gado e custos de aquisição menores que os praticados no ano anterior. No mercado externo, a reabertura de importantes destinos como Chile e Oriente Médio e o crescimento das exportações para a Ásia também contribuíram para a otimização da utilização de capacidade e reabertura de 3 unidades ao longo do ano. Todos esses fatores condicionaram as operações da Marfrig Beef a expandir sua margem EBITDA em 440 pbs contra o ano anterior.

Para os próximos anos, a integração gradual dos centros de distribuição da Marfrig Beef e Seara Foods e das novas unidades advindas da troca de ativos reforçarão e ampliarão a plataforma de distribuição, aumentando a capilaridade do atendimento a clientes do segmento de *food service*, servindo como catalisadores para alavancar as vendas da Companhia no mercado interno brasileiro.

Visando o fortalecimento da gestão e da governança corporativa, a Companhia contratou em 2012 os executivos David Palfenier, para a função de *CEO* da Divisão Seara Brasil, e Sérgio Rial, para ocupar a posição de *CEO* do Segmento Seara Foods. Além disso, Sérgio Rial participa de um processo de transição gradual para assumir a posição de *CEO* do Grupo Marfrig até 1º de janeiro de 2014, em substituição a Marcos Antonio Molina dos Santos, que seguirá ocupando a cadeira de *Chairman* do Grupo. Ambos possuem vasta experiência no segmento de alimentos e contribuirão para a condução da Companhia a uma nova etapa em sua estratégia de desenvolvimento, com crescimento sustentável nos mercados doméstico e internacional.

Posteriormente, no início de 2013 foi contratado também o executivo Frank Ravndal Jr. para assumir a função de *CEO* da divisão Keystone Foods. Também em 2013, no mês de março, a Companhia anunciou a contratação do executivo Jaime Singer para ocupar a posição da recém-criada Vice Presidência de Planejamento Estratégico.

O foco do Grupo Marfrig para os próximos dois anos é implementar as medidas necessárias ao atingimento de 3 principais objetivos estratégicos: (i) consolidação das operações de suas divisões buscando o aumento da rentabilidade e a geração consistente de caixa em todas suas unidades; (ii) contínua desalavancagem de sua estrutura de capital, reduzindo endividamento líquido e melhorando o perfil da dívida; e (iii) dar continuidade ao processo de fortalecimento de sua gestão e governança corporativa.

A Administração do Grupo Marfrig tem a convicção, de que o comprometimento, a ética, o esforço e a dedicação de seu time, formado por mais de 90 mil colaboradores, refletirão na longevidade e no sucesso de sua estratégia, contribuindo para a melhora da rentabilidade, a geração positiva de caixa e a consequente criação de valor e retorno para seus acionistas.

Marcos Molina **Sérgio Rial**

2. VISÃO GERAL DA COMPANHIA

A Marfrig é uma companhia brasileira multinacional que atua no setor de alimentos e serviços, no Brasil e em mais 17 países. Suas atividades estão concentradas na produção, industrialização e processamento, comercialização e distribuição de alimentos provenientes de proteína animal (carne bovina, suína, ovina, de aves e processados), além da distribuição de outros produtos alimentícios (congelados, embutidos, pescados, pratos prontos, massas, doces, margarinas) e couros semiacabados ou acabados.

Desde a oferta pública inicial de ações em 2007, a Companhia desenvolveu uma estratégia de crescimento expressivo e consistente de suas operações, com base em um modelo de negócios global e diversificado. No período entre 2007 e 2012, o volume de produtos vendidos por ano cresceu aproximadamente 370%, passando de 951 mil toneladas para 4,4 milhões de toneladas anuais. Neste mesmo período, como resultado das aquisições e do crescimento orgânico, a receita líquida apresentou uma taxa de crescimento anual composto de aproximadamente 48%.

A Marfrig construiu um modelo de negócios integrado e geograficamente diversificado e uma rede de distribuição que abrange mais de 150 países onde nossos produtos são distribuídos, com acesso aos principais mercados e canais consumidores do mundo. A Companhia consolidou um modelo de verticalização de seus negócios em aves e suínos no Brasil (Seara Alimentos), Europa (Moy Park) e nos Estados Unidos da América e China (Keystone), enquanto em outras regiões onde possui operações, adquire matéria-prima (aves, suínos e a maior parte do gado) de terceiros, o que oferece um amplo e diversificado portfólio de proteínas e produtos. A Marfrig tem uma forte e crescente presença no segmento de alimentos processados, segmento esse que será um dos vetores de crescimento dos negócios em volume e margens nos próximos anos.

A Empresa encerrou o ano de 2012 operando 138 plantas industriais, centros de distribuição e escritórios localizados no Brasil e em 17 outros países na América do Sul, América do Norte, Europa, Ásia, Oceania e África. A capacidade anual de produção soma 4,8 milhões de unidades de bovinos, 1,1 bilhão de unidades de frango, 4,3 milhões de unidades de suínos, 3,9 milhões de unidades de perus e 3,0 milhões de unidades de ovinos, além de 1,9 milhões de toneladas de alimentos processados. Conjuntamente, a plataforma de produção propicia uma capacidade de crescimento significativa, além de proteger contra diversos riscos do setor.

No âmbito corporativo, buscando o contínuo aperfeiçoamento do modelo de negócios, visando melhorar a eficiência operacional, garantir tomadas de decisão mais rápidas e buscar sinergias entre as unidades de negócio, em fevereiro de 2012, a estrutura organizacional foi reorganizada em dois grandes segmentos:

- **Marfrig Beef,** que reúne as operações de carne bovina, ovina e couro no Brasil, Argentina, Uruguai e Chile; e
- **Seara Foods**, que desenvolve e produz alimentos à base de aves, suínos e alimentos processados e industrializados no Brasil (Seara Brasil), Europa (Moy Park) e outras regiões globais (Keystone).

Ao final de 2012, essa estrutura atendia aproximadamente 100 mil clientes regionais e globais, incluindo o mercado de *food service* e as principais redes de varejo localizadas nessas regiões.

A Marfrig detém um portfólio de marcas sólidas, bem conceituadas e conhecidas que são símbolos de produtos alimentícios de alta qualidade. Entre as principais marcas destacam-se: a Seara, que foi estrategicamente posicionada como marca global do Grupo, com produtos reconhecidos com alta qualidade tanto no mercado brasileiro como no mercado internacional, além das outras marcas como Bassi, Doriana, Resende, Confiança, Tacuarembó e Moy Park.

3. ESTRATÉGIA

A estratégia da Marfrig baseia-se no desenvolvimento de vasto portfolio de produtos que, suportados por marcas altamente reconhecidas, um amplo canal de distribuição e eficiente plataforma industrial proporcionam à Companhia um diferencial competitivo sólido.

Como parte de sua estratégia, a Administração do Grupo Marfrig traçou para 2013 e 2014 as seguintes metas: (i) consolidação das operações de suas divisões de forma a iniciar o processo de geração de caixa; (ii) contínua desalavancagem das operações; e (iii) dar continuidade ao processo de fortalecimento de sua gestão e governança corporativa.

Dentre as medidas que vem sendo implementadas com o objetivo de atingir as metas traçadas para 2013 e 2014, podemos mencionar:

Foco no crescimento orgânico. A Administração da Companhia tem convicção que seu portfolio de produtos traz um importante diferencial competitivo e vem adotando medidas para intensificar o "*cross selling*" entre suas divisões e equipes de vendas, o que deve permitir contínua expansão nos volumes comercializados. Adicionalmente, continuará investindo nos segmentos de distribuição e logística, especialmente no Brasil e na China, para melhor atender a demanda dos clientes além de reduzir custos de transporte.

Fortalecer a estrutura de capital. O endividamento consolidado ao final de 2012 era de R$ 12,4 bilhões, sendo que 29,9% desse valor referente a vencimentos no curto prazo. A Companhia tem buscado alternativas de financiamento de longo prazo nos mercados nacional e internacional, buscando reduzir as taxas de juros pagas pelo grupo e alongamento dos prazos de vencimento da dívida. Tanto a realização da Oferta Primária de Ações, em dezembro de 2012, quanto a emissão de *Senior Notes* (*Bonds*), concluída em janeiro de 2013, se inserem nesse contexto de fortalecimento da estrutura de capital.

Desenvolvimento da Seara Foods. Em 2012, a Seara Foods foi responsável por 67,3% (sendo 30,1% Seara Brasil, 14,5% Moy Park e 22,8% Keystone Foods) da receita líquida consolidada da Companhia e 51,2% do EBITDA, e representa um grande potencial de crescimento principalmente originada na Seara Brasil especialmente após a reestruturação organizacional anunciada em fevereiro de 2012 e troca de ativos com a BRF, iniciado em junho de 2012 e na Keystone Foods (EUA e Ásia).

Nesse sentido, a Marfrig concentrará os esforços em:

Foco em produtos de alto valor agregado e em atividades de *food service*. A Marfrig continuará aumentando a participação de produtos processados em suas vendas, tais quais: cortes de carne especiais, frios, embutidos, pratos congelados, enlatados, hambúrgueres, massas, entre outros.

Novas oportunidades por região e divisão de negócios continuarão a ser perseguidas, explorando mercados ainda não atendidos, ao mesmo tempo em que a posição nos mercados domésticos onde a empresa atua continuará a ser consolidada.

Seara Brasil terá como foco crescer sua penetração no mercado interno Brasileiro expandindo sua base de clientes com mais produtos processados e industrializados e sua exposição em âmbito nacional. Dentre os esforços para a Seara Brasil podemos destacar:

- aumentar a capacidade e eficiência em acessar os novos clientes e mercados consumidores por meio de melhorias na eficiência da logística (OTIF e *Fill Rate*);
- investimentos controlados e específicos em marketing sempre direcionados para reforçar o valor percebido das marcas principalmente a Seara;
- aumentar o número de pontos de venda e investir na qualidade dos produtos para obter melhores preços e aumentar ainda mais a confiança dos consumidores;
- investir em inovação, para garantir o sucesso no longo prazo da marca Seara, inclusive por meio de melhor aproveitamento das marcas já existentes, criação de novas marcas ou categorias de produtos, ou desenvolvimento de submarcas.

Não podemos deixar de falar que boa parte da receita advinda dessa operação continuará sendo proveniente das exportações que terá como foco, a partir de 2013 apenas países mais rentáveis e com produtos de maior retorno.

Moy Park focada no mercado interno europeu, principalmente Reino Unido, continuará aumentando seu *market share* nas principais redes de supermercados da Europa, expandindo gradualmente produtos processados e com marcas nessas grandes redes e aumentando nossa presença no *Food Service*.

Keystone continuará focada no *Food Service Global*. Essa operação continuará seguindo a tendência mundial de crescimento do consumo fora do lar. Nosso principal cliente continua sendo a rede de *fast food* do McDonalds, que representa aproximadamente 70% dessa operação nos EUA. Continuaremos a seguir e apoiar o crescimento do McDonads, além de crescer também em outros clientes como YUM! Brands, KFC, Campbell's, Subway, Chipotle, Wendy's, Burguer King e etc. Estamos com bons resultados na Ásia, principalmente na China e acreditamos que essa região será um enorme canal de crescimento das operações da Keystone Foods. Só na China faturamos quase USD 400 milhões em 2012.

4. CONTEXTO SETORIAL

CONJUNTURA MACROECONÔMICA E SETORIAL

O ano de 2012 foi um ano desafiador para a indústria mundial de carnes. Apesar de uma crescente demanda por alimentos impulsionada pela contínua expansão da renda em grande parte dos países em desenvolvimento, as empresas do setor tiveram seu desempenho operacional negativamente impactado pelo expressivo aumento dos preços do milho e farelo de soja, importantes insumos produtivos.

De acordo com estimativas do FMI (Jan'13), a economia global cresceu 3,2% em 2012, comparado a 3,9% em 2011. Dentre os fatores que ocasionaram tal desaceleração cabe ressaltar: (i) a redução no nível de investimento privado, em razão de incertezas com relação à recuperação da economia global, (ii) medidas de ajuste fiscal adotadas por países desenvolvidos e (iii) desaceleração do comércio internacional.

A Administração do Grupo Marfrig acredita que 2013 será novamente um ano desafiador, porém mais favorável para a indústria mundial de carnes que 2012, em virtude da gradual recuperação no crescimento econômico global, com impacto positivo sobre a demanda por carnes e produtos processados, maior estabilidade no preço dos insumos e cambio mais favorável à competitividade do produto brasileiro no mercado internacional.

BRASIL

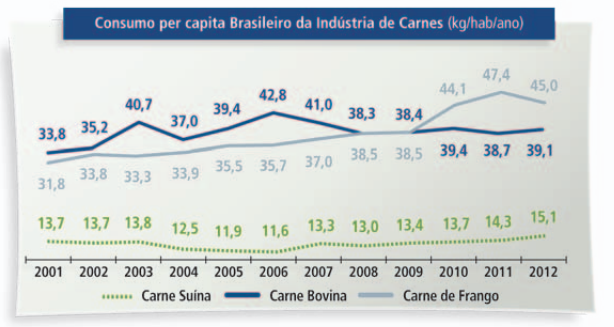
A expectativa do Banco Central do Brasil é de que a economia brasileira tenha crescido 1,0% em 2012, aquém da expectativa inicial de 4,5% do Ministério da Fazenda e abaixo do crescimento de 2,7% observado em 2011.

A renda média do trabalho apresentou elevação de 4,1% em 2012 e a estimativa do IBGE é de que a massa salarial tenha apresentado elevação de 6,2% no mesmo ano, o que vem alimentando a manutenção de um elevado nível de confiança do consumidor, com efeito positivo sobre as vendas do varejo. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS, as vendas reais do setor supermercadista apresentaram alta de 5,3% no acumulado de 2012, na comparação com o mesmo período de 2011.

