

A Administração da Marfrig Global Foods (“Marfrig” ou “Companhia”) apresenta o Relatório de Administração e as Demonstrações, com o parecer do Conselho Fiscal e o Relatório dos Auditores Independentes, referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2019.

1. MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

O ano de 2019 foi excepcional para a Marfrig. Avançamos em todos os pilares estratégicos e consolidamos nosso modelo de negócio com operações independentes e rentáveis e melhoramos significativamente nossa estrutura de capital.

Iniciando pelo **pilar SUSTENTABILIDADE**, a Marfrig foi a companhia brasileira mais bem colocada no ranking realizado pela FAIRR (uma iniciativa coletiva de investidores que avalia riscos associados à produção intensiva de animais dentro do sistema alimentar mais amplo).

Destacamos ainda o pioneirismo da Marfrig em ser a primeira empresa brasileira a emitir um “Sustainable Transition Bond”. Foram captados US\$ 500 milhões com 10 anos e com a menor taxa histórica da Companhia. A emissão é focada em compra de gado na região do Bioma Amazônia e visa fomentar uma pecuária que cumpra regras restritas anti-desmatamento e incentiva o produtor a investir em criação sustentável.

No **pilar EXCELÊNCIA OPERACIONAL**, a Marfrig foi a companhia brasileira com o maior número de habilitações de plantas de abate bovino para China. Um reconhecimento da qualidade e dedicação em produzir carne de qualidade e padrão mundial.

Na Operação América do Sul são 13 plantas aprovadas para exportação. Sendo 7 no Brasil, 4 no Uruguai e 2 na Argentina, representando 70% da capacidade instalada na região colocando a Marfrig em uma posição privilegiada e de liderança para atender à crescente demanda Chinesa.

No **pilar PRODUTOS E CLIENTES** destacamos a parceria inovadora com a Archer Daniels Midland Company (ADM), uma das maiores processadoras agrícolas e fornecedoras de ingredientes alimentícios do mundo, para produção de produtos base vegetal.

Em agosto iniciamos a produção e comercialização de nosso hambúrguer 100% vegetal, a rede Burger King fez o lançamento no Brasil com seu sanduiche Rebel Whopper, elaborado a partir de uma receita exclusiva.

Em dezembro, a Companhia lançou sua marca própria de hambúrgueres - a Revolution Burger e mais uma vez a novidade veio acompanhada de uma importante parceria, dessa vez com o Outback Steakhouse que apresentou ao mercado brasileiro seu exclusivo burger 100% vegano, criado em parceria com o selo Revolution.

Na operação América do Norte, foi concluída a aquisição da Iowa Premium, uma empresa sediada na cidade de Tama em Iowa. A transação adicionou 1.100 cabeças/dia na capacidade de abate da operação. A Iowa Premium trabalha apenas com animais de alta qualidade (Black Angus) e é especializada em carnes com graduação “USDA Choice” e “USDA Prime”, as categorias mais valorizadas no mercado norte americano e altamente demandada pelos exigentes clientes internacionais.

No **pilar SOLIDEZ FINANCEIRA**, a Marfrig avançou ainda mais na melhora de sua estrutura de capital, concluindo com sucesso a operação de aumento de 30,73% na participação no capital

social na National Beef, consolidando 81,73% de participação total na Companhia.

A nova participação aumenta consideravelmente a exposição para o mercado americano, tornando a Marfrig uma empresa ainda mais internacional.

Em dezembro, a Marfrig realizou com sucesso uma oferta primária de 90,1 milhões de ações gerando uma capitalização de mais de R\$ 900 milhões. Concomitantemente foi realizada a oferta secundária da totalidade das ações que o BNDES possuía de 33% na Companhia. Com isso o free float triplicou, atraindo uma variedade de novos investidores para empresa.

Finalmente, o ano de 2019 foi repleto de desafios dado o novo cenário global de proteínas, nesse ambiente de constante mudança, a Marfrig foi capaz de se adaptar e melhor se posicionar para fazer frente a demanda de mercado, com isso a companhia bateu recordes de resultados como:

- Receita Líquida de aproximadamente R\$ 50 bilhões;
- EBITDA^{AJ} de R\$ 4,8 bilhões e margem de 9,6%;
- Lucro Líquido de R\$ 218 milhões.

Em 2020 continuaremos focados em nossos pilares estratégicos, na geração de valor para todos os acionistas, sempre atuando de forma sustentável agregando valor para todos os pecuaristas e fornecedores, comunidades onde atuamos e principalmente todos clientes e colaboradores.

Agradecimentos

Aos nossos acionistas,

O ano de 2019 foi de consolidação da estratégia para a Marfrig. Graças a uma série de movimentos compatíveis com nossa estratégia de negócios, conseguimos firmar nossa posição no mercado global e fizemos com que a companhia se tornasse mais simples e focada.

Fizemos vários movimentos significativos durante o ano, entre os quais, a conclusão da aquisição da Quickfood, dona de algumas das marcas mais reconhecidas do mercado argentino, como a Paty, de hambúrgueres, e a Vieníssima, líder no segmento de salsichas. Também voltamos a atuar no mercado de hambúrgueres na América do Sul, tornando a companhia a maior produtora de hambúrguer do mundo. Além disso, realizamos a emissão do primeiro Sustainable Transition Bond do Brasil, área em que avançamos e estamos focados em ampliar ainda mais em 2020.

Ainda no que se refere às operações na América do Sul, é importante destacar o crescimento significativo do fornecimento de mercadorias para a China. A Marfrig é, hoje, a empresa com o maior número de plantas habilitadas na América do Sul para a exportação para o mercado chinês. São 13 no total -- sete no Brasil, quatro no Uruguai e duas na Argentina.

Em 2019, demonstramos, de forma especial, nossa capacidade de inovação e foco nas necessidades e desejos do consumidor. Em agosto, firmamos uma parceria com a americana ADM para a produção de carne vegetal de altíssima qualidade, em grande escala. Desde então, a Marfrig passou a fornecer seus hambúrgueres vegetais para algumas das maiores cadeias de food service do Brasil, lançou sua marca própria, a Revolution, e está prestes a entrar no mercado do grande varejo com essa nova linha de produtos.

Já na operação América do Norte, destacamos a aquisição da Iowa Premium e a ampliação do controle acionário da National Beef, quarta maior e mais eficiente empresa de carne bovina dos Estados Unidos, maior mercado do mundo e que, nos últimos anos, vem mantendo seu ritmo acelerado de crescimento. Com a National Beef, que registra faturamento em dólares, a Marfrig tem maior proteção cambial e passou a ter acesso a países estratégicos para o setor de carne, como o Japão e a Coreia do Sul.

Fizemos tudo isso sem nos afastar, em momento nenhum, de nosso compromisso com o crescimento sustentável, com a manutenção de uma estrutura de capital sólida e com a geração de caixa livre. Compromissos que, aliás, renovamos em 2020.

Nesse ano vamos melhorar nossa eficiência com maior integração entre as operações e também dos países da operação América do Sul – Brasil, Uruguai, Argentina e Chile – em um movimento administrativo ainda mais efetivo.

Na área de proteína vegetal, juntamente com a ADM, vamos proporcionar mais independência e foco no negócio vegetal e ir em direção a liderança global neste segmento que é uma alternativa aos nossos clientes.

A expectativa para 2020, tanto na América do Norte quanto na América do Sul, é extremamente positiva e podemos registrar nos próximos anos os melhores resultados da história.

A carne bovina após sofrer por alguns anos com questões relacionadas a sanidade dos animais e custo, se adequou a um processo de verificação e rastreabilidade que a consolidou como a proteína de maior controle e agora se apresenta como a mais segura e comprovadamente uma excelente fonte de proteína e saúde, de acordo com artigos publicados na imprensa.

Hoje tenho certeza e confio que estamos focados na proteína certa e vamos fortalecer as operações para ser a melhor companhia em nosso setor em todos os sentidos: para os nossos colaboradores, fornecedores, clientes, parceiros e acionistas.

Diante de todas essas conquistas e certo do empenho de nossa equipe para superar eventuais obstáculos e entregar os resultados projetados, agradeço aos cerca de 30 mil colaboradores da Marfrig Global Foods.

