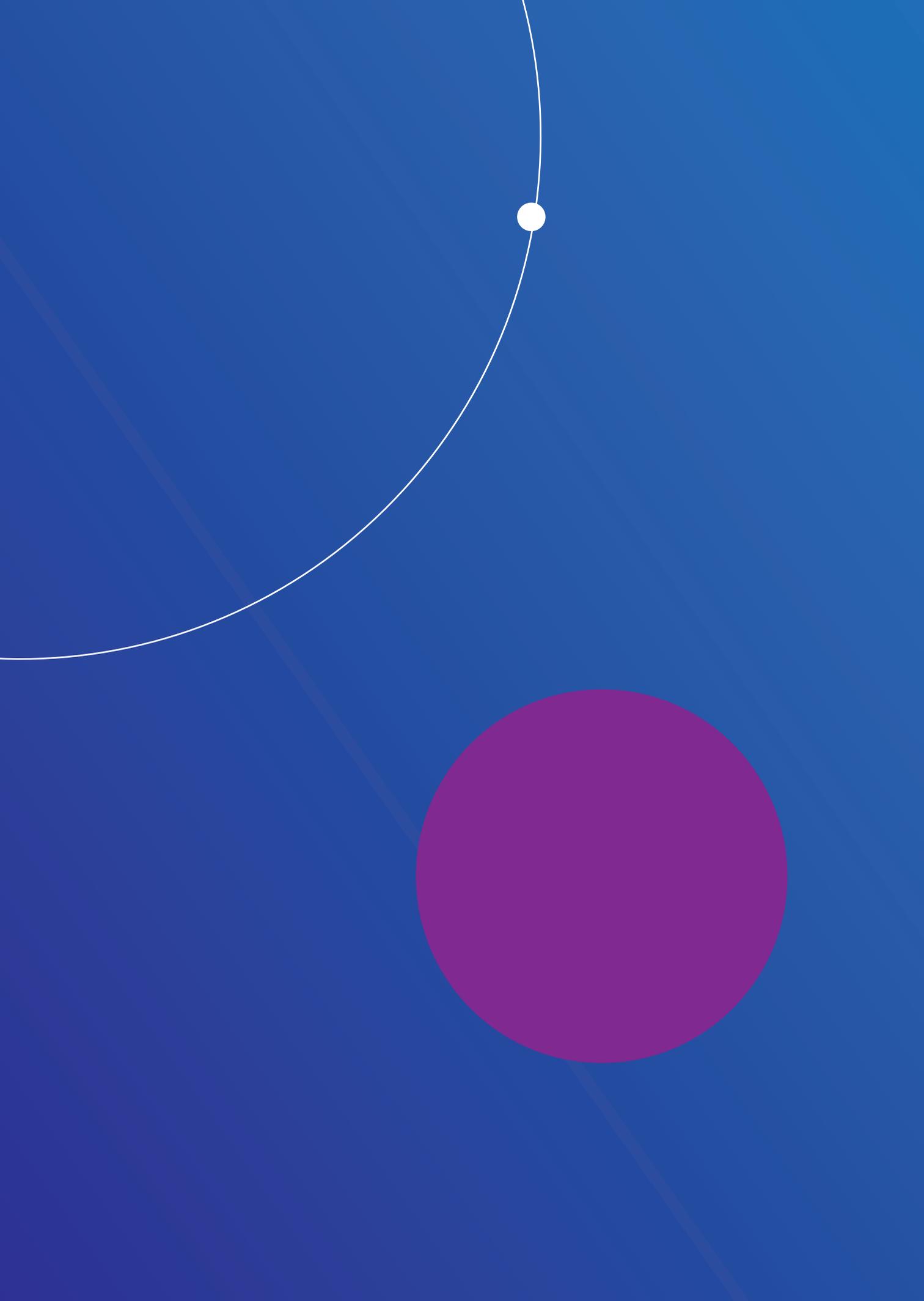


RELATÓRIO ANUAL E
DE SUSTENTABILIDADE
2016





SUMÁRIO

06 MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

10 A BRF

- 16 Modelo de negócios
- 20 Governança
- 24 Ética e *compliance*

28 NOSSA ESTRATÉGIA

- 47 Visão de sustentabilidade
- 52 Riscos e oportunidades

58 RESULTADO ECONÔMICO-FINANCEIRO

- 65 Resultado consolidado – 2016

82 MARCA, INOVAÇÃO E CONHECIMENTO

- 90 Casa de marcas BRF
- 94 Inovação em processos
(*footprint fabril*)