Proteínas: O consumo per capita de carne de frango em 2012 foi de 45,0 quilos, uma queda de 5,1% em relação a 2011, ocasionada principalmente pelo aumento de 17% no preço dos grãos no mercado local, que resultou em um aumento médio de 8% no preço de aves *in natura* no varejo. Apesar do aumento nos preços, acreditamos em uma retomada no consumo de carne de aves no Brasil a partir de 2013, dada a contínua expansão na renda da população e crescente demanda por proteínas consideradas mais saudáveis.

O consumo per capita de carne bovina em 2012 foi de 39,1 quilos, uma elevação de 1,0% em relação a 2011, devido a contínua expansão na renda.

O consumo per capita de carne suína em 2012 foi de 15,1 quilos, uma elevação de 5,6% em relação a 2011, devido a contínua expansão na renda incentivando também o consumo de produtos industrializados de maior valor agregado.



Fonte: Abiec, Abipecs, Ubabef.

Alimentos processados/elaborados: O segmento de produtos congelados apresentou menor crescimento em comparação com anos anteriores, especialmente em função do menor ritmo do crescimento da economia. De acordo com dados da Nielsen, o segmento apresentou expansão de apenas 2% em valor nos nove primeiros meses de 2012, na comparação com o mesmo período do ano anterior, inferior ao crescimento de 15% registrado em 2011.

No entanto, a crescente demanda por produtos que trazem maior conveniência e praticidade nas refeições, como pratos prontos, pizzas, sanduíches, massas congeladas, entre outros, sustentada pela manutenção do crescimento da economia brasileira e maior poder de compra da população, devem impulsionar as vendas dessa categoria nos próximos anos.

Food Service: Segundo a ABIA, as vendas da indústria de alimentos para o setor de *food service* devem ter se aproximado de R$ 100 bilhões em 2012, o que representaria um crescimento de 14% (comparado a um crescimento de 17% em 2011) e reforça a mudança de padrão de comportamento dos consumidores brasileiros, que têm cada vez mais buscado a praticidade nas refeições fora do lar.

Entendemos que este acelerado crescimento deve perdurar por alguns anos, dada a mudança de hábito mencionada anteriormente e a baixa penetração das vendas de *food service* na indústria de alimentos brasileira. De acordo com ABIA, mais de 30% das vendas da indústria de alimentos no Brasil são direcionados ao *food service* (bares, restaurantes e padarias, entre outros). Na Europa e nos EUA, o segmento *food service* é responsável por 50% a 60% do consumo de alimentos.

EXPORTAÇÕES DE AVES: A indústria de aves vivenciou em 2012 um cenário desafiador em função da quebra da safra de milho nos EUA. A abrupta elevação no preço dos grãos e, consequentemente, nos custos de produção exigiu um substancial repasse de preços ao longo do segundo semestre de 2012, o qual ocorreu de forma gradual. Este evento foi parcialmente compensado pela desvalorização cambial de 14,3% do Real em relação ao Dólar. Ainda que a desvalorização cambial não tenha compensado integralmente o impacto proveniente dos grãos ocorrido em 2012, altera estruturalmente a competitividade do produto brasileiro, o que possivelmente deve-se traduzir em ganhos de *market share* no futuro.

O consumo mundial de frango apresentou expansão de 1,9% (USDA) em relação a 2011, em função da contínua expansão de renda e demanda por parte de países em desenvolvimento, notavelmente países asiáticos e árabes. Em 2012 os exportadores brasileiros perderam 0,9 p.p. em *market share*, atingindo 35,3% do comércio mundial de aves, ante 36,2% em 2011, devido à forte retração nas importações de países do extremo oriente asiático, região em que o Brasil possui grande competitividade e elevado *market share*. Desta forma, as exportações brasileiras de carne de frango somaram 3,9 milhões de toneladas em 2012 (Secex), o equivalente a 25% da produção nacional.

EXPORTAÇÕES DE CARNE BOVINA: A indústria brasileira de carne bovina vivenciou um ambiente favorável em 2012, marcado pela melhor disponibilidade de oferta de gado quando comparado à 2011, por uma demanda aquecida no mercado interno e retomada da demanda no mercado externo (Chile, retorno gradual do Oriente Médio e Europa bem como um crescimento também gradual das exportações para a Ásia), impulsionada pela desvalorização do Real frente ao Dólar. Vale ressaltar que o preço relativo da carne bovina se tornou mais competitivo que o de outras proteínas sujeitas ao aumento no preço dos grãos, o que contribuiu para a manutenção da demanda aquecida. Nesse cenário, o abate de bovinos no Brasil cresceu 8,4% em 2012 com o preço médio da arroba do boi recuando 4% em relação ao preço médio de 2011, justamente em função da maior oferta de animais disponíveis para abate.

Acreditamos que a oferta de animais em 2013 deva ser melhor do que a ocorrida em 2012, favorecendo o aumento de utilização de capacidade instalada nas unidades produtivas. O ciclo favorável de oferta de animais para abate teve início em meados de 2011, em razão da retenção de rebanho no período 2007 a 2009, e assim como em ciclos anteriores, acreditamos que a ampla oferta de animais deverá perdurar por alguns anos.

O consumo mundial de carne bovina apresentou ligeira expansão de 0,2% em 2012, segundo dados do USDA. Embora haja um movimento de substituição da proteína bovina por carne branca, em países desenvolvidos, o crescimento do consumo mundial é impulsionado pela crescente demanda nos países em desenvolvimento. Segundo estimativas preliminares do USDA, em 2012 os exportadores brasileiros ganharam 0,2 p.p. em *market share*, atingindo 17% do comércio mundial. No Brasil, o rebanho é criado de forma extensiva e sofre pouca influência do aumento nos custos de grãos, ao passo que EUA, Europa e outras regiões produtoras tiveram seus custos de produção

continua...

BEC – 5COL X 34,8CM – PÁG. 1
HORÁRIO MÁXIMO PARA APROVAÇÃO FINAL: BEC 17H DO DIA ANTERIOR À PUBLICAÇÃO
pefran PUBLICIDADE 11 3885.9696

fortemente impactados pela alta nos grãos. Assim, as exportações brasileiras de carne bovina somaram 1,2 milhão de toneladas em 2012 (Secex), 13% superior ao ano anterior.

EXPORTAÇÕES DE CARNE SUÍNA: A carne suína é a proteína mais produzida e consumida no mundo, tendo a China no topo dos países produtores e consumidores, seguida pela União Europeia e pelos EUA. O Brasil está em quarto lugar entre os grandes produtores e exportadores mundiais. O consumo anual de carne suína no Brasil ainda é baixo, em torno de 15 quilos por habitante, mas tem aumentado nos últimos anos, resultado da demanda interna aquecida, impulsionada pela melhoria de renda da população brasileira.

Em 2012, o governo japonês anunciou o reconhecimento do Estado de Santa Catarina como livre de febre aftosa com vacinação. Esse é o primeiro passo para liberar as exportações de carne suína brasileira para esse país. O Japão é o maior importador mundial de carne suína e a abertura deste mercado representa um grande potencial de exportação para as indústrias brasileiras.

ARGENTINA E URUGUAI

A produção de carne bovina da argentina cresceu em 2012, resultado do processo de recomposição do rebanho, observado desde 2010, após anos seguidos de redução. Em 2013, o número de animais disponíveis para o abate deverá continuar elevado, aumentando, assim, a produção de carnes. No entanto, é importante ressaltar que, mesmo com a elevação da oferta, as exportações argentinas deverão continuar limitadas pelo aumento da demanda interna, após anos de queda do consumo per capita, e pelas restrições do governo em relação às exportações.

O Uruguai possui o maior consumo per capita anual de carne bovina do mundo com 60,5 quilos por habitante, segundo o Inac (Instituto Nacional de Carnes). Além do forte consumo interno, o país se destaca como o 7º maior exportador de carne bovina do mundo, enviando seus produtos de alta qualidade para mais de 40 mercados. Para 2013, as exportações devem ultrapassar 375 mil toneladas, o maior volume desde 2009. A produção de carne bovina estimada para 2013 é superior aos anos anteriores, impulsionada pela maior oferta de animais para abate.

EUROPA

O aumento dos custos de produção, em particular dos grãos, a redução dos subsídios da Política Agrícola Europeia, além de secas pontuais em alguns países, tendem a reduzir a produção de carnes na União Europeia em 2013 (Estimativas: carne de frango: -0,4%; carne bovina: -5%; e carne suína: -0,5%).

Por outro lado, a indústria de aves no Reino Unido tem conseguido superar as dificuldades da crise que afeta a União Europeia e enfrentando a alta dos custos dos grãos com maior facilidade que outros importantes países produtores. Enquanto a previsão de produção de aves na União Europeia deve recuar em 2013, a produção no Reino Unido deve crescer 2,3%, sendo este responsável por 14,2% da produção da região.

O consumo de carne de aves no Reino Unido tem crescido impulsionada pelo aumento de preocupação com alimentação saudável, uma vez que apresenta menor teor de gordura em relação às carnes vermelhas. A popularidade dos produtos convenientes e pratos prontos também está em ascensão, representando juntos aproximadamente 30% dos produtos de aves vendido no Reino Unido segundo estimativas da Defra (Department for Environment, Food & Rural Affairs - UK).

A capacidade da indústria de aves para fornecer refeições saudáveis e convenientes e disciplina na oferta para manter margens adequadas face à alta dos custos dos grãos são fatores-chaves no desenvolvimento da indústria em 2013.

ESTADOS UNIDOS

O mercado norte-americano é um dos principais mercados de atuação da Marfrig, a qual atua no negócio de *food service* por meio de sua subsidiária Keystone Foods.

A economia norte-americana continua a apresentar sinais de uma gradual recuperação. Segundo estimativas do FMI (World Economic Outlook, Janeiro 2013), o PIB norte-americano deve se consolidar em 2,3% em 2012. A taxa de desemprego, por consequência, apresentou melhoras ao longo de 2012 e atingiu o patamar de 7,8% em dezembro de 2012.

Segundo a Associação Nacional de Restaurantes dos EUA, as vendas do setor de *food service* devem atingir US$ 631,8 bilhões em 2012, valor 3,5% superior ao registrado em 2011, sendo este o terceiro ano consecutivo de alta desde a crise de 2008/09 que atingiu os EUA. Para 2013, as estimativas são de expansão de vendas de 4,5%, alcançando US$ 660,5 bilhões.

Os números mostram que, mesmo com atual momento econômico que afeta a confiança do consumidor nos EUA, o setor está claramente em recuperação, depois da forte crise de 2008/09, que causou retração das vendas da indústria de *food service*.

ÁSIA

A crise econômica que aflige determinados países desenvolvidos levou à desaceleração da economia Chinesa. De acordo com o FMI, o PIB chinês deve apresentar expansão de 7,8% em 2012, comparado à 9,3% em 2011. O forte crescimento do PIB e a urbanização e expansão da classe média consumidora têm colaborado para mudar os hábitos alimentares dos chineses, afetando positivamente as vendas do setor de *food service*.

O país tem assistido a um rápido crescimento do número de lojas e expansão das redes para cidades no interior do país. O faturamento total e por lojas de grandes redes internacionais como Yum Brands e McDonalds cresce a taxas expressivas. Essas redes têm investido na diversificação de seus menus e na elaboração de produtos adaptados para as diferentes refeições do dia, para assim aumentar a oferta de produtos, oferecendo conveniência e praticidade para essa nova classe consumidora.

Ainda existe um grande potencial de expansão dessas redes na China. Enquanto nos EUA, a Yum possui cinquenta e oito restaurantes para cada milhão de pessoas, na China esse número é menor que dois. A Keystone tem investido nesse país em parceria com alguns players locais (COFCO e Chinwhiz) para acompanhar o crescimento desse mercado e atender as demandas desses importantes clientes.

CENÁRIO GLOBAL DE GRÃOS

O ano de 2012 foi marcado por uma série de intempéries climáticas nas principais zonas mundiais de produção de soja e de milho, resultando em queda de produtividade e consequentemente da oferta desses produtos, o que provocou uma escalada recorde dos preços nos mercados internacionais.

Soja

As produções de soja no Brasil e na Argentina, em 2012, foram severamente afetadas pela seca que atingiu as principais regiões produtoras a partir de dezembro de 2011, período de pleno desenvolvimento das lavouras, e recuaram 11,9% e 18,2%, respectivamente.

Nos EUA, a maior seca dos últimos 30 anos que atingiu o país em 2012 causou grandes perdas de produtividade e uma redução de 2,5% na produção, diante de uma já reduzida produção do ano anterior, o que se refletiu em uma forte escalada dos preços na Bolsa de Chicago.

Na Bolsa de Chicago, o preço médio do farelo de soja em 2012 ficou 24,7% superior ao preço médio de 2011. No Brasil, o cenário também foi de alta de preços, com aumento médio de 60,5%. No mercado brasileiro, os preços seguiram Chicago e ultrapassaram suas máximas históricas, sustentados pela redução dos estoques, desvalorização do real e aquecimento da demanda mundial.

As cotações da oleaginosa só passaram a ceder a partir de setembro de 2012, graças aos efeitos sazonais da colheita norte-americana.

Com a expectativa de recuperação da produção brasileira (+26%) e argentina (+28%) em 2013, os preços da oleaginosa devem continuar a ceder, se comparados à 2012, sem no entanto voltar aos patamares históricos, em razão de baixos estoques internacionais e crescente demanda, principalmente da China.

Milho

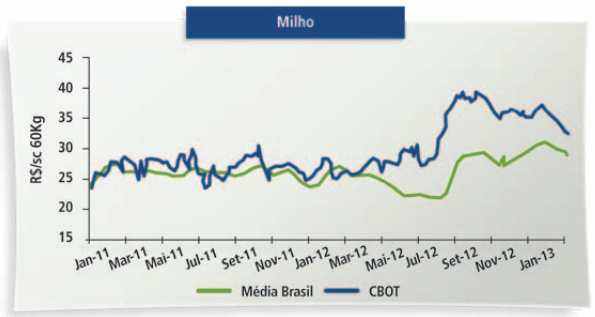
Sustentadas pela quebra da produção norte-americana em 2012 (-12,8%) e pelo aumento da demanda para uso como ração e para a fabricação de etanol, as cotações do milho em Chicago (CBOT) escalaram aos maiores patamares já registrados.