Agradeço também a nossos clientes, fornecedores, investidores e acionistas pela parceria e confiança na nossa gestão. Seguiremos com nossa obsessão pela excelência em servir, mantendo a Marfrig como uma das líderes globais em seu setor.

Temos muito ainda a fazer e melhorar e contamos com a ajuda de todos.

Marcos Antonio Molina dos Santos
Presidente do Conselho de Administração

2019 confirmou a acertada decisão no redirecionamento estratégico com foco em proteína bovina e produtos de maior valor agregado. Com isto a Companhia alcançou recordes de resultados e 2019 também foi marcado pela inovação, a Marfrig trouxe ao mercado, em escala comercial, produtos com base vegetal disponíveis em importantes redes de foodservice.

Finalmente, o aumento de participação na National Beef foi outro importante passo dentro de nossa estratégia de melhor estrutura de capital e de geração de valor para nossos acionistas. Aumentamos nossa exposição em um dos principais mercados do planeta e numa das

empresas mais eficientes do setor.

Para 2020, seguiremos concentrando nossos esforços para maximizar o valor da empresa, por meio da busca dos canais mais rentáveis e de produtos de maior valor agregado, pela busca de maior eficiência operacional, sem descuidar do nosso compromisso inegociável com a disciplina financeira e com a sustentabilidade.

O meu agradecimento a todos que tem apoiado a empresa e sua estratégia.

José Eduardo de Oliveira Miron

Presidente

São Paulo, 19 de fevereiro de 2019 – Marfrig Global Foods S.A. – Marfrig (B3 Novo Mercado: MRFG3 e ADR Nível 1: MRRTY) anuncia hoje os resultados do ano de 2019. Para efeitos de comparação, os resultados aqui apresentados são identificados em base "proforma", ou seja, contempla 100% da National Beef, Quickfood, Várzea Grande e Iowa Premium em 2018.

Quando descrito como "Operação Continuada" os resultados apresentados consideram apenas os resultados da National Beef a partir de sua aquisição em junho de 2018, os resultados do negócio de hambúrguer de Ohio a partir da venda da Keystone em dezembro de 2018, Quickfood a partir de janeiro de 2019, Várzea Grande a partir de abril de 2019 e por fim, Iowa aprovada em junho de 2019.

2. A MARFRIG GLOBAL FOODS

A Marfrig Global Foods é uma multinacional brasileira altamente internacionalizada, sendo a 2ª maior empresa de proteína bovina do mundo em capacidade de produção. O negócio é composto por 33 unidades de produção, além de centros de distribuição e escritórios, localizados na América do Sul, América do Norte, Europa e Ásia. As atividades da Companhia reúnem produção, processamento, industrialização, venda e distribuição de alimentos à base de proteína animal, basicamente bovina, além de outros produtos alimentícios variados, tais como vegetais congelados, ovinos, peixes, molhos e sobremesas.

Com cerca de 32 mil colaboradores, a Companhia atua nos canais de foodservice, varejo e atacado, oferecendo soluções inovadoras, seguras e saudáveis. Com um portfólio diversificado e abrangente, seus produtos estão presentes nas maiores redes de restaurantes e supermercados, chegando à milhões de consumidores em aproximadamente 100 países. Sua estrutura de negócios é composta por duas operações, de abrangência global:

Operação América do Norte: quarta maior processadora de carne e a mais lucrativa e eficiente empresa do setor nos Estados Unidos. A Companhia possui três plantas de abate com capacidade de 13.100 animais/dia, o que totaliza mais de 3,7 milhões de cabeças/ano representando aproximadamente 14% da participação do abate nos EUA. Seus produtos são comercializados internamente nos canais de varejo, atacado e foodservice, bem como exportados para diversos mercados, sendo também a principal exportadora de carne bovina resfriada dos EUA, focada nos mercados do Japão e Coréia do Sul. Além da comercialização de produtos aliados/complementares e os subprodutos originários do processo, operação de curtume e de logística, e venda de produtos online direto para o consumidor.

Com um portfólio de alto valor agregado, a operação oferece produtos com as melhores especificações e qualidade, além de marcas amplamente reconhecidas.



Ainda na Operação América do Norte, a Companhia possui capacidade de produção de 106 mil toneladas de hambúrgueres por ano, com destaque para planta de Ohio, uma das maiores e mais tecnológicas plantas de hambúrgueres dos EUA, dedicada ao *foodservice*, é capaz de produzir hambúrgueres resfriados e congelados.



Operação América do Sul: Uma das principais produtoras de carne bovina na região com capacidade de abate de aproximadamente 18 mil animais/dia, a Marfrig é reconhecida pela qualidade de seus produtos, tanto no mercado doméstico quanto no internacional. A Marfrig é uma das principais exportadoras da região e conta com o maior número (13) de plantas habilitadas para exportação à China na América do Sul. No Brasil, a Companhia é a segunda maior processadora de carne, com capacidade de abate de 13,2 mil animais/dia e capacidade de produção de hambúrgueres de 69 mil toneladas/ano. Com marcas reconhecidas pela sua qualidade, como Bassi e Montana, a Companhia atua com foco nos canais de varejo e *foodservice* para o mercado local tendo os melhores restaurantes e churrascarias como clientes. No Uruguai, é a maior empresa do setor, e se distingue pela produção e comercialização de carne orgânica, principalmente para exportação para Europa, Estados Unidos e Japão. Na Argentina, além de possuir duas plantas de abate, a Companhia é líder na produção e comercialização de hambúrgueres e salsichas e detém duas das marcas mais valiosas e reconhecidas da região (Paty e Vienissima!). No Chile, a Marfrig é a principal importadora de carne bovina do país, além de ter uma planta de abate de cordeiros na Patagônia chilena.



3. DESEMPENHO

AMÉRICA DO NORTE

Contexto Setorial

A alta disponibilidade de animais fez com que os processadores de carne bovina operassem a elevadas taxas de ocupação, atendendo à alta demanda por carne de qualidade, consequência de uma melhora na economia norte americana, o que resultou em margens recordes para o setor.

O abate atingiu 26,1 milhões de cabeças (USDA F.I. Steer Heifer), 313,4 mil cabeças ou 1,2% acima de 2018. A alta disponibilidade também impactou o preço médio de referência - USDA KS Steer – do gado que ficou em US\$ 116,0/cwt, representando uma contratação de 0,7% contra o ano anterior de US\$ 116,9/cwt.

A redução do custo do gado aliado ao aumento de preço de venda medido impactou positivamente as margens da indústria que apresentaram aumento do "Cutout Ratio" (preço médio de carne bovina dividido pelo custo médio de gado) de 5,2% na comparação com o ano anterior, de 1,81 em 2018 para 1,90 ao final de 2019.

Desempenho Operacional | Financeiro

OPERAÇÃO AMÉRICA DO NORTE		2019	2018	Var.	
Toneladas (mil)				Tons	%
Volume Total		1.895	1.882	13	0,7%
MI		1.605	1.608	(4)	-0,2%
ME		290	274	16	6,0%
US\$ Milhões				US\$	%
Receita Líquida		8.868	8.454	414	4,9%
MI		7.729	7.317	413	5,6%
ME		1.139	1.138	1	0,1%
CPV		(7.685)	(7.463)	(223)	3,0%
Lucro Bruto		1.183	992	191	19,3%
Margem Bruta - %		13,3%	11,7%	-	160 pbs
EBITDA ^{Aj.}		982	789	193	24,5%
Margem EBITDA ^{Aj.} - %		11,1%	9,3%	-	170 pbs

Receita Líquida

Em 2019, a receita líquida da operação América do Norte foi de US\$ 8,9 bilhões, uma expansão de 4,9% em relação a 2018 explicada principalmente pelo aumento de 5,9% no preço médio no mercado doméstico e maior volume de vendas totais, reflexo do melhor momento da economia norte americana, e maiores taxas de utilização da indústria atreladas à grande disponibilidade de gado. Em reais, a receita líquida da operação foi de R\$ 35,1 bilhões.

Lucro Bruto

Em 2019, o lucro Bruto da operação América do Norte foi de US\$ 1,2 bilhão, um aumento de 19,3% em relação a 2018. O "cutout ratio" (preço médio de carne bovina dividido pelo custo

médio de gado), foi de 1,90 em 2019 contra 1,80 em 2018, a melhora de 5,2% é explicada pelo aumento nos preços de vendas conforme explicado acima e pelo menor custo de compra de gado dado a maior disponibilidade de animais.