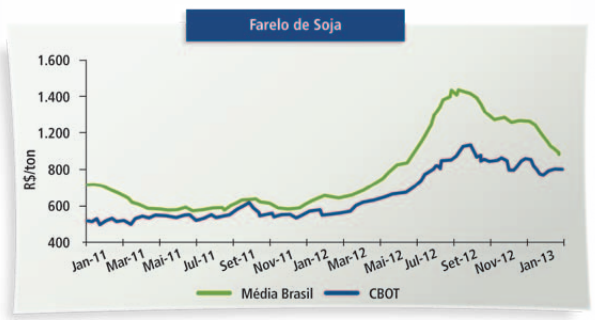
No Brasil, apesar da colheita de uma safra recorde de 72,9 milhões de toneladas em 2012, o aumento da demanda internacional pelo milho brasileiro, possibilitou preços recordes em todas as praças de comercialização.

Os preços médios do milho em 2012 no Brasil (R$ 26,42/saca de 60kg) e na Bolsa de Chicago (R$ 32,14/saca de 60kg) foram 2,1% superiores aos preços de 2011 (variação em moeda local), porém chegaram a atingir valores superiores à R$ 35/saca no Brasil e à R$ 39/saca nos EUA.

Para 2013, estima-se que a produção brasileira de milho, considerando as safras de verão e inverno, atinja 76 milhões de toneladas, 4,2% superior que a produção do ano anterior, registrando um novo recorde histórico. A ampla oferta de milho, associada às dificuldades logísticas para escoamento da produção para exportação, deve impulsionar uma queda dos preços no mercado doméstico. No entanto, os estoques mundiais apertados e a forte demanda internacional impedirão uma queda mais acentuada do grão no mercado brasileiro. Acreditamos que o preço do milho continuará em patamar elevado em 2013, porém, abaixo dos picos de 2012.

Evolução dos preços do milho e do farelo de soja na CME/CBOT e média das praças pesquisadas pelo CEPEA.



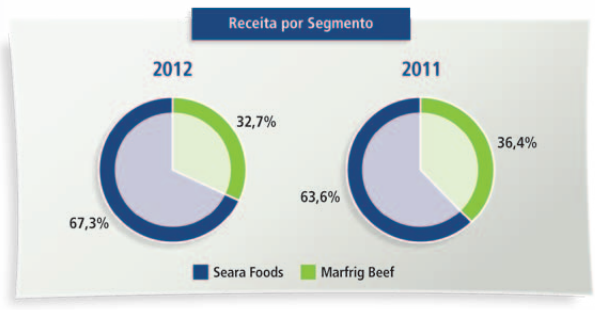


Fonte: Bloomberg.

5. DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO CONSOLIDADO

RECEITA LÍQUIDA

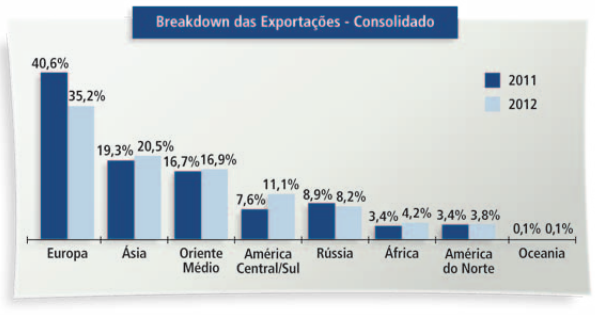
A receita operacional líquida aumentou 12,9% em 2012 se comparada à 2011, passando de R$ 21.014,1 milhões para R$ 23.726,4 milhões. A Administração da Companhia destaca que esse aumento foi influenciado, sobretudo, por (i) uma expansão de 14,8% no preço médio de vendas, explicado pela melhora no mix de produtos da Seara Foods (com maior participação de produtos de maior valor agregado que passou de 54,7% em 2011 para 58,6% em 2012); (ii) pela entrada dos novos ativos da BRF que tiveram um efeito parcial no terceiro e quarto trimestre pois ainda se encontram em período de *ramp-up;* (iii) pelos novos clientes *food service* com aumento de volumes e preços médios na *Keystone Foods*; (iv) pelo maior volume para redes varejistas na Europa com a Moy Park que também foi beneficiada por dificuldades de outras empresas do setor daquela região; (v) pelo aumento nos preços médios das operações da Marfrig Beef; e (vi) pela desvalorização do real frente ao dólar no ano de 14,3%.



EXPORTAÇÕES

Em 2012 as exportações consolidadas da Companhia decresceram 2,3% em Reais, passando a responder por 33,5% da receita total consolidada do grupo, comparado a 37,0%, em 2011. Em 2012 a valorização do Dólar frente ao Real e a retomada gradual das vendas de carne bovina para importantes mercados consumidores impulsionaram as vendas externas da divisão de bovinos. Entretanto, o cenário adverso enfrentado em importantes mercados consumidores de aves e a demanda mais aquecida no mercado doméstico brasileiro fizeram com que a companhia optasse por redirecionar suas vendas para o mercado interno. Nossos produtos foram comercializados em mais de 150 países em 2012, nos cinco continentes. Este é o resultado da estratégia adotada pela companhia, optando por mitigar riscos, diversificando sua atuação, pois assim não depende apenas de poucos países importadores.

A seguir, apresentamos a abertura da receita de exportação consolidada pelos principais destinos.



Em 2012 a Europa continuou sendo o principal destino das exportações do Grupo, porém com menor participação se comparado à 2011. Ásia e América Central/Sul aumentaram sua participação impulsionadas pelas exportações de Marfrig Beef enquanto Oriente Médio cresceu em função das exportações da Seara Foods [1].

[1] Mais adiante, no capítulo de Desempenho por Segmento informamos a abertura das exportações de Marfrig Beef e Seara Foods.

CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS (CPV)

O CPV (custo dos produtos vendidos) cresceu 11,8%, passando de R$ 18,03 bilhões em 2011 para R$ 20,17 bilhões em 2012, justificado pelo crescimento orgânico da companhia, pelo forte aumento nos preços de grãos, que ao longo do ano atingiram picos históricos, e pela contínua pressão inflacionária nos custos de mão de obra na operação brasileira. A expansão de 22,6% no custo com matéria-prima (grãos, animais e outros insumos utilizados na fabricação dos alimentos) foi o principal responsável pelo aumento de 11,8% no CPV em 2012. O item matéria prima passou a representar 71,6% do custo, comparado à 65,3% no ano anterior.

A operação de bovinos correspondeu a 30,1% do total do CPV, enquanto a operação da Seara Foods representou 69,9%. Para a operação de Bovinos, a matéria-prima (gado) representou aproximadamente 84% do CPV de bovinos, ao passo que para a operação da Seara Foods, grãos e farelo representaram aproximadamente de 65%.

A seguir apresentamos a abertura dos principais componentes do CPV Consolidado.

CPV (R$ milhões)	2012	Part. %	2011	Part. %	2012 x 2011
Matéria-Prima	**(14.440,7)**	**71,6%**	**(11.783,3)**	**65,3%**	**22,6%**
Embalagens	(695,8)	3,5%	(721,2)	4,0%	-3,5%
Energia Elétrica	(136,9)	0,7%	(142,8)	0,8%	-4,1%
Desp. Diretas + Mão-de-Obra Direta	(4.260,4)	21,1%	(4.536,6)	25,2%	-6,1%
Desp. indiretas + Mão-de-Obra Indireta	(633,3)	3,1%	(848,5)	4,7%	-25,4%
CPV Total Consolidado	**(20.167,2)**	**100,0%**	**(18.032,3)**	**100,0%**	**11,8%**
- CPV Seara Foods	**(14.094,0)**	**69,9%**	**(11.718,4)**	**65,0%**	
- CPV Marfrig Beef	**(6.073,2)**	**30,1%**	**(6.313,9)**	**35,0%**	

LUCRO BRUTO E MARGEM BRUTA

Em 2012, o Lucro Bruto atingiu R$ 3,56 bilhões, apresentando uma elevação de 19,4% se comparado aos R$ 2,98 bilhões registrados em 2011. A Margem Bruta foi de 15,0%, 80 bps acima da margem de 14,2% registrada em 2011.

A despeito da forte alta nos custos de grãos, a melhora no lucro bruto da Companhia foi possível através da implementação, ao longo do ano, de uma série de ações estratégicas para possibilitar o alcance de patamares de margens mais sustentáveis e menos voláteis, tais como: (i) a contínua expansão na penetração de produtos processados/industrializados de marca no mix de produtos; (ii) a melhor precificação dos produtos processados da marca Seara, que tiveram em média um incremento de preço médio de 19,6% no ano; (iii) pelo bom desempenho da operação da Marfrig Beef, que rentabilizou sua operação a partir do melhor direcionamento dos canais de venda e da otimização do parque industrial, adequando a capacidade de abate e utilização à melhora do ciclo da pecuária no Brasil; (iv) o desenvolvimento de canais de venda mais rentáveis (pequeno e médio varejo) no Brasil, fruto da acelerada expansão da base de clientes; e (v) otimização do parque fabril, o que proporcionou diluição de custos fixos.

DRE (R$ milhões)	2012	2011	2012 x 2011
Lucro Bruto	**3.559,1**	**2.981,8**	**19,4%**
Margem Bruta (%)	*15,0%*	*14,2%*	*80 pb*

DVG&A (DESPESAS COM VENDAS, GERAIS E ADMINISTRATIVAS)

Em 2012 as despesas operacionais (excluindo outras receitas e despesas operacionais) totalizaram R$ 2,52 bilhões um aumento de 16% se comparado ao ano anterior. Como percentual da receita líquida estas despesas apresentaram elevação de 40 bps para 10,7%, em função do desafio logístico enfrentado pela Seara Brasil, na absorção e integração das novas unidades e centro de distribuição oriundas da troca de ativos, bem como da necessidade de contratação, treinamento e equipagem da força de vendas necessária para o atendimento dos novos clientes. Num primeiro momento, esses impactos ainda não são plenamente diluídos pela receita, uma vez que as unidades ainda se encontram em fase de elevação de sua produção (*ramp-up*), tendo operado ainda em níveis de atividade aquém do ideal.

As despesas comerciais representaram 7,3% da ROL, contra 7,1% em 2011, principalmente nas rubricas de pessoal, logística, comissões, e bonificações, devido aos investimentos na contratação, treinamento e estruturação da nova força de vendas, necessários para fazer frente a entrada das novas unidades. Vale ressaltar que contratamos, equipamos e treinamos 650 profissionais de vendas ao longo do 2º trimestre de 2012 para a comercialização dos novos produtos e marcas, no entanto as vendas só começaram a ser realizadas à partir da liberação pelo CADE, que ocorreu apenas no 3º trimestre de 2012.

DRE (R$ milhões)	2012	2011	2012 x 2011
DVGA	**(2.520,7)**	**(2.169,9)**	**16,2%**
% sobre a Receita Líquida (%)	*-10,6%*	*-10,3%*	*-30 pb*
Desp. com Vendas	(1.736,9)	(1.485,4)	16,9%
% sobre a Receita Líquida (%)	*-7,3%*	*-7,1%*	*-30 pb*
Desp. Gerais e Administrativas	(783,7)	(684,5)	14,5%
% sobre a Receita Líquida (%)	*-3,3%*	*-3,3%*	*n/a*

EBITDA E MARGEM EBITDA (LAJIDA E MARGEM LAJIDA)

Em 2012 o EBITDA (Lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações) consolidado da Marfrig atingiu R$ 2,13 bilhões, 20,3% superior ao R$ 1,77 bilhão registrado em 2011. A margem EBITDA foi de 9,0%, contra 8,4% em 2011.

Reconciliação do EBITDA (R$ milhões)	2012
Resultado líquido da participação - Op. Continuada	(480,8)
Resultado líquido da participação - Op. Descontinuada	256,9
Resultado líquido - Participação do Acionista Controlador	**(223,9)**
(-) Provisão de IR e CS	430,2
(+) Encargos Financeiros Líquidos	1.543,0
(+) Variação Cambial Líquida	538,4
(+) Depreciação/Amortização	805,5
(-) Participação de Acionistas não Controladores	8,7
(-) Equivalência de não controladas	0,7
(-) Efeito das Operações Descontinuadas	**89,4**
EBITDA	**2.134,0**
Margem EBITDA	***9,0%***

RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO

No ano, o resultado financeiro excluindo os efeitos cambiais foi negativo em R$ 1,54 bilhão, em linha com o valor registrado em 2011. A variação cambial, sem efeito caixa, foi de R$ 538,4 milhões negativos no ano, contra R$ 780,6 milhões negativos em 2011, explicada pela depreciação média de 14,3% do Real frente ao Dólar.

A despeito do aumento do endividamento bruto no ano, as despesas com juros somaram R$ 1,38 bilhão, permanecendo em linha com os R$ 1,39 bilhão registrado em 2011, explicado pela queda da SELIC em até 4 pontos percentuais entre os períodos e dos esforços da Companhia para adequar o custo da dívida em busca de melhores taxas.

Resultado Financeiro Líquido (R$ milhões)	2012	2011	2012 x 2011
Receita Financeira	**316,6**	**397,7**	**-20,4%**
Resultado financeiro com derivativos	143,3	122,2	17,3%
Juros recebidos, rendimentos s/ aplic. financeiras	152,7	248,7	-38,6%
Descontos obtidos e outros	20,6	26,8	-22,9%
Variação Cambial Ativa	**525,6**	**564,8**	**-7,0%**
Total da Receita Financeira	**842,1**	**962,5**	**-12,5%**
Despesa Financeira	**(1.859,6)**	**(1.917,9)**	**-3,0%**
Juros sobre Empréstimos Provisionados	(1.004,0)	(965,5)	4,0%
Juros sobre Debêntures	(329,9)	(401,7)	-17,9%
Juros sobre Arrendamentos	(21,6)	(26,5)	-18,3%
Derivativos	(182,8)	(379,6)	-51,8%
Despesas Bancárias, Comissões e Tarifas	(250,7)	(107,2)	133,9%
Outros	(70,5)	(37,3)	88,8%
Variação Cambial Passiva	**(1.063,9)**	**(1.345,3)**	**-20,9%**
Total da Despesa Financeira	**(2.923,5)**	**(3.263,2)**	**-10,4%**
Resultado Financeiro Líquido	**(2.081,4)**	**(2.300,7)**	**-9,5%**

continua...

BEC – 5COL X 34,8CM – PÁG. 2
HORÁRIO MÁXIMO PARA APROVAÇÃO FINAL: BEC 17H DO DIA ANTERIOR À PUBLICAÇÃO
pefran PUBLICIDADE 11 3885.9696

6. OUTROS DESTAQUES FINANCEIROS

6.1. INVESTIMENTOS

Investimentos (R$ milhões)	2012	2011	2012 x 2011
Aplicações em Ativo Imobilizado	**1.022,2**	**912,6**	**12,0%**
Ativo Fixo	*654,9*	*632,4*	*3,6%*
Matrizes	*367,3*	*280,3*	*31,0%*
Aplicações em Intangível	***31,2***	***33,9***	***-8,0%***
Investimento Total	***1.053,4***	***946,6***	***11,3%***

Investimentos em ativo imobilizados somaram R$ 1.022,2 milhões, aumentando 12,0% se comparados com 2011.

6.2. FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL

A geração de caixa operacional foi pressionada principalmente pelo Capital de Giro associado à integração das novas unidades da Seara anteriormente explicada.

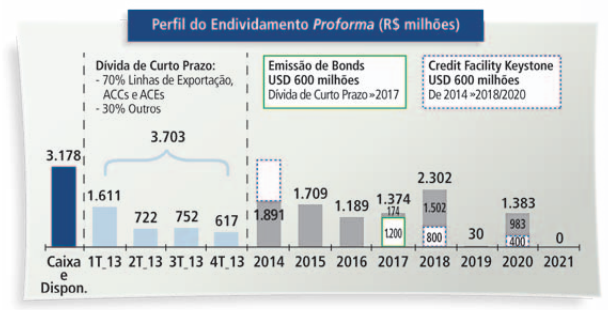
Fluxo de caixa - R$ milhões	2012
Resultado Líquido	**(224)**
(+) Itens que não afetam caixa	1.801
(+) Variação capital de giro	**(477)**
Contas a receber de clientes	(490)
Estoques	(394)
Fornecedores	408
(+) Outras Variações Patrimoniais	**(990)**
Outros	(397)
Ativos TCD (Capital de Giro)	(350)
Tributos	(243)
1. Fluxo Comercial	**112**
2. Fluxo Investimentos	**(1.053)**
3. Fluxo de Caixa Operacional (1+2)	**(943)**
Receitas/Despesas financeiras	(1.261)
4. Fluxo de Caixa Livre	**(2.204)**
Capitalização - Emissão de Ações	1.017
Captação/Liquidação de Empréstimos	239
Operações Descontinuadas	495
Var. Cambial do Caixa	154
Fluxo de Caixa do Período	**(299)**

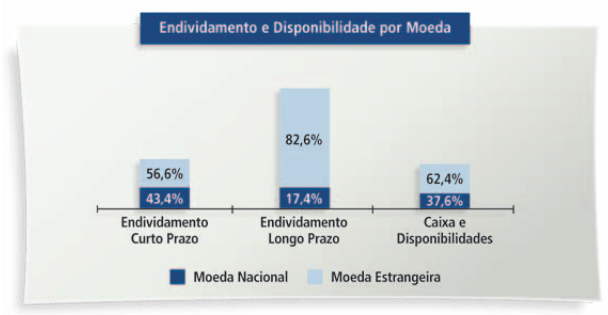
6.3. ESTRUTURA DE CAPITAL

ENDIVIDAMENTO BRUTO

O endividamento bruto consolidado da companhia ao final de 2012 foi de R$ 12,38 bilhões, aumentando R$ 1,00 bilhão em comparação com a posição de dezembro de 2011. Do total das dívidas, 29,9% tem vencimento no curto prazo enquanto 70,1% no longo prazo. O aumento do endividamento deveu-se, principalmente, à maior necessidade de capital de giro, ocasionada pela integração das novas unidades da Seara advindas da troca de ativos e pelo aumento no custo dos grãos.

Do total das dívidas, 25,1% estão em Reais e 74,9% estão em outras moedas, praticamente equilibradas com os 72,0% das receitas do Grupo geradas em moedas estrangeiras. O custo médio ponderado de nosso endividamento bancário consolidado ao final do 4T12 diminuiu para 7,62% a.a., reflexo do menor custo de financiamento das operações realizadas no período, bem como da queda na taxa básica de juros (SELIC) no Brasil.





ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO E ALAVANCAGEM

O endividamento líquido ao final de 2012 somou R$ 9,20 bilhões. A disponibilidade financeira foi reforçada pela captação de R$ 1,05 bilhão através da oferta pública de ações, realizada em dezembro. Ao final do ano, a Companhia apresentava R$ 3,18 bilhões de caixa e aplicações.

Dando continuidade ao plano de melhoria da estrutura de capital, a Companhia completou, em 16/01/2013 a emissão de USD 600 milhões em *Senior Notes* com vencimento em julho de 2017 (vide nota explicativa de eventos subsequentes).

O índice de alavancagem, (dívida líquida/EBITDA) ficou em 4,31 vezes, contra 4,45 vezes ao final de 2011.

Breakdown Endividamento			31/12/2012			31/12/2011
(R$ milhões)	Curto Prazo	Longo Prazo	Total	Curto Prazo	Longo Prazo	Total
Moeda local (BRL)	1.607,6	1.506,2	3.113,8	956,5	1.809,6	2.766,0
Moeda estrangeira	2.095,4	7.172,7	9.268,1	1.500,9	7.110,4	8.611,3
Endividamento Consolidado	**3.703,0**	**8.678,9**	**12.381,9**	**2.457,3**	**8.920,0**	**11.377,3**
Disponibilidades	3.178,2		3.178,2	3.477,0		3.477,0
Endividamento Líquido			**9.203,7**			**7.900,3**
EBITDA LTM			**2.134,0**			**1.773,8**
Dívida Líquida/ EBITDA LTM			**4,31**			**4,45**

CLASSIFICAÇÃO DE RISCO - ESCALA GLOBAL

Agência	Classificação	Perspectiva	Última Revisão
Standard & Poor's	B+	Negativa	Janeiro/2013
Fitch Ratings	B+	Negativa	Janeiro/2013
Moody's	B2	Estável	Agosto/2012

RESULTADO LÍQUIDO NO PERÍODO

Em 2012 o prejuízo líquido totalizou R$ 223,9 milhões, 70% menor o que o registrado em 2011.

7. DESEMPENHO POR SEGMENTO

7.1. SEARA FOODS

CONTEXTO

O ano de 2012 foi um ano desafiador para a Seara Brasil, em função do cenário econômico internacional extremamente desfavorável, onde a desaceleração econômica em importantes mercados internacionais, a forte volatilidade cambial e as pressões inflacionárias sem precedentes nos custos de produção contribuíram para impactar de forma negativa o resultado da divisão.

Para enfrentar esses percalços, a Administração da Companhia vêm trabalhando com afinco para consolidar a Seara Brasil como a segunda maior empresa brasileira do setor de alimentos processados, dotada de uma eficiente plataforma de distribuição no mercado interno e externo, buscando melhores patamares de rentabilidade e geração consistente de caixa.

Nesse sentido, o sucesso da integração dos ativos industriais, marcas e centros de distribuição advindos da troca de ativos com a BRF, estão fortalecendo gradativamente (ainda estamos em período de *ramp-up*) a presença da marca Seara no Brasil e no exterior. Com a consolidação dos novos ativos, as vendas de produtos de valor agregado, com marca, no mercado interno brasileiro, passaram a representar aproximadamente 65% das vendas da Seara Brasil em 2012.

Nas exportações, o cenário internacional continuou bastante desafiador. O expressivo aumento no preço dos grãos exigiu um natural repasse de preços, o qual foi executado parcialmente e em ritmo lento em determinadas regiões que vem apresentando uma incipiente recuperação econômica, como, por exemplo, o Extremo Oriente e União Europeia.

Na Europa, a Moy Park continua comprovando a resiliência do consumo da proteína frango, tendo apresentado evolução positiva no ano, mesmo diante de um ambiente econômico desafiador. A Companhia favoreceu-se de sua posição de liderança no mercado varejista do Reino Unido, aumentando suas vendas de frango fresco no mercado interno, aproveitando para expandir seu portfólio através do lançamento de produtos com marca e com maior valor agregador e pelas dificuldades financeiras apresentadas por outra empresa do setor que beneficiou a Moy Park com novos contratos.

Na Keystone Foods, o bom desempenho foi impulsionado principalmente pelo avanço nas vendas de processados no segmento de *food service* para o mercado asiático, que tem sido um dos grandes propulsores do crescimento global da demanda por proteína.

Nesse sentido, para 2013 e 2014 a Marfrig concentrará os esforços em:

Foco em produtos de alto valor agregado e em atividades de *food service*. A Marfrig continuará aumentando a participação de produtos processados em suas vendas, tais quais: cortes de carne especiais, frios, embutidos, pratos congelados, enlatados, hambúrgueres, massas, entre outros.

Novas oportunidades por região e divisão de negócios continuarão a ser perseguidas, explorando mercados ainda não atendidos, ao mesmo tempo em que a posição nos mercados domésticos onde a empresa atua continuará a ser consolidada.

Seara Brasil terá como foco crescer sua penetração no mercado interno Brasileiro expandindo sua base de clientes com mais produtos processados e industrializados e sua exposição em âmbito nacional. Dentre os esforços para a Seara Brasil podemos destacar:

- aumentar a capacidade e eficiência em acessar os novos clientes e mercados consumidores por meio de melhorias na eficiência da logística (OTIF e *Fill Rate*);
- investimentos controlados e específicos em marketing sempre direcionado para reforçar o valor percebido das marcas principalmente a Seara;
- aumentar o número de pontos de venda e investir na qualidade dos produtos para obter melhores preços e aumentar ainda mais a confiança dos consumidores;
- desenvolver as marcas trocadas com a BRF para reforçar a posição da marca Seara e aumentar a participação de mercado em regiões onde a Seara Brasil tenha presença menos significativa; e
- investir em inovação, para garantir o sucesso no longo prazo da marca Seara, inclusive por meio de melhor aproveitamento das marcas já existentes, criação de novas marcas ou categorias de produtos, ou desenvolvimento de submarcas.

Não podemos deixar de falar que boa parte da receita advinda dessa operação continuará sendo proveniente das exportações que terá como foco, a partir de 2013, apenas países mais rentáveis e com produtos de maior retorno.

Moy Park focada no mercado interno europeu, principalmente Reino Unido, continuará aumentando seu *market share* nas principais redes de supermercados da Europa, expandindo gradualmente produtos processados e com marcas nessas grandes redes e aumentando nossa presença no *Food Service*.

Keystone continuará focada no *Food Service Global*. Essa operação continuará seguindo a tendência mundial de crescimento do consumo fora do lar. Nosso principal cliente continua sendo a rede de *fast food* do McDonalds, que representa aproximadamente 70% dessa operação. A estratégia desse business será continuar seguindo o crescimento do McDonalds, além de crescer também nos outros clientes como YUM Brands, KFC, Campbell's, Subway, Chipotle, Wendy's, Burguer King e etc. Estamos com bons resultados na Ásia, principalmente na China e acreditamos que essa região será um enorme canal de crescimento das operações da Keystone Foods.

DESEMPENHO OPERACIONAL

No ano de 2012 as operações consolidadas da Seara Foods produziram 1,8 milhão de toneladas de alimentos processados, um crescimento de 7,6% em comparação com o ano anterior. Em relação ao abate de aves, houve crescimento da quantidade de frangos produzidos na Keystone, especialmente em função da *joint venture* criada em 2011 na China.

No Brasil houve uma redução nos abates explicado pelos trabalhos de otimização em nosso parque fabril buscando uma melhor eficiência e rentabilidade em nossas operações e também pela redução nas exportações do Brasil explicado pelo cenário adverso enfrentado em algumas regiões (como Japão e Oriente Médio) durante o ano de 2012.

A seguir apresentamos a evolução detalhada da produção, por proteína e por divisão:

Produção (mil toneladas)	2012	2011	Var. %
Alimentos Processados - Seara Brasil	473,0	365,7	29,3%
Alimentos Processados - Moy Park	191,4	183,3	4,4%
Alimentos Processados - Keystone	1.106,3	1.090,9	1,4%
Total Alimentos Processados	**1.770,7**	**1.639,9**	**8,0%**

Abate (milhões de unidades)	2012	2011	Var. %
Frangos - Seara Brasil	622,0	643,3	-3,3%
Frangos - Moy Park	212,4	208,4	1,9%
Frangos - Keystone	201,7	183,6	9,9%
Total Frangos	**1.036,1**	**1.035,3**	**0,1%**
Total Suínos	**3,2**	**2,7**	**16,8%**
Total Perus	**6,8**	**6,1**	**11,6%**

DRE - SEARA FOODS (R$ milhões)	2012	2011	Var. %
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	**15.974,3**	**13.366,6**	**19,5%**
Custo dos produtos vendidos	(14.094,0)	(11.718,4)	20,3%
LUCRO BRUTO	**1.880,3**	**1.648,2**	**14,1%**
Margem Bruta	*11,8%*	*12,3%*	*-60 pb*
DVGA	**(1.627,8)**	**(1.390,7)**	**17,1%**
% da Receita Bruta	*-10,2%*	*-10,4%*	*20 pb*
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS	**(1.620,9)**	**(1.229,6)**	**31,8%**
Comerciais	(1.202,2)	(973,8)	23,5%
Administrativas e gerais	(425,6)	(416,9)	2,1%
Outras receitas/despesas operacionais	7,0	161,0	-95,7%
EBITDA	**1.092,6**	**1.086,5**	**0,6%**
MARGEM EBITDA	***6,8%***	***8,1%***	***-130 pb***

Seara Brasil - Mercado Interno

No mercado interno, houve aumento de 56,9% na receita líquida, passando de R$ 2,12 bilhões no ano de 2011 para R$ 3,32 bilhões em 2012. A Administração entende que tal aumento deveu-se à (i) entrada dos novos ativos na operação da Seara Brasil, impulsionando o aumento de 32,9% nos volumes de alimentos processados vendidos no mercado interno; e (ii) aumento de 30,1% nos preços médios da Seara Brasil no mercado interno associado. A participação na receita líquida de produtos de maior valor agregado que atingiu 65% no ano de 2012.