A margem bruta foi de 13,3% em 2019 ante 11,7% no ano anterior.

Em reais o lucro bruto foi de R\$ 4,7 bilhões.

EBITDA^{AJ} e Margem EBITDA^{AJ}

Em 2019, o EBITDA^{AJ} da Operação América do Norte foi de US\$ 982 milhões e a Margem Ebitda foi de 11,1%. Quando medido em reais, o EBITDA^{AJ} foi de R\$ 3,9 bilhões.

AMÉRICA DO SUL

Contexto Setorial

O novo cenário global de proteínas mudou o panorama dos principais países produtores de proteína da região. Além da continuidade da mudança de hábito alimentar na Ásia dos últimos anos, o fator novo foi a Febre Suína Africana, uma doença que não produz efeitos ao ser humano, porém é letal aos suínos. Dizimou uma grande quantidade dos suínos na China, um dos principais produtores mundiais. Em escalada alarmante e sem vacina eficaz, hoje a estimativa oficial do Ministério da Agricultura da China é que a doença tenha causado uma redução de 40% no rebanho de suínos do país na comparação com o ano anterior.

A situação descrita acima, de acordo com a FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), gerou uma lacuna de 10% em toda disponibilidade de proteínas no mundo.

O **Mercosul** se consolidou como o principal bloco de exportação de carne bovina do mundo em 2019, com um aumento anual de 14,3%, ou 332 mil toneladas de peso embarcado. O bloco acumulou vendas no exterior em 2,65 milhões de toneladas, sendo Argentina e Brasil os principais responsáveis pela expansão.

O **Brasil** foi um dos países mais impactados pela situação chinesa, de acordo com a ABIEC, as exportações brasileiras de carnes bovinas fecharam 2019 com novo recorde de volume e faturamento. Os volumes embarcados alcançaram 1,8 milhão de toneladas e a receita US\$ 7,6 bilhões. Os números representam um crescimento de 12,4% e 15,5%, respectivamente, em relação a 2018, superando as projeções realizadas e consolidando o ritmo de crescimento das vendas brasileiras.

Os resultados positivos foram puxados principalmente pelo crescimento da demanda chinesa, que em 2019 se consolidou como o principal destino da carne brasileira, respondendo por 26,7% do total exportado pelo país. Em 2019, as exportações para a China somaram 494 mil toneladas, crescimento de 53,2% ante 2018. Em receita, o crescimento foi de 80%, com um total de US\$ 2,7 bilhões.

Enquanto as exportações brasileiras quebram recordes, o mercado doméstico ainda não demonstra recuperação sob efeito da lenta evolução econômica do país. De acordo com o USDA a parcela de produção destinada ao mercado doméstico deve ser 2% menor em 2020.

O **Uruguai** manteve suas exportações praticamente inalteradas em 332 mil toneladas, apesar de uma redução de 5% no número total de animais abatidos (2,2 milhões de cabeças em 2019 vs 2,3 milhões de cabeças em 2018).

Desempenho Operacional | Financeiro

OPERAÇÃO AMÉRICA DO SUL		2019	2018	Var.	
Toneladas (mil)				Tons	%
Volume Total		1.437	1.514	(77)	-5,1%
MI		992	1.063	(71)	-6,7%
ME		446	451	(5)	-1,1%
R\$ Milhões				R\$	%
Receita Líquida		14.810	13.806	1.004	7,3%
MI		6.922	6.837	85	1,2%
ME		7.888	6.969	919	13,2%
CPV		(13.065)	(12.214)	(851)	7,0%
Lucro Bruto		1.745	1.592	153	9,6%
Margem Bruta - %		11,8%	11,5%	-	30 pbs
EBITDA ^{Aj.}		1.003	766	237	31,0%
Margem EBITDA ^{Aj.} - %		6,8%	5,5%	-	120 pbs

Receita Líquida

Em 2019, a receita líquida da operação América do Sul foi de R\$ 14,8 bilhões, uma expansão de 7,3% em relação a 2018 explicada (i) preço médio de exportação maior em 14,5%; (ii) preço no mercado doméstico também superior ao ano anterior em 8,5%; (iii) desvalorização cambial de 8% no período; e (iv) os fatores anteriormente mencionados compensaram a queda de 5,1% no volume de vendas totais.

Lucro Bruto

Em 2019, o lucro Bruto da operação América do Sul foi de R\$ 1,7 bilhão, 9,6% maior em relação a 2018, explicado pela melhora nos preços médios conforme já mencionado acima, que compensaram o aumento no custo de gado da operação e o menor volume vendido, além de melhoras de eficiência e produtividade e de redução de custos promovidas pela operação como detalhamos a seguir:

Destacamos como principais medidas

- Otimização do “footprint” com o encerramento das atividades em duas plantas no trimestre (Pirenópolis em Goiás e Nova Xavantina no Mato Grosso) e incremento e transferência de produção para unidades com maior potencial industrial como Várzea Grande, Bataguassú, Mineiros e Promissão. O fechamento das unidades está alinhado com a estratégia de avaliação e gestão de ativos, otimização de custos e maior captura de rentabilidade.
- Melhorias industriais com foco no aproveitamento e rendimento de matéria prima, maior controle qualidade e segurança alimentar e redução nos custos de utilidades (água, energia, vapor, lenha e pallets).
- Compra de matéria prima com reavaliação das premiações pagas na compra de animais especiais para abate e reavaliação e renegociação de contratos comerciais
- Redução de pessoal e maior controle com despesas de horas extras e gastos com viagens.
- Melhora no processo logístico com a redução de despesas com diárias e estadias,

devoluções de mercadoria e maior eficiência nos processos de carregamento e descarregamento.

É fundamental destacar que todas as medidas citadas acima são estruturais e que seus ganhos, sob a disciplina rígida dos programas de metas estabelecidas para cada ano, se perpetuam independentemente das condições externas ao negócio.

A margem bruta foi de 11,8% em 2019, um incremento de mais de 30 pbs em relação à margem bruta de 2018, explicada pelos fatores mencionados acima que compensaram os maiores custos de gado no período.

EBITDA^{Aj} e Margem EBITDA^{Aj}

Em 2019, o EBITDA^{Aj} da Operação América do Sul foi de R\$ 1,0 bilhão e a Margem Ebitda foi de 6,8%.

3.1. Resultado Consolidado

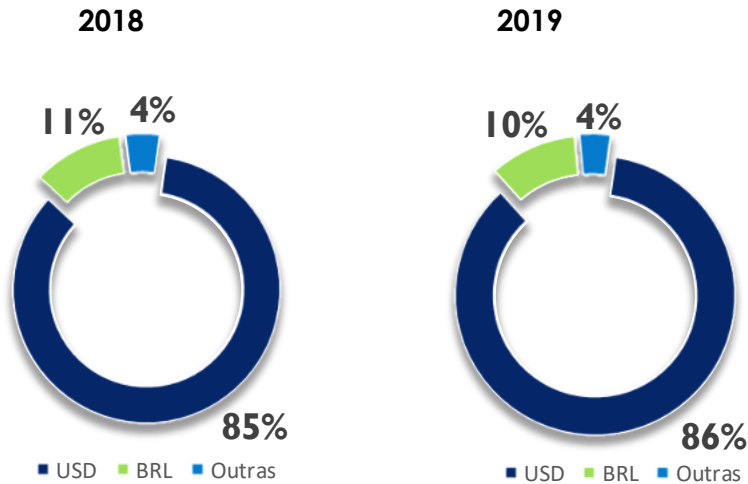
RESULTADOS CONSOLIDADOS	2019	2018	Var.	
Toneladas (mil)			Tons	%
Volume Total	3.332	3.396	(64)	-1,9%
MI	2.597	2.672	(75)	-2,8%
ME	736	724	11	1,6%
R\$ Milhões			R\$	%
Receita Líquida	49.872	44.834	5.038	11,2%
MI	37.486	33.683	3.803	11,3%
ME	12.386	11.151	1.234	11,1%
CPV	(43.425)	(39.564)	(3.861)	9,8%
Lucro Bruto	6.447	5.271	1.176	22,3%
Margem Bruta - %	12,9%	11,8%	-	117 pbs
DVGA	(2.838)	(2.500)	(338)	13,5%
(+) Depreciação e Amortização	(1.203)	(829)	(374)	45,1%
EBITDA ^{Aj} .	4.812	3.600	1.212	33,7%
Margem EBITDA ^{Aj} - %	9,6%	8,0%	-	160 pbs

▪ Receita Líquida

A receita líquida consolidada da Marfrig Global Foods, em base proforma, atingiu R\$ 49,9 bilhões em 2019, uma alta de 11,2% em relação ao ano anterior. Os principais fatores foram (i) a desvalorização do real em relação ao dólar de 8%; (ii) maiores volumes e preços de exportação da Operação América do Sul; e (iii) maiores preços de vendas no mercado doméstico na Operação América do Norte.