A estratégia para promover o fortalecimento da marca Seara no mercado interno brasileiro foi reforçada através da permuta de ativos com a BRF. Iniciada em junho, a incorporação das 10 novas unidades de produção, 8 centros de distribuição e 12 novas marcas foi fruto de um cuidadoso processo de planejamento, minuciosamente estudado para que o resultado fosse uma integração organizada e sinérgica. As novas unidades trouxeram à divisão um aumento expressivo da capacidade de produção de alimentos processados, os quais representam cerca de 90% da receita total dos ativos recebidos.

As novas plantas ainda estão em fase inicial de adaptação, encerrando o ano com uma capacidade instalada muito aquém de seu potencial total. O processo de elevação da utilização da capacidade é gradual, devendo ainda estender-se por aproximadamente 18 meses, para que então as novas unidades possam contribuir integralmente para a geração de valor adicionado da divisão.

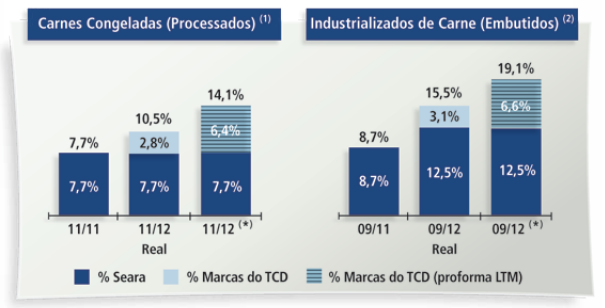
A equipe de vendas contratada para suportar o novo portfólio de marcas e clientes, ultrapassou com sucesso os desafios iniciais de roteirização e conhecimento dos novos clientes. O esforço do time de vendas, reforçado por 650 novos representantes, contribuiu para elevar ao longo do ano o número de clientes da Seara no Brasil de 36 mil em janeiro para mais de 70 mil no fim de dezembro.

Essa importante ampliação da malha de distribuição ocorreu em todo o território nacional, e teve como foco principal canais de venda mais rentáveis, como pequenos e médios varejistas, visando sempre à melhoria constante do nível de atendimento, em linha com os melhores indicadores do setor.

Adicionalmente à expansão da malha de clientes, temos atuado no reposicionamento de preços dos produtos da Seara, buscando não somente o repasse necessário para cobrir a alta nos custos dos grãos, mas também visando reduzir a diferença de preços entre a Seara e a marca líder de mercado. A estratégia permitiu um aumento de 19,6% no preço médio dos produtos processados da Seara no Brasil no mercado interno, no ano de 2012.

O efeito da entrada das novas marcas, somado ao esforço da equipe de vendas para ampliar a base de clientes da Seara, já se refletem num aumento considerável do *market share* da Seara, tanto na categoria de carnes congeladas (processados), quanto em industrializados de carne (embutidos). Essa participação tende a crescer ainda ao longo dos próximos trimestres, na medida em que os novos ativos estiverem operando nos níveis das plantas de processados da Seara.

De acordo com as últimas leituras de Nielsen, a atual participação da Seara somada ao potencial das novas marcas adquiridas representa uma participação estimada de até 14% de *market share* em carnes congelados e de 19% em industrializados de carne, conforme demonstrado no gráfico a seguir:



(1) Carnes Congeladas (Processados): almôndega, hambúrguer, kibe, lanches prontos, pequenos moldados, pratos prontos, recheados, empanados, salgadinhos, *steak* e tortas.
(2) Industrializados de Carne (Embutidos): afiambrado, apresuntado, carnes saudáveis, copa, linguiça, mortadela, parma, presunto, salame, salsicha e salsichão.
(*) Marcas do TCD proforma LTM.

Seara Brasil - Exportações

O cenário internacional para exportações de aves e suínos ainda se mostrou bastante desafiador em 2012. Importantes mercados consumidores como Japão e Europa apresentaram uma recuperação mais modesta do que o esperado com relação aos preços, ainda muito aquém dos patamares históricos de volumes e preços atingidos em 2011.

Excessos de estoque, combinado com efeitos da crise econômica global bem como conflitos políticos regionais, contribuíram negativamente nesse sentido e refletiram na queda de 7,0% nos volumes e 4,3% da receita das exportações da Seara Brasil em comparação com o ano anterior.

O efeito foi parcialmente compensado pela depreciação cambial de 14,3% do Real frente ao Dólar, que possibilitou o avanço de 2,9% no preço médio das exportações, em Reais.

De acordo com dados da SECEX, a Seara encerrou o ano com média de 19,5% de *market share* nas exportações de frango, contra 22,6% em 2011. Em relação à carne suína, o *market share* foi de 14,3%, contra 15,0% em 2011.

OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

As operações internacionais apresentaram bom desempenho, com crescimentos orgânicos da ordem de 20% tanto da Moy Park quanto da Keystone Foods. As operações apresentaram avanços consistentes especialmente nos preços dos produtos processados vendidos nos mercados internos, e foram impulsionados ainda pela tradução cambial mais favorável de nossas receitas em moedas estrangeiras.

Em linha com a estratégia de focar os esforços e recursos na produção e comercialização de alimentos processados de valor agregado, a companhia concluiu, em abril de 2012, a venda do negócio dos serviços de logística especializada da Keystone Foods para a The Martin-Brower Company, pelo valor total de USD 400 milhões.

Na Keystone Foods o bom desempenho foi impulsionado especialmente pelas operações na Ásia, onde avançamos nas vendas de processados para o segmento de *food service*, passando a atender aproximadamente 2,6 mil restaurantes entre China, Hong Kong e Japão. O crescimento da operação foi impulsionado pelo *ramp-up* da *Joint Venture* Keystone-Chinwhiz (60% Keystone - 40% Chinwhiz), criada para a construção de uma plataforma de produção de aves no mercado chinês, que encerrou 2012 com capacidade de processamento de 200 mil aves/dia, volume este que equivale à metade da necessidade da Keystone neste país. Ainda na China, uma segunda parceria foi firmada com a COFCO (45% Keystone - 55% COFCO), para explorar oportunidades de negócio em serviços de logística e distribuição de alimentos na China, através da construção de 6 centros de distribuição, dos quais o primeiro já encontra-se em operação desde meados de 2012.

Na Moy Park, o bom desempenho das vendas no mercado interno tem sido sustentado pela mudança de comportamento dos consumidores europeus, que tem privilegiado a realização de refeições em casa, além dos avanços em função de importantes eventos ocorridos no ano, como as comemorações do Jubileu da Rainha e a realização dos Jogos Olímpicos de Londres.

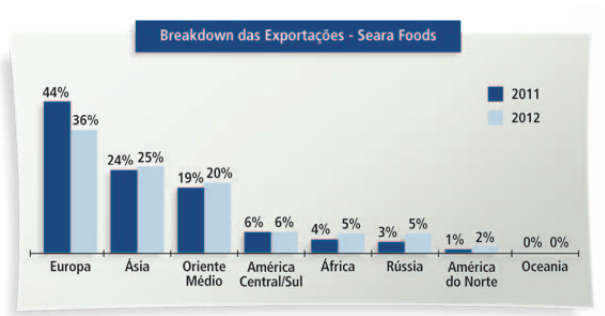
Sua posição de liderança no mercado do Reino Unido foi reforçada em função do momento difícil enfrentado por todo o setor de frangos na Europa. O cenário desafiador, com estagnação econômica em diversos países da região e forte pressão de custos de produção (grãos), trouxe oportunidades únicas para a empresa, na medida em que alguns competidores regionais, sem a estrutura e o valor agregado da Moy Park, descontinuaram suas operações, estreitando ainda mais o relacionamento da Companhia com as grandes cadeias varejistas.

Ainda na Moy Park, expandimos nosso portfólio com o lançamento de duas novas categorias de produtos da marca Seara, exclusivas para o mercado Europeu: os fatiados de presunto, frango, peru e rosbife Seara e a linha de *snacks* "Seara Good to Go", feitos com 100% de carne de peito de frango cozido. O mercado de *snacks* a base de carnes no Reino Unido cresce aproximadamente 5% ao ano e essa nova linha representa uma grande oportunidade de ingresso nesse segmento.

Ainda no sentido de agregar maior valor aos nossos produtos, lançamos em 2012 a linha *premium* de refeições prontas a base de frango orgânico, que levam a assinatura do renomado chef britânico Jamie Oliver. A linha foi reconhecida com o selo "*Good Chicken Award* 2012" da organização de defesa do bem-estar animal - *Compassion in world farming*.

SEARA FOODS - EXPORTAÇÕES CONSOLIDADAS

A Europa manteve-se como o principal destino das exportações da Seara Foods, reduzindo sua participação para 36% do total das exportações da divisão se comparado aos 44% de 2011. A Ásia seguiu como segundo principal destino, aumentando sua participação para 25% contra 24% em 2011, assim como o Oriente Médio, terceiro principal destino das exportações da divisão, que aumentou sua participação de 19% para 20%.



7.2. MARFRIG BEEF

CONTEXTO

O segmento **MARFRIG BEEF** no Brasil desfrutou de um momento favorável em 2012, onde pode rentabilizar sua operação a partir do melhor direcionamento dos canais de venda e da otimização do parque industrial, adequando a capacidade de abate e utilização à melhora do ciclo da pecuária no Brasil, contrariamente se comparado com o Uruguai.

continua...

BEC – 5COL X 34,8CM – PÁG. 3
HORÁRIO MÁXIMO PARA APROVAÇÃO FINAL: BEC 17H DO DIA ANTERIOR À PUBLICAÇÃO
pefran 11 3885.9696

Nas exportações, a retomada gradual do consumo em importantes mercados internacionais, como o Oriente Médio e Chile, somado aos baixos estoques mundiais da proteína bovina impulsionaram o avanço. A apreciação cambial do USD frente ao R$ no período, também contribuiu para o avanço das vendas para o mercado externo.

Nas operações internacionais, reduzimos significativamente nossa exposição no mercado Argentino, através da troca de ativos e marcas da Quickfood por marcas e ativos da BRF no Brasil. Nossa atuação naquele país passa a ficar restrita ao nicho de exportação de cortes nobres, onde somos detentores de importante parcela da Quota Hilton, além da continuidade do atendimento ao *food service* no mercado interno.

DESEMPENHO OPERACIONAL

No ano de 2012, as operações consolidadas da Marfrig Beef produziram 1,2 milhão de toneladas de alimentos processados. Em relação ao abate de bovinos, houve decréscimo nos abates explicado pelo: (i) fechamento temporário de 9 unidades em 2011 (sendo 7 no Brasil, 1 no Uruguai e 1 na Argentina) onde 3 já retornaram a operação durante o ano de 2012 no Brasil; (ii) diminuição da exposição as operações na Argentina devido a troca de ativos com a BRF ocorrida em junho de 2012; e (iii) ao cenário adverso em que o Uruguai ainda passa com baixa disponibilidade de gado e preços elevados.

A seguir apresentamos a evolução detalhada da produção, por proteína e por divisão:

Produção (mil toneladas)	2012	2011	Var. %
Total de Alimentos Processados	**1.167,5**	**1.379,1**	**-15,3%**

Abate (unidades)	2012	2011	Var. %
Bovinos - Brasil	2.415.838	2.582.140	-6,4%
Bovinos - Argentina e Uruguai	904.343	997.350	-9,3%
Total Bovinos	**3.320.181**	**3.579.490**	**-7,2%**
Ovinos - Brasil	101.449	118.517	-14,4%
Ovinos - Uruguai/Chile	177.842	215.131	-17,3%
Total Ovinos	**279.291**	**333.648**	**-16,3%**

DRE - MARFRIG BEEF - R$ milhões	2012	2011	Var. %
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	**7.752,1**	**7.647,5**	**1,4%**
Custo dos produtos vendidos	(6.073,2)	(6.313,9)	-3,8%
LUCRO BRUTO	**1.678,9**	**1.333,6**	**25,9%**
Margem Bruta	*21,7%*	*17,4%*	*430 pb*
DVGA	(892,8)	(779,2)	14,6%
% da Receita Bruta	*-11,5%*	*-10,2%*	*130 pb*

DRE - MARFRIG BEEF - R$ milhões	2012	2011	Var. %
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS	**(776,7)**	**(771,6)**	**0,7%**
Comerciais	(534,7)	(511,6)	4,5%
Administrativas e gerais	(358,1)	(267,7)	33,8%
Outras receitas/despesas operacionais	116,2	7,7	n/a
EBITDA	**1.041,4**	**687,3**	**51,5%**
MARGEM EBITDA	***13,4%***	***9,0%***	***440 pb***

MARFRIG BEEF - Brasil Mercado Interno

No mercado interno, houve redução de 4,2% na receita líquida, de R$3,47 bilhões em 2011 para R$3,33 bilhões em 2012. Tal redução é decorrente da queda de 21,4% no volume vendido no mercado interno, especialmente pela demanda menos aquecida nos primeiros meses do ano. Diante desse cenário, a Administração optou pelo fechamento temporário de sete plantas em 2011 visando à otimização do parque industrial das operações da Marfrig Beef que afetou o volume vendido. Durante o ano de 2012, 3 dessas 7 plantas temporariamente fechadas foram reabertas aproveitando-se da melhora no cenário de consumo de proteína bovina tanto no mercado interno como para as exportações.

Apesar da redução nos volumes vendidos no mercado interno, a ampla penetração e a *expertise* da Marfrig no atendimento ao segmento de *food service*, com forte presença nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro e nas regiões Sul e Nordeste do Brasil permitiram as operações brasileiras expandir suas margens em relação ao ano anterior. A atuação especializada e focada no desenvolvimento de produtos padronizados, com sabor e qualidade, torna-se um importante diferencial competitivo no atendimento das necessidades das principais redes de restaurantes, lanchonetes e churrascarias, num total de mais de 6.000 clientes em 2012.

Nesse sentido, a integração com os centros de distribuição da Seara, além dos novos CDs advindos da troca de ativos com a BRF, trarão importantes ganhos na distribuição ampliando gradualmente nossa plataforma de distribuição aumentando a capilaridade do atendimento a clientes do segmento de *food service* e do pequeno e médio varejo.

Adicionalmente, a Marfrig desenvolve de forma pioneira no Brasil um programa de fomento da Raça Angus, incentivando pecuaristas a multiplicar as melhores e mais modernas técnicas de genética e sistemas de produção. A Marfrig fornece ainda suporte técnico e garantia de compra de animais, tendo em troca a certeza de receber gado com padrões exclusivos de tipificação, idade, rastreabilidade e, sobretudo, oriundos de boas práticas de criação.

Outro importante diferencial da Marfrig é seu pioneirismo em trabalhar com um portfólio de produtos de carne bovina de alto valor agregado, endossados por marcas fortes. As linhas de produtos Bassi, Seara Angus, Seara Churrasco e Montana, são exemplos de marcas reconhecidas pelos consumidores por seu elevado padrão de qualidade, maciez, sabor e suculência, que permitem à empresa agregar valor ao produto e trabalhar canais de vendas mais rentáveis.

MARFRIG BEEF - Brasil Exportações

No mercado de exportações, houve aumento de 19,1% na receita líquida de R$ 1,61 bilhão em 2011 para R$ 1,92 bilhão em 2012. Tal aumento, na opinião da Administração, é decorrente do maior volume exportado, aproveitando-se do retorno de alguns destinos importantes como Chile e Oriente Médio, além da melhora dos preços médios ocorrida no período, impulsionada pela desvalorização do Dólar frente ao Real.

MARFRIG BEEF - Operações Internacionais

Em 2012, com a diminuição do tamanho das operações na Argentina, explicado pela troca de ativos, reduzimos nosso escopo de atuação para o nicho de mercado de exportação de cortes nobres, com alto valor agregado, além de buscar usufruir a totalidade da Quota Hilton. No mercado interno seguimos atendendo o segmento de *food service* além de introduzirmos gradualmente os produtos processados da marca Seara.

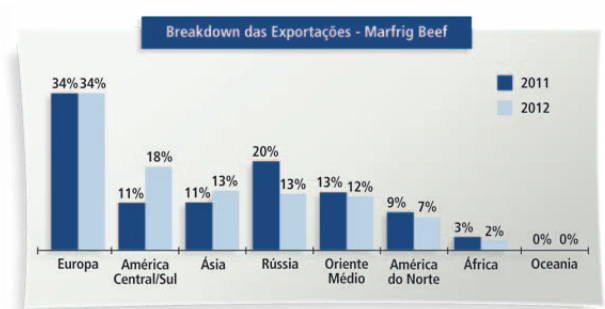
No Uruguai, a despeito do cenário ainda adverso de restrição de disponibilidade de gado, continuamos desfrutando de nossa posição de liderança e do status sanitário do país, autorizado a exportar carne bovina para os principais mercados consumidores do mundo.

Além disso, como parte da estratégia de diversificação de proteínas e otimização da plataforma produtiva, pelo segundo ano consecutivo, nossa planta de abate de ovinos, localizada na Patagônia Chilena, passou a produzir e processar também peixes, moluscos, Caranguejo Rei (King Crab) e outros frutos do mar. A unidade está habilitada para exportar produtos marinhos para mercados importantes e exigentes como Estados Unidos, Europa, Ásia e está em processo de obtenção de licença para exportação para o mercado brasileiro.

No segmento de couros, destaque para o crescimento das vendas da Zenda, que passou a integrar a equipe de Pesquisa e Desenvolvimento da BMW. Fornecedora da marca desde 1996, os couros da Zenda vem revolucionando o conforto, design e durabilidade dos assentos dos automóveis, sendo atualmente aplicados em todos os modelos da BMW, da série 1 a X.

MARFRIG BEEF - Exportações Consolidadas

A Europa manteve-se como o principal destino das exportações da Marfrig Beef, com participação de 43%, se mantendo estável em relação a 2011. A América do Sul foi o segundo principal destino (18%), seguido por Ásia (13%), ambas ganhando participação e compensando a redução de embarques para o mercado Russo, em função das restrições impostas ao longo do ano.



8. GOVERNANÇA CORPORATIVA

VISÃO GERAL

Sendo uma empresa de capital aberto, listada no segmento de negociação do **Novo Mercado** da BM&FBOVESPA, a Marfrig está comprometida com as melhores práticas de Governança Corporativa, adotando os mais altos padrões de transparência, prestação de contas e equidade no tratamento dispensado a todos seus *stakeholders*.

Além disso, busca seguir as recomendações do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, pois acredita que o aprimoramento contínuo de suas práticas de governança contribui para o aumento do valor da companhia e para a melhora de seu desempenho.

Em novembro de 2012, a Companhia anunciou ao mercado a contratação do executivo Sérgio Rial, para assumir a função de *CEO* da Divisão de Negócios Seara Foods. Sérgio Rial está responsável pelo processo de consolidação da divisão sob uma única empresa além de atuar em um processo de transição que o levará a assumir a posição de *CEO* do Grupo Marfrig até 1º de janeiro de 2014. A Contratação de Sérgio Rial é mais um passo no fortalecimento da gestão e governança, além de adequar o atendimento às regras do Novo Mercado, no que diz respeito a não cumulatividade dos cargos de Presidente do Conselho e de *CEO*.

Sérgio Rial passará ainda a integrar o Comitê Financeiro e o Comitê de Remuneração, Governança e Recursos Humanos que são órgãos de assessoramento ao Conselho de Administração da Companhia.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração da Companhia é formado atualmente por 8 conselheiros, sendo deles 3 independentes, atendendo à exigência do regulamento do Novo Mercado de que pelo menos 20% dos conselheiros sejam independentes.

Segue, a seguir, a composição do Conselho de Administração em 31/12/2012:

Membros do Conselho de Administração	Cargo	Data de eleição	Término do mandato
Marcos Antonio Molina dos Santos	Presidente do Conselho	30/04/2011	AGO de 2013
Alain Emilie Henry Martinet	Conselheiro	30/04/2011	AGO de 2013
Antonio Maciel Neto	Conselheiro Independente	30/04/2011	AGO de 2013
Carlos Gerald o Langoni	Conselheiro Independente	30/04/2011	AGO de 2013
David G. McDonald	Conselheiro	30/04/2011	AGO de 2013
Marcelo Maia de Azevedo Correa	Conselheiro Independente	30/04/2011	AGO de 2013
Marcia A. P. Marçal dos Santos	Conselheira	30/04/2011	AGO de 2013
Rodrigo Marçal Filho	Conselheiro	30/04/2011	AGO de 2013

Em novembro de 2012, a MMS Participações S.A., acionista controlador da empresa, informou que indicará o executivo Sérgio Rial para integrar o Conselho de Administração a partir da próxima Assembleia Geral Ordinária.

CONSELHO FISCAL PERMANENTE

O Conselho Fiscal Conselho fiscal é um órgão societário independente da administração e dos auditores externos, que tem como objetivo fiscalizar as atividades da administração, rever as demonstrações financeiras da companhia e reportar suas conclusões aos acionistas.

Atualmente o Conselho Fiscal da Companhia é formado por três membros efetivos e três membros suplentes, com mandato de um ano, sendo permitida a reeleição.

A composição detalhada do Conselho Fiscal da Marfrig segue abaixo:

Membros do Conselho Fiscal	Cargo	Data de eleição	Término do mandato
Marcílio José da Silva	Conselho Efetivo	28/04/2012	AGO de 2013
Peter Vaz da Fonseca	Conselho Efetivo	28/04/2012	AGO de 2013
Roberto Lamb	Conselho Efetivo	28/04/2012	AGO de 2013
Sérgio Tuffy Sayeg	Conselheiro Suplente	28/04/2012	AGO de 2013
Marcello Froldi Negro	Conselheiro Suplente	28/04/2012	AGO de 2013
Antonio B. Coury Jr.	Conselheiro Suplente	28/04/2012	AGO de 2013

COMITÊS DE APOIO AO CONSELHO

A Companhia criou 3 comitês de assessoramento ao Conselho de Administração todos coordenados por conselheiros independentes. São eles:

- Comitê de Auditoria, coordenado pelo Sr. Marcelo Maia de Azevedo Correa;
- Comitê Financeiro, coordenado pelo Sr. Carlos Geraldo Langoni;
- Comitê de Remuneração, Governança e Recursos Humanos, sob coordenação do Sr. Antonio Maciel Neto.

CÓDIGO DE ÉTICA

O Código de Ética da Marfrig estabelece os valores, princípios e atitudes a serem adotados pelos colaboradores do Grupo. Inspirado em valores morais acima do simples cumprimento de leis, o Código orienta sobre os caminhos, atitudes e compromissos que irão assegurar a reputação e integridade da companhia na condução de seus negócios e processos ao longo de toda a cadeia.

Para a Marfrig a ética é uma prática concreta, entendida e adotada por todos os funcionários, nos diversos países onde a empresa mantém escritórios e operações industriais, e permeia desde o relacionamento com fornecedores até a relação comercial e institucional do Grupo Marfrig com seus clientes, consumidores, e acionistas. O Código representa grande parte da identidade do Grupo Marfrig e o seu cumprimento fundamenta a base ética da cultura organizacional da empresa.

PLANO DE OPÇÕES DE COMPRA DE AÇÕES

A Companhia mantém um programa de remuneração variável de longo prazo em opções de ações restritas para seus executivos e conselheiros. O Plano tem por objetivos, (i) estimular a expansão, o êxito e a consecução dos objetivos sociais da Companhia; (ii) alinhar os interesses dos acionistas da Companhia aos de administradores, funcionários e prestadores de serviços ou outras sociedades sob o seu controle; e (iii) possibilitar à Companhia ou outras sociedades sob o seu controle atrair e manter a ela vinculados conselheiros, administradores, funcionários e prestadores de serviços.

Ao final de 2012, 309 colaboradores foram contemplados pelo Plano de Opção de Compra de Ações, que está disponível no *website* da Companhia (www.marfrig.com.br/ri) e no *site* da CVM (www.cvm.gov.br).

POLÍTICA DE NEGOCIAÇÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS

A Política de Negociação de Valores Mobiliários de emissão da Marfrig Alimentos S.A. tem como objetivo estabelecer regras e procedimentos a serem adotados pela companhia e pessoas a ela vinculadas, para negociação de valores mobiliários por ela emitidos, assegurando a todos os públicos interessados na Companhia uma conduta ética daqueles que possuem informações relevantes. A Política também tem o objetivo de coibir e punir o uso indevido de informações privilegiadas por parte daqueles que as detêm. A Política de Negociação de Valores Mobiliários está disponível no *website* da Companhia (www.marfrig.com.br/ri) e no *site* da CVM (www.cvm.gov.br).

GESTÃO DE RISCO

Em suas atividades, a Companhia está sujeita a riscos de mercado relacionados as variações cambiais, flutuação das taxas de juros e a oscilações de preços de *commodities*. Com o objetivo de minimizar esses riscos, a Companhia dispõe de políticas e procedimentos para administrar tais exposições e pode utilizar instrumentos de proteção, desde que previamente aprovados por seu Comitê Financeiro.

Além disso, as estratégias do Grupo de diversificação geográfica, de proteínas e de mercados estão atreladas à visão de gestão de riscos. A distribuição geográfica do Grupo, bem como diversidade de seu portfólio, permitem que a Corporação possa prosseguir com suas atividades sem que seja severamente afetada em caso de imposição de barreira sanitária ou econômica, ou ainda em caso de grandes flutuações de preço ou custo dos produtos e de seus insumos.

9. MERCADO DE CAPITAIS

CAPITAL SOCIAL E ESTRUTURA ACIONÁRIA

Em dezembro de 2012, a Companhia realizou uma Oferta Pública de Distribuição Primária de Ações, através da emissão de 131.250.000 novas ações ordinárias, incluindo o lote suplementar. O capital social subscrito e integralizado da Marfrig passou a ser de R$ 4,9 bilhões em 31 de dezembro de 2012, representado por 476.997.405 ações ordinárias.

Posteriormente à oferta, em janeiro de 2013, foi realizada a conversão adicional de 43.750.000 ações pelo BNDES, referentes às Debêntures mandatoriamente conversíveis. Após a conversão, o capital social subscrito e integralizado passou a ser de R$ 5,3 bilhões, representado por 520.747.405 ações ordinárias.

Apresentamos a seguir a composição acionária após a conclusão da Oferta Pública, além da posição ajustada após a conversão de mais 43.750.000 ações pelo BNDES:

Acionistas	31/12/2012	Part. %	31/12/2012 Ajustado (*)	Part. %
MMS Participações/ Controladores	183.963.653	38,57%	183.963.653	35,33%
Ações em Tesouraria	690.704	0,14%	690.704	0,13%
Administradores	231.281	0,05%	231.281	0,04%
BNDESPAR	58.452.427	12,25%	102.202.427	19,63%
Outros	233.659.340	48,99%	233.659.340	44,87%
Total	**476.997.405**	**100,00%**	**520.747.405**	**100,00%**

(*) Considerando lote suplementar e conversão de 1/3 das Debêntures mandatoriamente conversíveis do BNDES.