A Marfrig é uma empresa fortemente internacionalizada e, portanto, grande parte de sua receita vem de outras moedas que não o real. Em 2019, a receita líquida em moeda estrangeira respondeu por 90% da receita total.

Receita por moeda (%)



▪ Custo dos Produtos Vendidos (CPV)

Em 2019, o custo dos produtos vendidos totalizou R\$ 43 bilhões, 9,8% superior a 2018. Essa alta é explicada principalmente pela desvalorização cambial de 8,0% entre os anos e pelo maior custo de gado na operação América do Sul.

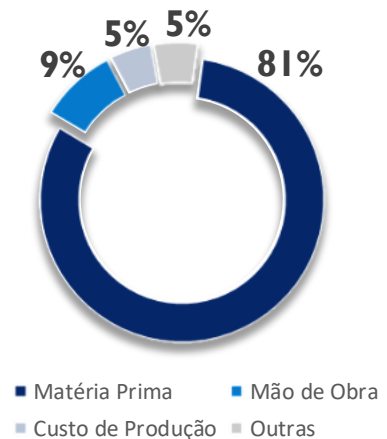
Os gastos com matéria prima representaram 81% dos custos totais, abaixo seguem o comportamento das principais referências:

Nos EUA, o preço médio de referência – USDA KS Steer¹ – foi de US\$ 116/cwt², uma redução de 0,7% em relação ao preço médio de 2018, refletindo a maior oferta de gado no mercado norte-americano.

No Brasil, o preço médio de referência do boi gordo, base ESALQ no estado de São Paulo, foi de R\$ 163,14/@ (US\$ 2,75/kg) em 2019, 12,5% superior a 2018, esse aumento é explicado pela maior demanda de gado para exportação e valorização do dólar no período.

No caso do Uruguai, observou-se um incremento de 13,6% na comparação com o 2018, e o preço médio foi de US\$ 3,86 /kg (base de dados INAC). O aumento é explicado pela menor disponibilidade de animais para o abate e por fatores climáticos adversos na região, associados à contínua demanda global.

Em relação a Argentina, o preço do gado foi de US\$ 2,74/kg (base de dados Min. Agricultura Argentino), uma redução de 2,9% quando comparada a 2018, positivamente afetada pela desvalorização do peso argentino em relação ao dólar mesmo com um aumento considerável nas exportações de carne bovina, o que aumentou a procura por animais.



¹ “USDA KS Steer”: referência de preço de gado no estado do Kansas, Estados Unidos.

² A “hundredweight”, abreviado Cwt, é uma unidade de medida para peso usada em certos contratos comerciais de “commodities”. Na América do Norte, a “hundredweight” é igual a 100 libras.

▪ **Despesas com Vendas, Gerais e Administrativas (DVGA)**

As despesas com vendas, gerais e administrativas (DVGA) totalizaram R\$ 2,8 bilhões, uma alta de 13,5% em relação ao valor registrado em 2018 explicada, principalmente, pelo efeito do câmbio na tradução dos valores das unidades internacionais para o real. A DVGA em função da receita líquida (DVGA/ROL) foi de 5,7% em 2019 e 5,6% em 2018.

Em 2019, as despesas com vendas foram de R\$ 2,1 bilhões. As despesas com vendas em função da receita líquida foram de 4,1% uma diminuição de 20 pbs em relação a 2018. Essa redução é explicada pelo menor volume de vendas no ano e pela redução nos custos logísticos na operação América do Sul.

As despesas gerais e administrativas somaram R\$ 772 milhões. As despesas gerais e administrativas em função da receita líquida foram de 1,5% um aumento de 20 pbs em relação a 2018, reflexo da depreciação média do real em relação ao dólar.

▪ **EBITDA Ajustado e Margem EBITDA Ajustado**

Em 2019, a Marfrig registrou EBITDA ajustado recorde de R\$ 4,8 bilhões, um aumento de 33,7% na comparação com o ano anterior. Já a margem EBITDA ajustada foi de 9,6%, uma expansão de 160 pbs em relação a margem de 8,0% de 2018. Os principais fatores que levaram a esse desempenho foram (i) o resultado recorde da Operação América do Norte, reflexo do positivo momento do setor nos EUA; (ii) a melhor rentabilidade da Operação América do Sul pelo maior volume e preços de exportações; (iii) melhoras de eficiência e produtividade e de redução de custos; e por fim (iv) desvalorização cambial do período.

3.2. Resultado Financeiro | Operação Continuada

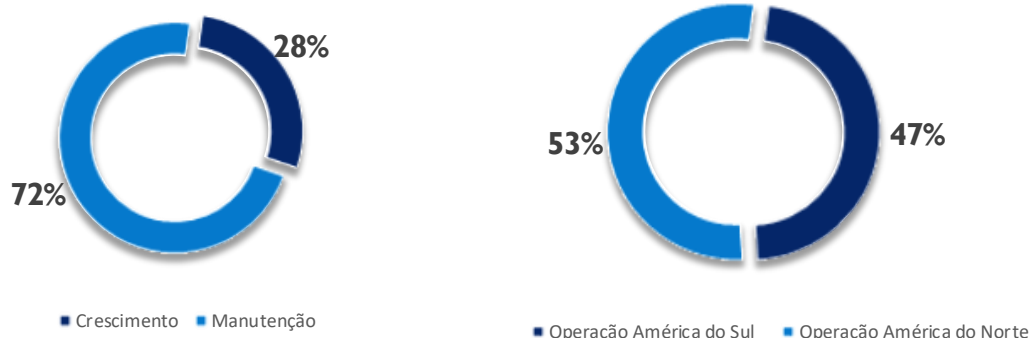
RESULTADO FINANCEIRO	2019	2018	Var.	
			R\$	%
Juros Líquidos Provisionados	(1.002)	(997)	(5)	1%
Outras Despesas e Receitas Financeiras	(660)	(930)	270	-29%
RESULTADO FINANCEIRO ANTES DA VAR. CAMBIAL	(1.662)	(1.926)	265	-14%
Varição Cambial	(398)	(383)	(15)	4%
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(2.060)	(2.309)	249	-11%

O resultado financeiro líquido de 2019 totalizou uma despesa de R\$ 2,1 bilhões, uma redução de 11% comparado a R\$ 2,3 bilhões em 2018.

Excluindo-se da análise o efeito de variação cambial, o resultado financeiro líquido foi uma despesa de R\$ 1,7 bilhão, 13% inferior ao ano anterior. Essa melhora se deve ao efetivo trabalho de liability management que a companhia vem realizando, onde conseguiu reduzir o custo de captação de 7%aa ao fim de 2018 para 6,26%aa ao fim de 2019. A melhora nos resultados também ocasionou aumento de disponibilidade de crédito, o que ajudou na redução de custos financeiros. Por fim, a robusta geração de caixa livre, permitiu à empresa se desfazer de algumas operações de capital de giro, contribuindo para a redução das despesas financeiras.

3.3. CAPEX

Em 2019, o capex recorrente foi de R\$ 814 milhões, um aumento de 19% em comparação a 2018. Esse aumento é explicado principalmente pelo efeito da desvalorização cambial na tradução dos investimentos realizados em moeda estrangeira e por gastos antecipados ocorridos no 4º trimestre, devido a condições climáticas mais favoráveis a Operação América do Norte como a central de tratamento e reuso de água na planta de Liberal – Ks. Aproveitamos também para readequar a capacidade de Várzea Grande, alinhado com a estratégia de reavaliação do “footprint”, aumentado sua capacidade, enquanto fechamos algumas unidades.



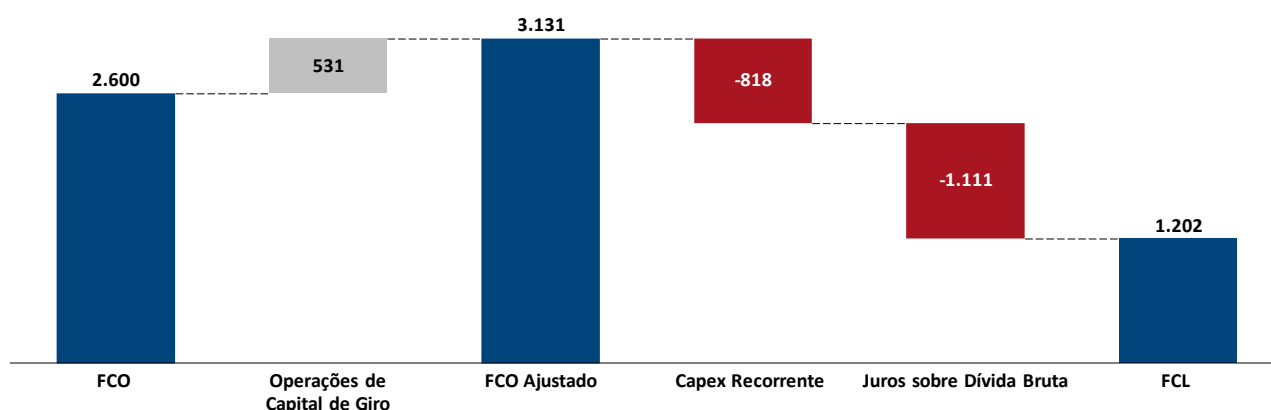
3.4. Resultado Líquido | Operação Continuada

A Companhia obteve lucro em todos os trimestres de 2019, acumulando um resultado líquido de R\$ 218 milhões, explicado pela contínua boa performance da Operação América do Norte e pela melhora operacional da Operação América do Sul, onde podemos destacar a reavaliação do “footprint”, com o fechamento de 3 plantas e aumento de capacidade em unidades de maior potencial industrial, melhorando a eficiência e produtividade da empresa.

Outro destaque é a redução do custo financeiro como já descrito anteriormente, o que contribuiu efetivamente para o aumento da lucratividade da companhia.

3.5. Fluxo de Caixa

(US\$ milhões)



Em 2019, o fluxo de caixa operacional (“FCO”) da Companhia foi de R\$ 2,6 bilhões, direcionado pelo excelente momento da Operação América do Norte e também pelas melhorias operacionais na Operação América do Sul como já mencionado.

Isso nos possibilitou atingir um fluxo de caixa livre de R\$ 1.2 bilhão no ano de 2019. Este fluxo nos permitiu, ao fim do 4º trimestre, decidir pela reversão de algumas operações de antecipação de recebíveis na Argentina, Uruguai e Brasil, no total de R\$ 531 milhões, o que ajuda ainda mais o processo de redução de despesas financeiras.

3.6. Dívida Líquida

Em função do perfil do endividamento da Companhia ser, em grande parte, atrelado à moeda norte-americana (a parcela da dívida bruta atrelada ao dólar ou outras moedas que não o Real ficou em torno de 96,0% no final do trimestre), as variações aqui explicadas consideram seus valores em dólares norte-americanos.

Em 31 de dezembro de 2019, a dívida líquida foi de US\$ 3.301 milhões (R\$ 13,4 bilhões), composta por uma dívida bruta de US\$ 5.518 milhões e o saldo de caixa e aplicações atingiu US\$ 2.087 milhões.

A dívida líquida ao final de 2019 é 59% superior ao saldo final de 2018 que era de US\$ 2,1 bilhões, essa alta é explicada principalmente pela aquisição da participação adicional na National Beef de US\$ 849 milhões.

O índice de alavancagem, medido pela relação entre dívida líquida e o EBITDA^{Aj} UDM (últimos 12 meses) proforma foi de 2,74x em dólares, um aumento de 0,38x em relação ao 4T19. Quando mensurado em reais esse índice ficou em 2,77x.

Dív. Líquida /
EBITDA^{Adj} UDM
em dólares

2,74x

Dív. Líquida /
EBITDA^{Adj} UDM
em reais

2,77x

Custo Médio
(% a.a.)

6,26%

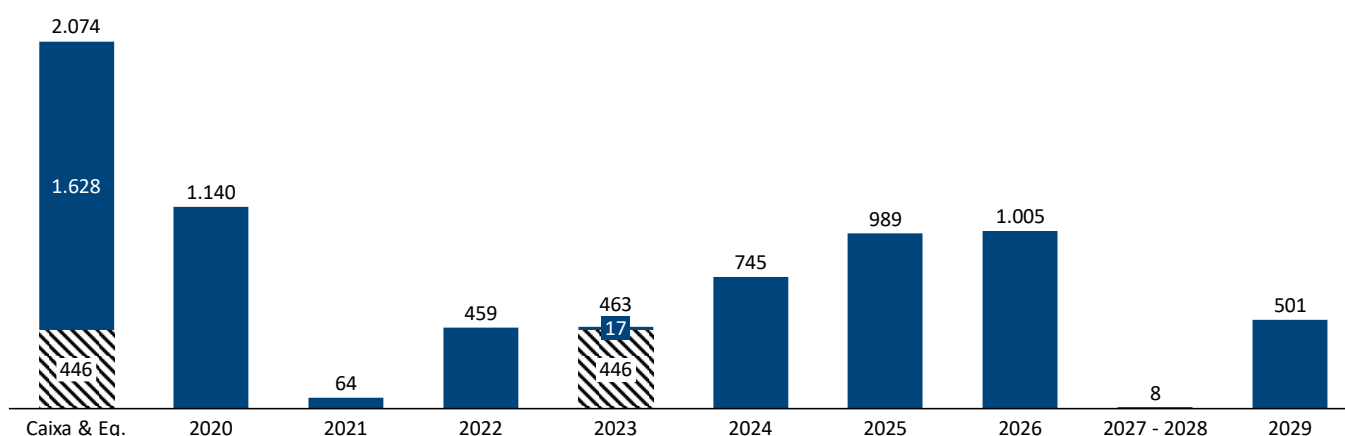
Prazo Médio
(anos)

4,42

Cronograma da Dívida

Em 31 de dezembro de 2019 o *duration* do endividamento era de 4,42 anos (em linha com 2018), sendo que apenas 21,2% com vencimento no curto prazo. O custo médio da dívida da Companhia terminou o ano em 6,3% a.a., versus 7,0% a.a. em 2018, o que representa uma melhora de 70 pbs ano contra ano.

Cronograma da dívida (US\$ milhões)



Classificação de Risco – Escala Global

As agências de rating têm acompanhado os resultados das ações estratégicas da Companhia e atualizado suas classificações de risco.

Nesse contexto, a agência de classificação de risco Moody's elevou, em julho, a nota de crédito da Companhia de B2 para B1, com outlook estável, tendo para tanto, considerado a melhora do perfil de alavancagem da Companhia após a conclusão da aquisição do controle da National Beef e a formalização da venda da Keystone Foods, além da estratégia de atuação em produtos com maior valor agregado e a performance da operação da América do Norte.

Agência	Escala Nacional	Escala Global	Perspectiva
S&P	brAA+	BB-	Estável
FitchRatings	AA-bra	BB-	Estável
Moody's	-	B1	Estável

4. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Marfrig Global Foods S.A. possui um modelo de gestão de negócios que atende às normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do Regulamento do Novo Mercado da B3, bem como às recomendações do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). A conduta dos negócios é baseada na transparência da divulgação de informações aos seus diversos públicos de interesse - acionistas, investidores, clientes, consumidores, fornecedores, colaboradores e sociedade - e estabelece práticas de governança corporativa que vão além das recomendações e obrigações legais.

Além do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal permanente, a Companhia possui três Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração, cuja função principal é assegurar que as atividades da Companhia sejam conduzidas de forma a proteger e valorizar o seu patrimônio e otimizar o retorno sobre o investimento no longo prazo. São eles: Comitê de Auditoria, Comitê Financeiro e de Gestão de Riscos, Comitê de Remuneração, Governança Corporativa e Recursos Humanos e Comitê de Sustentabilidade.