DESEMPENHO ACIONÁRIO EM 2011

As ações da Marfrig são negociadas sob o código MRFG3 no segmento Novo Mercado da BM&FBovespa e participam das seguintes carteiras teóricas: IBOV, IBRA, IBXL, IBXX, ICO2, ICON, IGCT, IGCX, IGNM, INDX, ITAG, IVBX, SMLL.

Em média, foram realizados 4,6 mil negócios, envolvendo 2,7 milhões de ações da Marfrig, por pregão, durante o ano de 2012, gerando um volume financeiro diário médio de R$ 27,6 milhões.

As ações da Marfrig encerraram o ano cotadas a R$ 8,48, valor praticamente estável quando comparado aos R$ 8,54 registrados ao final de 2011.

Vale ressaltar que, devido à diluição dos acionistas pela emissão de ações ocorrida em Dezembro/12, o valor de mercado da Companhia valorizou-se 37,5% terminando 2012 em R$ 4,04 bilhões, contra R$ 2,96 bilhões em 31/12/2011.

10. DESEMPENHO SOCIOAMBIENTAL

O Grupo Marfrig trabalha para se tornar referência em sustentabilidade no seu segmento de mercado. Para tanto, segue uma estratégia de aperfeiçoamento contínuo e de inovação tecnológica, aliada à transparência de suas ações e práticas de governança corporativa.

A busca pela sustentabilidade dos negócios é um dos pilares da estratégia do Grupo Marfrig e se reflete na expansão de suas atividades, sempre alicerçadas no conceito de ***triple bottom line***, que se traduz pelos pilares **social**, **ambiental** e **econômico**, ou, genericamente, pessoas, planeta, e resultados. A Marfrig tem como compromisso manter este equilíbrio, respeitando os aspectos culturais, práticas de negócios e especificidades locais de cada uma de suas unidades.

Neste sentido, em 2011, a Marfrig mapeou globalmente, pela primeira vez, as emissões de GEE em toda a base produtiva, gerando o 1º relatório global de emissões, documento que servirá de base para o avanço de uma série de programas na área ambiental, rumo à economia de baixo carbono. Além disso, a Companhia elaborou, também pela primeira vez, Relatório Anual de Sustentabilidade com base nos parâmetros GRI (*Global Reporting Initiative*).

O Grupo Marfrig tem o desenvolvimento sustentável como maneira ética de condução de seus negócios e criação de valor a longo prazo, envolvendo seus diversos públicos relacionados, dentre os quais, clientes, consumidores, fornecedores, parceiros, integrados, colaboradores, acionistas e investidores, instituições financeira, sociedade civil e governo, entre outros.

A adesão aos principais compromissos públicos relacionados à sustentabilidade empresarial no setor reflete a visão proativa adotada pelo Grupo, que não apenas reage às demandas legais, mas antecipa soluções.

A estratégia corporativa de sustentabilidade, que permeia todas as divisões do grupo, é composta por seis dimensões, sustentadas por 23 pilares, conforme abaixo.

Social	Cadeia de Suprimentos	Ambiental	Tecnológica	Econômico	Produto
• Responsabilidade social • Diversidade • Instituto Marfrig de Sustentabilidade • Segurança do trabalho e saúde ocupacional	• Agropecuária sustentável • Relacionamento com fornecedores • Bem estar animal	• Mudanças climáticas • Recursos naturais • Matriz energética • Resíduos sólidos • Biodiversidade • Ciclo de vida	• Inovação • Pioneirismo • Engenharia • Pesquisa e Desenvolvimento	• Visão de longo prazo • Gestão de custos • Gestão de riscos e oportunidades	• Valor nutricional • Qualidade • Alimento seguro

As principais ações de sustentabilidade do Grupo Marfrig estão disponíveis no *site* de Sustentabilidade da Companhia, www.marfrig.com.br/sustentabilidade.

11. GESTÃO DE PESSOAS

A partir da implantação da nova estrutura organizacional do Grupo Marfrig, desenvolvida e anunciada em fevereiro de 2012, demos início à padronização de processos em nível global, bem como à construção de uma cultura corporativa alinhada às estratégias de negócios.

Os desafios vão ao encontro do cenário mercadológico vigente em que, à medida que expandimos nossa atuação no Brasil e nas demais operações internacionais, também é crescente a nossa necessidade em compor, manter e desenvolver nossos talentos não apenas quanto às competências técnicas, comportamentais e de liderança, mas também a aderência ao jeito de ser de nossa Companhia.

Assim, ao longo do último ano, iniciamos um plano de desenvolvimento de gestão global de pessoas, cujo objetivo é buscar o alinhamento dos conceitos, processos e ferramentas de Recursos Humanos entre todas as empresas que compõem o Grupo. A ideia é que seja possível estabelecer uma vantagem competitiva que aprimore e alavanque os resultados da Companhia tanto no médio quanto no longo prazo.

O primeiro projeto implantado foi o de Avaliação e Estruturação Global de Cargos, que contou com o suporte da Mercer - consultoria internacional referência em iniciativas de capital humano que, a partir das melhores práticas de mercado, desenvolveu um modelo customizado para o Grupo Marfrig.

Ao longo de seis meses, realizamos entrevistas com executivos de todo o mundo, que ocupam cargos de presidência até gerência. A etapa consistiu na avaliação e classificação de todas as posições. Com a Mercer, também foi promovida a capacitação da equipe de Remuneração da Companhia para, de forma independente, dar continuidade à gestão do modelo de cargos.

Em 2013, todas as Empresas do Grupo realizarão o cascateamento do sistema para os demais níveis organizacionais. A expectativa é a de que, até o final deste ano, toda a Organização esteja com o novo modelo implantado.

OUTROS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

Atração de Talentos

Estabelecemos uma célula de Seleção de Executivos na Marfrig Alimentos S.A., centralizando todos os processos de atração dos cargos executivos da Empresa. Com a internalização e profissionalização dos processos, introduzimos o conceito de entrevistas por competência, bem como implantamos uma metodologia de gestão de decisões, que visa envolver e engajar os líderes da Companhia nas contratações. A proposta nos ajuda a aumentar a efetividade e a competitividade do Grupo Marfrig na atração de talentos.

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Construído por uma equipe multicultural e de grande experiência em gerenciamento de talentos, o Development Center do Grupo Marfrig está em fase de validação de modelo. O projeto tem como objetivos identificar talentos já preparados para assumir novas posições de liderança, acelerar o crescimento na carreira dos colaboradores, promover uma fácil leitura dos talentos para o Programa de Sucessão da Companhia, além de otimizar investimentos financeiros para este setor.

A iniciativa alinhará os processos de gerenciamento de talentos com as diretrizes estratégicas para captação de talentos, gerenciamento de desempenho e carreira.

COMUNICAÇÃO INTERNA

Com diretrizes alinhadas à estratégia de negócios do Grupo, em 2012, a área de Comunicação Interna foi centralizada em Recursos Humanos e, ao longo dos últimos meses, tem implantado campanhas de cunho institucional e em parceria a outras áreas de *staff* da Empresa, como Sustentabilidade.

Em comemoração ao mês do meio ambiente (junho), por exemplo, foi promovido um concurso de desenhos com filhos, irmãos e netos de colaboradores de todo o País, que resultou em mais de 1.500 obras inscritas e prêmios em bicicletas, computadores com impressora e certificados de participação. Para sustentar campanhas como esta, canais de comunicação têm sido repaginados, a exemplo de murais, intranet, vídeos e comunicados eletrônicos. Afinal de contas, é a partir de uma comunicação interna alinhada e estruturada que disseminaremos a cultura da nossa Companhia entre os nossos 90 mil colaboradores em todo o mundo.

Colaboradores

O Grupo Marfrig encerrou o ano de 2012 com 91.236 colaboradores no mundo, apresentando um crescimento de 7,93% em relação a 2011. Este crescimento é explicado principalmente pela migração das operações da Brasil Foods (BRF) à Empresa, resultante da troca de ativos com o Grupo Marfrig e que acrescentou cerca de 9 mil novos colaboradores ao time da Companhia. O quadro abaixo mostra o número de colaboradores por Divisão:

Divisão	Dez/11	Dez/12
Marfrig Holding	144	144
Bovinos - Brasil	16.967	19.055
Bovinos - Operações Internacionais (1)	9.539	7.518
Aves, Suínos & Processados - Brasil	35.284	43.913
Aves, Suínos & Processados - Operações Internacionais (2)	22.601	20.606
Total	**84.535**	**91.236**

(1) Inclui os colaboradores da Marfood (USA) e do Chile.
(2) Inclui os colaboradores da MoyPark e da Keystone.

continua...

BEC – 5COL X 34,8CM – PÁG. 4
HORÁRIO MÁXIMO PARA APROVAÇÃO FINAL: BEC 17H DO DIA ANTERIOR À PUBLICAÇÃO
pefran PUBLICIDADE 11 3885.9696

Relatório da Administração – 2012

Do total de colaboradores, 59% são homens e 41% são mulheres, em linha com o perfil de 2011. Por ser uma empresa jovem, 66% dos empregados possuem até 5 anos de empresa, 21% possuem entre 5 e 10 anos e 13% estão na empresa há mais de 10 anos.

Em relação à faixa etária, 60% dos colaboradores têm até 35 anos, sendo que 39% estão na faixa etária entre 25 e 35 anos. 40% dos colaboradores têm mais de 35 anos.

O *turnover* médio mensal da Companhia no Brasil é de 3,2%, tendo uma redução de 0,4% percentual em relação a 2011. Já o comparativo em escala global repercutiu em 2,9%.

O faturamento líquido por colaboradores teve um aumento de 4,6% em relação a 2011.

Indicadores	2011	2012	Var. %
Número de colaboradores (*)	84.535	91.236	10,68%
Média do nº de colaboradores no ano	88.263	87.826	-1,00%
Faturamento Líquido por colaborador/ ano - R$ mil	248.584	260.055	4,6%

(*) Posição de 31 de dezembro de 2012.

12. ADERÊNCIA À CÂMARA DE ARBITRAGEM DO MERCADO

A Companhia, seus administradores, e membros do conselho de administração obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada, ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos das disposições contidas no Contrato de participação no Novo Mercado, no Regulamento de Listagem do Novo Mercado, no Estatuto Social, na Lei das Sociedades por Ações, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil ou pela CVM, nos regulamentos da BM&FBOVESPA, nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, nas Cláusulas Compromissórias e no Regulamento de Arbitragem da Câmara de Arbitragem do Mercado, conduzida em conformidade com este último Regulamento.

13. RELACIONAMENTO COM OS AUDITORES INDEPENDENTES

Em atendimento à Instrução CVM nº 381/2003, que trata da prestação de outros serviços pelos nossos auditores independentes, BDO RCS Auditores Independentes SS, informamos que o total referente à prestação de outros serviços que não os de auditoria independente não representam mais de 9% dos honorários globais pagos ao grupo de auditores da Marfrig Alimentos S.A. e suas controladas.

14. EVENTOS SUBSEQUENTES

Em 5 de fevereiro de 2013 a Companhia procedeu ao aumento de seu capital social, dentro do limite do capital autorizado, em Reunião do Conselho de Administração, em decorrência da conversão de 35.000 (trinta e cinco mil) debêntures, objeto da 2ª Emissão de Debêntures Conversíveis da Companhia, de titularidade do BNDES Participações S.A. - BNDESPAR, em 43.750.000 (quarenta e três mil, setecentas e cinquenta mil) ações ("Ações") de emissão da Companhia, nos termos do item III.16.11 do "Instrumento Particular de Escritura da 2ª Emissão de Debêntures Conversíveis em Ações da Marfrig Alimentos S.A.", celebrado entre a Companhia e a Planner Trustee DTVM Ltda., em 22 de julho de 2010 e conforme Fato Relevante divulgado em 24 de outubro de 2012.

As ações dessa conversão terão as mesmas características e condições e gozarão de todos os direitos e vantagens legais e estatutariamente atribuídos às demais ações ordinárias de emissão da Companhia.

Em decorrência da referida conversão de debêntures, houve aumento relevante da participação acionária do acionista BNDESPAR, que passou a deter ações ordinárias que representam 19,63% do capital social total da Companhia.

Em 08 de fevereiro de 2013 foi deliberado pelo Conselho de Administração eleger o Sr. Ricardo Florence dos Santos para o exercício do cargo de Diretor Administrativo Financeiro estatutário da Marfrig, cuja posição estava sob responsabilidade do Sr. Alexandre Mazzuco, que deixa a Companhia para dedicar-se a outros projetos profissionais e pessoais. O Sr. Ricardo Florence, Vice-Presidente de Finanças e DRI da Marfrig Alimentos S.A., passa a exercer esta função estatutária como CFO cumulativamente ao cargo de Diretor de Relações com Investidores que já exercia.

Em 24 de janeiro de 2013 os serviços de Formador de Mercado deixaram de ser prestados pela XP Investimentos Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários S.A. A Companhia informará ao mercado tão logo uma nova contratação dos referidos serviços seja efetivada.

Em 16 de janeiro de 2013 a Companhia concluiu a captação de uma nova emissão de títulos de crédito de longo prazo (*bonds*). O valor da emissão foi de US$ 600 milhões com vencimento em julho de 2017. O objetivo da emissão visa melhorar o perfil do endividamento de longo prazo da Companhia.

Os papéis foram emitidos com juros (cupom) de 9,875% ao ano, a serem pagos semestralmente, com os mesmos *covenants* e restrições das operações anteriores de mesma natureza.

15. DECLARAÇÃO DOS ADMINISTRADORES

DECLARAÇÃO DO DIRETOR PRESIDENTE

Eu, Marcos Antonio Molina dos Santos, declaro que: 1 - Baseado em meu conhecimento, no planejamento apresentado pelos auditores e nas discussões subsequentes sobre os resultados de auditoria, que revisei e concordo com as opiniões expressas no parecer elaborado pela BDO RCS Auditores Independentes, não havendo qualquer discordância. 2 - Revisei este relatório das Demonstrações Financeiras relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2012, da MARFRIG ALIMENTOS S.A., e baseado nas discussões subsequentes, concordo que tais Demonstrações, refletem adequadamente todos os aspectos relevantes, bem como a posição patrimonial financeira correspondente aos períodos apresentados.

São Paulo, 27 de março de 2013.

Marcos Antonio Molina dos Santos

DECLARAÇÃO DA DIRETORIA OPERACIONAL

Eu, James David Ramsay Cruden, declaro que: 1 - Baseado em meu conhecimento, no planejamento apresentado pelos auditores e nas discussões subsequentes sobre os resultados de auditoria, que revisei e concordo com as opiniões expressas no parecer elaborado pela BDO RCS Auditores Independentes, não havendo qualquer discordância. 2 - Revisei este relatório das Demonstrações Financeiras relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2012, da MARFRIG ALIMENTOS S.A., e baseado nas discussões subsequentes, concordo que tais Demonstrações, refletem adequadamente todos os aspectos relevantes, bem como a posição patrimonial financeira correspondente aos períodos apresentados.

São Paulo, 27 de março de 2013.

James David Ramsay Cruden

DECLARAÇÃO DA DIRETORIA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA E DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES

Eu, Ricardo Florence dos Santos, declaro que: 1 - Baseado em meu conhecimento, no planejamento apresentado pelos auditores e nas discussões subsequentes sobre os resultados de auditoria, que revisei e concordo com as opiniões expressas no parecer elaborado pela BDO RCS Auditores Independentes, não havendo qualquer discordância. 2 - Revisei este relatório das Demonstrações Financeiras relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2012, da MARFRIG ALIMENTOS S.A., e baseado nas discussões subsequentes, concordo que tais Demonstrações, refletem adequadamente todos os aspectos relevantes, bem como a posição patrimonial financeira correspondente aos períodos apresentados.

São Paulo, 27 de março de 2013.

Ricardo Florence dos Santos

Balanços Patrimoniais em 31 de Dezembro de 2012 e 31 de Dezembro de 2011 *(Em milhares de reais)*

ATIVO	Nota Explicativa	Controladora 31/12/12	Controladora 31/12/11	Consolidado 31/12/12	Consolidado 31/12/11
Circulante					
Caixa e equivalentes de caixa	4	296.837	422.367	919.908	1.076.820
Aplicações Financeiras	5	904.139	877.065	2.258.286	2.400.140
Valores a receber - Clientes nacionais	6	354.232	193.588	1.391.752	1.032.510
Valores a receber - Clientes internacionais	6	132.051	187.634	401.563	270.396
Estoques de produtos e mercadorias	7	521.510	533.513	2.703.732	2.526.827
Ativos biológicos	8	18.414	25.609	943.832	711.169
Impostos a recuperar	9	539.513	467.002	1.240.457	1.025.496
Despesas do exercício seguinte		2.477	6.143	91.475	85.689
Títulos a receber	10	961.415	405.193	77.372	28.362
Adiantamentos a fornecedores		19.632	17.179	51.196	33.166
Outros valores a receber		17.996	19.954	155.079	168.538
Total do ativo circulante		**3.768.216**	**3.155.247**	**10.234.652**	**9.359.113**
Não circulante					
Aplicações financeiras	5	100	100	886	897
Depósitos judiciais		38.936	23.375	44.366	24.901
Títulos a receber	10	1.982.399	1.594.075	53.704	37.912
Imposto de renda e contribuição social diferidos	11	926.727	721.548	1.851.747	1.443.536
Impostos a recuperar	9	676.735	618.731	1.232.640	1.188.552
Outros valores a receber		3.778	5.341	77.807	85.294
		3.628.675	**2.963.170**	**3.261.150**	**2.781.092**
Investimentos	12	5.472.366	4.728.944	11.107	13.195
Imobilizado	13	1.553.606	1.448.238	7.757.259	7.095.302
Ativos biológicos	8	-	-	253.361	219.783
Intangível	14	627.035	968.775	4.071.925	4.354.956
		7.653.007	**7.145.957**	**12.093.652**	**11.683.236**
Total do ativo não circulante		**11.281.682**	**10.109.127**	**15.354.802**	**14.464.328**
Total do ativo		**15.049.898**	**13.264.374**	**25.589.454**	**23.823.441**

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Nota Explicativa	Controladora 31/12/12	Controladora 31/12/11	Consolidado 31/12/12	Consolidado 31/12/11
Circulante					
Fornecedores		355.511	344.484	2.580.227	2.783.120
Pessoal, encargos e benefícios sociais	15	53.368	50.507	506.969	483.685
Impostos, taxas e contribuições	16	22.592	23.398	187.503	171.246
Empréstimos e financiamentos	17	1.310.592	900.473	3.359.130	2.277.035
Títulos a pagar	20	492.167	237.583	352.852	434.158
Arrendamentos a pagar	19	1.809	3.970	38.805	59.911
Dividendos a pagar	24.4	-	412	-	412
Juros sobre o capital próprio	24.5	-	14.465	-	14.465
Debêntures a pagar	18	199.400	-	199.400	-
Juros sobre debêntures	18	144.445	180.299	144.445	180.299
Antecipações de clientes		48.847	84.350	90.553	106.918
Outras obrigações		11.018	14.706	227.436	161.850
Total do passivo circulante		**2.639.749**	**1.854.647**	**7.687.320**	**6.673.099**
Não circulante					
Empréstimos e financiamentos	17	3.479.003	4.205.854	8.282.268	8.326.043
Impostos, taxas e contribuições	16	85.063	78.921	252.737	244.048
Imposto de renda e contribuição social diferidos	23	108.422	128.737	1.474.660	1.415.676
Provisões para contingências	22	12.055	12.055	237.889	188.725
Arrendamentos a pagar	19	2.803	4.756	107.523	242.823
Debêntures a pagar	18	396.676	593.951	396.676	593.951
Títulos a Pagar	20	1.698.969	651.745	208.492	30.537
Instrumento mandatório conversível em ações	21	2.470.920	2.479.307	2.470.920	2.479.307
Outros		-	-	165.877	210.018
Total do passivo não circulante		**8.253.911**	**8.155.326**	**13.597.042**	**13.731.128**
Patrimônio líquido					
Capital social	24.1	4.926.678	4.061.478	4.926.678	4.061.478
(-) Gastos com emissão de ações	24.1	(108.210)	(74.960)	(108.210)	(74.960)
Reserva de Capital		**184.800**	**(19.222)**	**184.800**	**(19.222)**
Aquisição de ações em controladas		-	(19.222)	-	(19.222)
Emissão de ações ordinárias		184.800	-	184.800	-
Reservas de lucros		**33.604**	**38.122**	**33.604**	**38.122**
Reserva legal	24.2.1	44.476	44.476	44.476	44.476
Retenção de Lucros		7.348	7.348	7.348	7.348
Ações em tesouraria	24.2.2	(6.530)	(13.702)	(6.530)	(13.702)
Ações em tesouraria canceladas	24.2.2	(11.690)	-	(11.690)	-
Outros resultados abrangentes	24.3	**514.371**	**508.844**	**514.371**	**508.844**
Ajuste de avaliação patrimonial	24.3.1	(168.805)	(51.359)	(168.805)	(51.359)
Ajuste acumulado de conversão	24.3.2	683.176	560.203	683.176	560.203
Prejuízos Acumulados		(1.395.005)	(1.259.861)	(1.395.005)	(1.259.861)
Patrimônio líquido de controladores		**4.156.238**	**3.254.401**	**4.156.238**	**3.254.401**
Participação de não controladores	24.6	-	-	148.854	164.813
Total do patrimônio líquido		**4.156.238**	**3.254.401**	**4.305.092**	**3.419.214**
Total do passivo e patrimônio líquido		**15.049.898**	**13.264.374**	**25.589.454**	**23.823.441**

As notas explicativas são parte integrante das informações financeiras.

Demonstração dos Resultados para os Exercícios Encerrados em 31 de Dezembro de 2012 e 2011 *(Em milhares de reais)*

	Nota Explicativa	Controladora Acumulado 2012	Controladora Acumulado 2011	Consolidado Acumulado 2012	Consolidado Reclassificado Acumulado 2011
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	25	4.540.864	4.453.974	23.726.394	21.014.111
Custo dos produtos vendidos	26	(3.301.827)	(3.386.728)	(20.167.234)	(18.032.316)
LUCRO BRUTO		**1.239.037**	**1.067.246**	**3.559.160**	**2.981.795**
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS		**(1.574.938)**	**(2.155.477)**	**(4.478.928)**	**(4.301.882)**
Comerciais	26	(291.008)	(298.457)	(1.736.934)	(1.485.370)
Administrativas e gerais	26	(212.423)	(139.648)	(783.737)	(684.553)
Resultado com equivalência patrimonial		(196.391)	(273.398)	669	-
Outras receitas (despesas) operacionais		301.750	84.773	122.468	168.725
Resultado financeiro	27	(1.176.866)	(1.528.747)	(2.081.394)	(2.300.684)
Receitas financeiras		167.032	259.933	316.609	397.697
Variação cambial ativa		238.161	254.399	525.558	564.794
Despesas financeiras		(1.001.140)	(1.319.916)	(1.859.627)	(1.917.799)
Variação cambial passiva		(580.919)	(723.163)	(1.063.934)	(1.345.376)
RESULTADO OPERACIONAL		**(335.901)**	**(1.088.231)**	**(919.768)**	**(1.320.087)**
PREJUÍZO (LUCRO) ANTES DOS EFEITOS TRIBUTÁRIOS		**(335.901)**	**(1.088.231)**	**(919.768)**	**(1.320.087)**
PROVISÃO PARA IR E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		**225.493**	**342.219**	**430.215**	**543.274**
Imposto de renda	33	165.804	251.631	328.981	419.717
Contribuição social	33	59.689	90.588	101.234	123.557
RESULTADO LÍQUIDO NO PERÍODO DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS		**(110.408)**	**(746.012)**	**(489.553)**	**(776.813)**
RESULTADO LÍQUIDO NO PERÍODO DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS	35	**(113.494)**	**-**	**256.322**	**30.130**

	Nota Explicativa	Controladora Acumulado 2012	Controladora Acumulado 2011	Consolidado Acumulado 2012	Consolidado Reclassificado Acumulado 2011
RESULTADO LÍQUIDO NO PERÍODO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES		**(223.902)**	**(746.012)**	**(233.231)**	**(746.683)**
RESULTADO LÍQUIDO ATRIBUÍDO A:					
Marfrig Alimentos - participação do acionista controlador - operação continuada		(110.408)	(746.012)	(480.837)	(773.752)
Marfrig Alimentos - participação do acionista controlador - operação descontinuada		(113.494)	-	256.935	27.740
Marfrig Alimentos - participação do acionista controlador - Total		(223.902)	(746.012)	(223.902)	(746.012)
Participação dos acionistas não-controladores - operação continuada		-	-	(8.716)	(3.061)
Participação dos acionistas não-controladores - operação descontinuada		-	-	(613)	2.390
Participação dos acionistas não-controladores - Total		-	-	(9.329)	(671)
		(223.902)	**(746.012)**	**(233.231)**	**(746.683)**
Prejuízo (lucro) básico por ação - ordinária operação continuada	29	(0,6359)	(2,1533)	(1,3657)	(2,2334)
Prejuízo (lucro) básico por ação - ordinária operação descontinuada	29	-	-	0,7298	0,0801
Prejuízo (lucro) básico por ação - Ordinária Total	29	**(0,6359)**	**(2,1533)**	**(0,6359)**	**(2,1533)**

As notas explicativas são parte integrante das informações financeiras.

Conselho de Administração

MARCOS ANTONIO MOLINA DOS SANTOS - Presidente
MARCIA APARECIDA PASCOAL MARÇAL DOS SANTOS - Conselheira
ALAIN EMILIE HENRY MARTINET - Conselheiro
DAVID G. MCDONALD - Conselheiro
RODRIGO MARÇAL FILHO - Conselheiro
ANTONIO MACIEL NETO - Conselheiro Independente
CARLOS GERALDO LANGONI - Conselheiro Independente
MARCELO MAIA DE AZEVEDO CORREA - Conselheiro Independente

Conselho Fiscal

MARCÍLIO JOSÉ DA SILVA
PETER VAZ DA FONSECA
SÉRGIO TUFFY SAYEG
MARCELLO FROLDI NEGRO
ROBERTO LAMB
ANTONIO B. COURY JR.

Diretoria

MARCOS ANTONIO MOLINA DOS SANTOS - Diretor Presidente
RICARDO FLORENCE DOS SANTOS - Diretor Administrativo Financeiro e DRI
JAMES DAVID RAMSAY CRUDEN - Diretor Operacional

Rogerio de Moraes Freitas
Contador – CRC nº 1SP226572/O-0

Nota: A íntegra do Relatório da Administração e as Demonstrações Contábeis, com o Relatório dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações Financeiras, encontra-se publicada nos jornais Valor Econômico, Diário Oficial do Estado de São Paulo do dia 28 de março de 2013 e no site de Relações com Investidores da Companhia: **http://ri.marfrig.com.br.**

Acesse o balanço integral usando um celular com aplicativo leitor QRCODE, ou pelo site: **http://ri.marfrig.com.br**

BEC – 5COL X 34,8CM – PÁG. 5

HORÁRIO MÁXIMO PARA APROVAÇÃO FINAL: BEC 17H DO DIA ANTERIOR À PUBLICAÇÃO

pefran PUBLICIDADE 11 3885.9696