Destacam-se ainda, os instrumentos e políticas que apoiam o processo de Governança Corporativa na Marfrig:

- **Código de Ética e conduta**: dá a base ética para o seu cumprimento e fortalecimento por meio da definição dos valores, princípios e práticas que orientam a boa conduta corporativa, alinhado às melhores práticas e exigências legais. É um conjunto de expectativas de comportamentos, práticas aceitáveis e proibidas na condução dos negócios da Companhia.
- **Política Anticorrupção**: baseado na legislação brasileira anticorrupção, estabelece orientações mínimas sobre o comportamento esperado dos colaboradores da Companhia, das Partes Interessadas e dos Terceiros agindo em nome da Companhia.
- **Canal de Denúncia**: denominado HELPLINE, o canal é disponibilizado a todos os seus colaboradores, clientes, fornecedores, prestadores de serviços, investidores, poder público e parceiros e tem como função receber toda e qualquer denúncia acerca de fatos que contrariem as normas e políticas da empresa, bem como a legislação vigente, em especial, à Lei 12.846/13 que dispõe sobre o combate a corrupção.
- **Política de Negociação de Valores Mobiliários**: estabelece as 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.

- **Política de Divulgação:** estabelece as práticas de divulgação e uso de informações a serem observadas pelo Acionista Controlador, pelos Administradores e pelos Conselheiros Fiscais, bem como por quem quer que, em virtude de seu cargo, função ou posição na Companhia, possa vir a ter conhecimento de informação relativa a Ato ou Fato Relevante da Companhia, nos termos da Instrução CVM nº 358, de 3 de janeiro de 2002, e da Instrução CVM nº 369, de 11 de junho de 2002. Os fatos relevantes são veiculados por intermédio do portal de notícias do Valor Econômico (<http://www.valor.com.br/valor-ri>), na página de relações com investidores na rede mundial de computadores da Companhia e no sistema de envio de Informações Periódicas e Eventuais da CVM (Sistema IPE).
- **Política de Dividendos:** Quando proposto pela Companhia, a remuneração aos acionistas se dá sob a forma de dividendos e/ou juros sobre o capital próprio com base nos limites definidos em lei e no estatuto da Companhia.
- **Política de Partes Relacionadas:** assegura transparência aos acionistas, investidores e ao mercado em geral e promove a equidade de tratamento com fornecedores e clientes, alinhado as melhores práticas de Governança Corporativa adotadas pelo mercado.
- **Política de Gerenciamento de Riscos de Mercado:** define (i) os limites de riscos aceitáveis pela Companhia (ii) os parâmetros para a negociação de produtos para proteção das exposições da Marfrig; (iii) as responsabilidades e alçadas de aprovações para contratação de produtos de proteção; (iv) a metodologia de monitoramento, comunicação e informação aos agentes envolvidos na gestão dos riscos de mercado.
- **Programa de Compliance:** o programa de *Compliance* tem por objetivo fortalecer o compromisso da Marfrig com a ética e com a transparência, bem como prevenir, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possam vir a ocorrer. Após a contratação da KPMG (2017) para a realização do trabalho de diagnóstico da maturidade do Programa de Compliance da Companhia, foram concluídas em janeiro de 2018 as atividades referentes a etapa 1 do trabalho (Diagnóstico), cujo escopo compreendeu o entendimento da governança e cultura de Compliance. A partir de fevereiro de 2018 teve início a etapa 2 do trabalho (implementação), a qual contempla a implementação das melhorias capturadas na etapa anterior (diagnóstico). Dentre as diversas ações em curso nesta etapa de implementação estão a revisão do programa de Compliance, revisão das políticas, introdução de novas políticas, revisão da matriz de risco de Compliance, estabelecimento de plano de treinamentos e comunicação, elaboração de indicadores de desenvolvimento (KRIs e KPIs) de Compliance e gestão de riscos de terceiros.

Aderência à Câmara de Arbitragem do Mercado

A Companhia, seus acionistas, Administradores e os membros do Conselho Fiscal, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações, no estatuto social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, do Regulamento de Arbitragem, do Regulamento de Sanções e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

Relacionamento com os auditores independentes

Em atendimento à Instrução CVM nº 381/2003, que trata da prestação de outros serviços pelos nossos auditores independentes, Grant Thornton Brasil, informamos que o total referente à prestação de outros serviços que não os de auditoria externa não representam mais de 5% dos honorários globais pagos ao grupo de auditores da Marfrig Global Foods S.A. e suas controladas, e os trabalhos realizados não afetam a independência dos auditores.

Câmara Internacional de Comércio

Desde de 2017 a Marfrig é membro da Comissão de Responsabilidade Corporativa e Anticorrupção da International Chamber of Commerce ("ICC") Brasil, organização com sede na França, voltada a promover e assessorar o comércio internacional e a globalização. A comissão da qual a Companhia faz parte tem como objetivo contribuir para o fortalecimento das políticas de compliance no setor privado e restabelecer a credibilidade internacional do país.

Em 2019 foi lançada pela ICC a Campanha "O Brasil Quer Mais" e a Companhia, como apoiadora, participou de evento de lançamento que ocorreu ontem em São Paulo. Os executivos da companhia estiveram presentes e acompanharam a assinatura de Memorando de Entendimento entre a ICC Brasil e o Ministério da Justiça e Segurança Pública para criação de um canal exclusivo de denúncias de práticas indevidas de agentes públicos, para fortalecer o combate à corrupção transnacional, à lavagem de dinheiro, à pirataria e aos crimes cibernéticos, bem como de defesa da concorrência e dos direitos de propriedade intelectual. Foi lançado, também, no âmbito da referida campanha, o Guia de Conduta para Relações Público-Privado elaborado pela Comissão, sendo a primeira autorregulação no Brasil direcionada a orientar práticas íntegras no relacionamento das empresas com o governo.

5. MERCADO DE CAPITAIS e RELAÇÕES COM INVESTIDORES

As ações da Marfrig, são negociadas na B3 (Brasil, Bolsa-Balcão) sob o "ticker" MRFG3, no segmento Novo Mercado, encerraram 2019 cotadas a 9,96 R\$ /ação, um aumento de 82% em relação ao final de 2018, o volume financeiro, por sua vez, passou de uma média diária de negociação de R\$ 13,9 milhões para aproximadamente R\$ 47,4 milhões, reflexo dos movimentos estratégicos da Companhia e das oferta primária e secundária.

O Ibovespa encerrou 2019 aos 115.645 pontos, uma alta de 31,6%, quarto ano consecutivo de alta do Ibovespa. Apesar da forte saída de capital estrangeiro da bolsa brasileira, o Ibovespa seguiu a trajetória positiva observada nos principais mercados acionários do exterior. O movimento foi amparado pela melhora dos fundamentos da economia brasileira e por um forte apetite ao risco de investidores locais, motivados também pela queda acentuada da Selic.

Em dezembro a Companhia realizou uma oferta primária de 90.090.091 novas ações, gerando uma captação de R\$ 900,1 milhões que foram utilizados para redução do endividamento e reforça a estrutura de capital da Companhia. Na mesma operação o BNDES realizou oferta secundária de 209.648.427 ações, representando a totalidade da participação do banco e terminando assim o acordo de acionista entre o Controlador da Companhia e o banco.

A Marfrig, após estas operações, passou a ter aproximadamente 60% de suas ações disponíveis para negociação em bolsa (free float), um aumento de mais de 150%.

6. SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO SOCIOAMBIENTAL

A sustentabilidade é um dos pilares estratégicos da Marfrig Global Foods. Nesse sentido, a Marfrig vem trabalhando continuamente para implementar as melhores práticas de Environmental Social and Governance (ESG), alinhadas com os princípios para investimentos responsáveis. Em relação à governança corporativa, a Marfrig criou um Comitê de Sustentabilidade para discutir, avaliar e definir prioridades de sustentabilidade.

O comprometimento da Marfrig com a sustentabilidade está expresso em sua estratégia de negócios, nas parcerias e compromissos assumidos com organizações de renome e reconhecimento nas áreas social e ambiental e nas ações voltadas para o bem estar animal.

A Marfrig tem uma posição de vanguarda na produção sustentável e de preservação da biodiversidade, a Companhia assumiu e vem mantendo e fortalecendo vários compromissos públicos em parcerias com grandes organizações.

A Marfrig desenvolveu e implementou uma plataforma de sustentabilidade baseada cinco fundamentos:

1. Controle de origem: gerenciar a origem da matéria-prima, tendo como principais elementos a conservação da biodiversidade, cadeia de abastecimento livre de desmatamento, condições de trabalho, terras indígenas;
2. Redução das emissões de gases com efeito estufa: procurar meios e tecnologias para uma operação de baixo carbono, incluindo o desenvolvimento de novos produtos de baixo carbono;
3. Bem-estar animal: seguir rigorosamente os princípios de bem-estar animal, aplicando as recomendações da World Animal Protection e também em linha com as mais rigorosas normas internacionais para abate humanitário;
4. Uso de recursos naturais: promover o uso consciente da água em seus processos produtivos, também buscando novas formas de geração de energia a partir de fontes limpas e renováveis;
5. Efluentes e Resíduos: garantir o tratamento e a gestão desses subprodutos para que tenham um descarte ambientalmente responsável.

Alguns destaques para 2019:

Meio Ambiente

- **Pacto Bioma Amazônia:** Marfrig reafirmou seu compromisso com os termos do acordo - não comprar animais oriundos de áreas de desmatamento e/ou em conflitos com terras Indígenas e/ou Unidades de Conservação, sendo submetido a auditorias anuais por empresa de auditoria independente para comprovar o cumprimento dos requisitos do acordo - e propôs novos avanços que vão ao encontro do compromisso firmado em 2009.

Este compromisso se mantém mesmo após a saída da ONG Greenpeace do Compromisso Público da Pecuária na Amazônia no ano de 2017.

A Marfrig, de acordo com o relatório de auditoria publicada no segundo semestre de 2018 pela consultoria internacional DNV-GL, está em conformidade com o compromisso assumido pelo sétimo ano consecutivo. É também a única empresa com 100% de mapas georreferenciados de seus fornecedores no Bioma Amazônia.

- **Rainforest Alliance Certified:** após lançar em 2015, em parceria com clientes europeus, o primeiro hambúrguer certificado Rainforest Alliance, o qual atende as redes de varejo na Europa com carne produzida de acordo com os mais elevados padrões de sustentabilidade ambiental, social e econômica, e de bem estar animal e gestão da produção, em 2016 produtos com esse selo também foram disponibilizados ao consumidor brasileiro. Atualmente temos 4 unidades certificadas para a produção de produtos com o uso do selo Rainforest que são Bataguassu/MS, Promissão/SP, Pampeano/RS e Tangará da Serra/MT. No ano de 2019 foi realizada a recertificação de nossas plantas produtivas, o certificado é válido até 2022.



Rainforest Alliance Certified™

- **CDP Forest:** a Marfrig Global Foods recebeu o reconhecimento na América Latina no Programa Forest do CDP (Carbon Disclosure Program), o qual se refere a gestão da mudança climática, meio ambiente e recursos hídricos na cadeia de valor. Trata-se do reconhecimento do empenho da empresa em reduzir o desmatamento na cadeia de valor, ou seja, reduzir as emissões de CO₂ escopo 3. O resultado do Questionário de Mudanças Climáticas do CDP preenchido em 2019 demonstra grande evolução os resultados atingidos por categoria. A empresa evoluiu da categoria Awareness para Management, isto significa que obteve um conceito superior a média das demais empresas de mesmo segmento na América Latina.



- **Unidade de Tacuarembó:** no Uruguai, mantemos em funcionamento um parque eólico no frigorífico Tacuarembó para consumo próprio. A capacidade eólica da região permite que a geração de energia limpa e renovável atendendo, em média, cerca de 13% da demanda dessa planta.

- **Alianza del Pastizal:** em parceria com a Marfrig, a Alianza del Pastizal criou um selo de produto para ajudar os consumidores a identificar e selecionar carnes de qualidade que foram produzidas de forma a preservar campos nativos dos Pampas sul-americanos. Para obtê-lo, as propriedades-membro da ONG devem passar por avaliação e certificação de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Certificação de Carnes Pastizal (CCCP). Essa avaliação também inclui a verificação dos níveis de Ômega 3. O selo vai ao encontro da estratégia da Marfrig de disponibilizar ao mercado produtos com qualidade superior.



- **The Nature Conservancy (TNC):** desde 2013 a Marfrig mantém uma parceria com a ONG TNC, uma das maiores organizações ambientais do mundo, e com o Walmart, líder global em varejo, para fomentar a pecuária sustentável no sudeste do Pará. Esses esforços contribuem para a preservação do Bioma Amazônia e incentivam a adoção de boas práticas socioambientais. A Companhia vem, desde então, através das parcerias, propiciando assistência técnica aos produtores, tanto em questões ambientais como de bem-estar animal, dentro do projeto chamado "Carne Sustentável: do Campo à Mesa".



Desde 2016, carnes provenientes de propriedades participantes vêm sendo apresentadas ao mercado consumidor. O projeto foi um dos destaques do relatório anual global da TNC, que é distribuído para milhares de representantes de empresas, fundações, governos e outras organizações não governamentais em todo o mundo.

- **World Wildlife Fund (WWF):** em 2019, a Marfrig estabeleceu uma parceria com a para participar do programa Colaboração para Florestas e Agricultura (CFA), uma iniciativa conjunta lançada em 2016 pela National Wildlife Federation (NWF), The Nature Conservancy (TNC), World Wildlife Fund (WWF), Gordon and Betty Moore Foundation e vários outros parceiros estratégicos. Essa parceria é baseada na aplicação de um processo de três etapas apresentadas no Guia Operacional CFA (Avaliar, Planejar, Executar), que apoia as empresas na construção de uma cadeia de suprimentos livre de desmatamento e conversão (sigla em inglês DCF).
- **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa):** A Marfrig tem trabalhado ativamente no setor e especialmente com seus fornecedores para contribuir para a produção de gado em sistemas de produção de baixo carbono. Nesta linha, estabeleceu uma parceria em 2018 com a Embrapa, entidade de pesquisa e inovação mais importante nessa área no Brasil, para o desenvolvimento e aplicação de um protocolo de produção da Carne Carbono Neutro (CCN) e também da Carne de Baixo Carbono (CBC). Este protocolo estabelece os procedimentos para a produção em sistema de Integração Lavoura Pecuária e Floresta.

Fornecedores

Engajamento / Participação para melhoria da cadeia global da proteína: a Marfrig continua a apoiar globalmente o desenvolvimento de padrões de sustentabilidade da proteína, através do engajamento/participação junto a:

- **Global Roundtable for Sustainable Beef (GRSB):** o Global Roundtable for Sustainable Beef (GRSB) possui como membros produtores, associações de produtores, os setores comerciais e de processamento, companhias varejistas, organizações da sociedade civil e as mesas redondas de Canadá, Colômbia e Estados Unidos, além da mesa redonda europeia. Seus princípios relevantes incluem uso consciente dos recursos naturais, eficiência e inovação na pecuária, respeito aos direitos humanos e às comunidades inseridas na cadeia produtiva da pecuária, alimentos e saúde, e bem-estar animal.
- **Mesa redonda Brasileira para carne sustentável (GTPS):** o Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS) é formado por representantes de todos os elos da cadeia de valor da pecuária bovina, de produtores e indústrias a centros de pesquisa e universidades. O principal objetivo do GTPS é debater e formular os princípios, padrões e práticas comuns a serem adotados pelo setor com a premissa de construir uma pecuária sustentável, justa, ambientalmente correta e economicamente viável. A Marfrig Global Foods é associada ao GTPS desde 2009 e, desde 2012, faz parte do Conselho Diretor do Grupo. Entre os trabalhos desenvolvidos pelo GTPS e demais membros parceiros, destaca-se o desenvolvimento do Guia de Indicadores de Pecuária Sustentável (GIPS), que engaja todos os elos da cadeia produtiva da pecuária.
- **Tropical Forest Alliance (TFA):** a TFA é uma aliança global criada em 2012 pelo "Consumer Goods Forum" – que reúne os maiores executivos de diversas indústrias produtoras de bens de consumo – e pelo governo norte-americano. Baseada no compromisso compartilhado pelas nações participantes da convenção internacional sobre meio ambiente Rio+20, a

meta da aliança é atingir zero de desmatamento líquido nas cadeias de produção de carne bovina, óleo de palma, soja, papel e celulose até 2020. A Marfrig integra o Comitê Diretor da instituição, órgão responsável pelas decisões da aliança.

- **Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (InPACTO):** A Marfrig Global Foods está associada, desde 2014, ao Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (InPACTO), formado por empresas, organizações da sociedade civil e organizações representativas dos trabalhadores com o objetivo de unir o setor privado e organizações da sociedade civil brasileira na prevenção e erradicação do trabalho escravo nas cadeias produtivas. A Marfrig Global Foods está na vanguarda da luta contra o trabalho escravo no País. Já em 2005, a Companhia era signatária do Pacto de mesmo nome e que deu origem ao Instituto. O objetivo é fortalecer e ampliar a iniciativa. Os associados se comprometem a assumir dez compromissos para combater o trabalho escravo ou análogo ao escravo em seus negócios e na cadeia produtiva. A iniciativa também visa a fomentar ações de reinserção de trabalhadores resgatados ou vulneráveis no mercado de trabalho por meio de qualificação profissional.

6.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e bem estar social das comunidades em que está inserida, a Marfrig desenvolve programas relevantes em apoio às comunidades em que está presente, nos diferentes países em que atua. As contribuições vão desde parcerias com instituições de saúde até apoio financeiro para causas sociais, passando por campanhas de conscientização dos colaboradores e de arrecadação de doações nas unidades.

Instituto Marfrig:

Criado em 2011, o Instituto Marfrig Fazer e Ser Feliz é uma entidade sem fins lucrativos que atende crianças em situação de vulnerabilidade social, com idade entre 6 e 16 anos proporciona uma série de programas de desenvolvimento físico e intelectual, por meio de atividades esportivas e de lazer, fomentando a cidadania e respeito ao meio ambiente.



Hospital do Amor:

A parceria iniciada em 2017 com o Hospital de Amor, centro de excelência em Oncologia localizado em Barretos (SP). Inicialmente voltada a fornecer a carne necessária para suprir o consumo diário do hospital, que atende cerca de 16 mil pessoas por mês, essa aproximação foi expandida para a participação dos pecuaristas. A doação é revertida para manutenção dos tratamentos, prevenção e diagnóstico precoce do câncer, oferecidos pela entidade ao público de forma gratuita pelo Sistema Único de Saúde (SUS).

Campanhas Sociais

- Arrecadação de Brinquedos e Alimentos;
- Outubro Rosa: campanha de conscientização com o objetivo principal de alertar a sociedade sobre a importância da prevenção e do diagnóstico precoce do câncer de

mama;

- Novembro Azul: campanha de conscientização, com ênfase na prevenção e no diagnóstico precoce do câncer de próstata;
- Combate às Drogas;
- Contra a Discriminação;
- Campanhas sobre doenças sexualmente transmissíveis e entregas de preservativos no período carnavalesco;
- Combate ao desperdício de água e seu consumo consciente;
- Confraternização para o dia das crianças envolvendo os funcionários e suas famílias estreitando o vínculo de família e empresa;
- Combate ao trabalho escravo;
- Consciência do Dia Mundial sem Tabaco para alertar sobre as doenças e mortes evitáveis relacionadas ao tabagismo;
- Doações financeiras e/ou de alimentos para Instituições de Apoio a causas sociais. Alguns exemplos:
 - ✓ Doações financeiras: AACD;
 - ✓ Doações de alimentos: Hospital do amor;
 - ✓ Doações para grupos locais sem fins lucrativos em nossas comunidades próximas a plantas da National Beef (Wounded Warrior Project, TAPS Honor Gala [military support], Special Olympics, abrigos para sem teto, campanhas de alimentos, escolas entre outros)
 - ✓ campanhas de primeiros socorros (National Night Out, National Fire Safety, Drug Awareness Education)
- Doação de árvores a serem plantadas em diferentes regiões da cidade;
- Doação de papel em desuso, destinado à reciclagem para o Hospital Pediátrico - Hospital de Pediatría Garrahan (Argentina);
- Doação de órgãos bovinos para escola, destinada às aulas práticas de anatomia.

7. GESTÃO DE PESSOAS

O desempenho dos negócios da Marfrig Global Foods é resultado do trabalho dos seus 32 mil colaboradores localizados nos diversos países em que possui presença. Dessa forma, a Companhia busca apoiar seus profissionais no desenvolvimento de suas carreiras por meio de boas práticas de atração, retenção, desenvolvimento de talentos, e considerando também a promoção da diversidade no local de trabalho.

Quantidade de Colaboradores

	2019	2018
Operação América do Norte	9.378	8.122
Operação América do Sul	22.784	21.987
Holding	60	58
Total de Integrantes	32.222	30.167

Na operação América do Sul, em 2019, a estratégia da Marfrig quanto as pessoas foi unificar atividades operacionais. Encerramos as atividades em 4 unidades (Paranatinga e Nova Xavantina – MT, Paranaíba – MS e Pirenópolis – GO) e adquirimos o complexo de Várzea Grande – MT, totalizando a movimentação de aproximadamente 2.700 pessoas, onde em Várzea Grande implantamos o segundo turno de Produção (abate e desossa). Em Promissão voltamos com o segundo turno de desossa.

Continuamos cuidando da segurança dos nossos funcionários: reduzimos em 32% nossos acidentes de trabalho e 30% da gravidade deles.

Promovemos em 2019, 28% de líderes a mais quando comparado com 2018. Criamos turmas de treinamento para desenvolvermos nossos funcionários o que aumentou em 10% a quantidade de funcionários promovidos para cargos operacionais específicos, ou seja, geramos oportunidades internas, despertando assim interesse nos colaboradores de fazerem parte do quadro de funcionários da Marfrig.

Na operação América do Norte nos esforçamos para criar um ambiente onde os funcionários tenham a oportunidade de fazer o melhor possível todos os dias, onde suas ideias e opiniões sejam valorizadas e onde se sintam parte de uma família, a família National Beef. Promovemos o crescimento e as oportunidades individuais por meio de treinamento no local de trabalho (segurança no local de trabalho, segurança alimentar, desenvolvimento de habilidades específicas, aprimoramento de idiomas e muito mais), oportunidades de treinamento externo e treinamento de desenvolvimento / aprimoramento de gerenciamento, bem como oportunidades de reembolso de mensalidades. Temos uma forte cultura de promoção de dentro da nossa organização, que fornece oportunidades de crescimento na carreira dos funcionários e potencial de avanço. Isso também cria uma maior sensação de estabilidade, resultando em maior retenção entre nossos funcionários.

Na América do Norte a força de trabalho é composta por mais de 20 nacionalidades e a Companhia trabalha para respeitar e acomodar a grande variedade de culturas que se reúnem todos os dias para trabalhar em nossas instalações. Estabelecemos parceria com instalações educacionais locais para oferecer oportunidades para os funcionários acessarem aulas de ESL (inglês como segunda língua) e fornecer treinamento na Rosetta Stone para funcionários que desejam aprender novas habilidades no idioma.

ANEXO I Operação Continuada

RECONCILIAÇÃO DO EBITDA AJUSTADO (R\$ milhões)	2019	2018
Lucro/Prejuízo Líquido Continuada	218	(2.213)
(+) Provisão de IR e CS	(230)	(398)
(+) Participação de Acionistas não Controladores	1.364	724
(+) Variação Cambial Líquida	398	383
(+) Encargos Financeiros Líquidos	1.662	1.926
(+) Depreciação / Amortização	1.198	653
EBITDA	4.610	1.075
(+) Outras Receitas/Despesas Operacionais	161	1.525
EBITDA^{AJ}	4.771	2.601

ANEXO I PROFORMA

RECONCILIAÇÃO DO EBITDA AJUSTADO - PRO FORMA (R\$ milhões)	2019	2018
Lucro/Prejuízo Líquido Continuada	250	(1.714)
(+) Provisão de IR e CS	(230)	(379)
(+) Participação de Acionistas não Controladores	1.364	912
(+) Variação Cambial Líquida	398	366
(+) Encargos Financeiros Líquidos	1.665	2.064
(+) Depreciação / Amortização	1.203	829
EBITDA	4.650	2.078
(+) Outras Receitas/Despesas Operacionais	162	1.522
EBITDA^{AJ}	4.812	3.600