96 GESTÃO DA QUALIDADE

- 104 Aprimoramento nutricional

106 GENTE

- 110 Cultura e *performance*
- 117 Saúde e segurança

124 CADEIA SUSTENTÁVEL

- 125 Desenvolvimento de fornecedores
- 134 Bem-estar animal
- 141 Comunidades
- 146 Governo, instituições e setor de alimentos
- 148 Eficiência ambiental

164 O RELATÓRIO

- 167 Sumário de conteúdo da GRI
- 182 Anexos

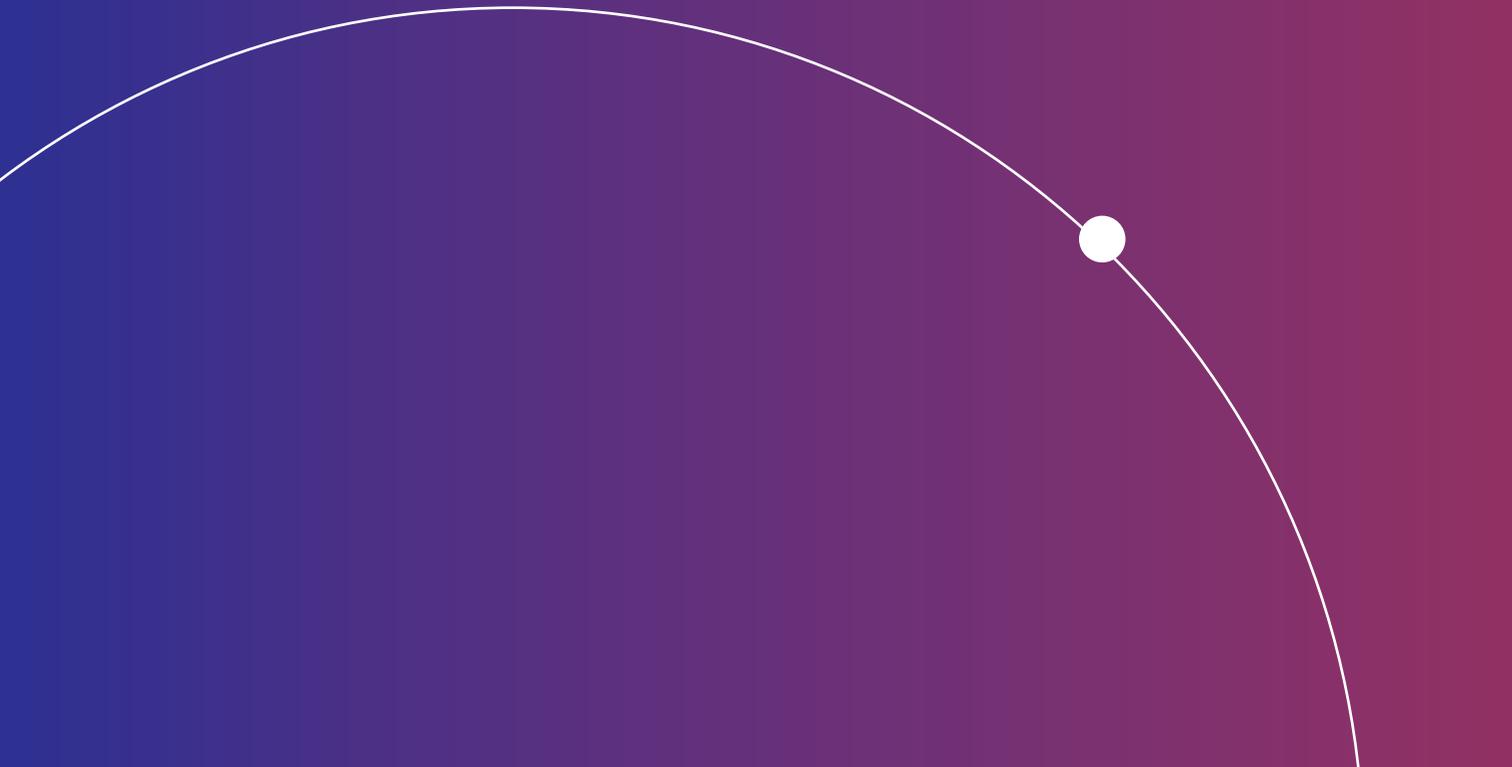
198 INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

INTRODUÇÃO

Seja bem-vindo ao *Relatório Anual 2016* da BRF. Aqui, apresentamos a todos os nossos públicos de relacionamento uma síntese dos resultados e destaques do ano, com base em metodologias internacionais de comunicação de desempenho, apresentando aspectos financeiros, humanos, intelectuais, sociais e ambientais.

Este documento foi construído a partir dos pilares estratégicos definidos por nossa liderança e da percepção dos públicos sobre os principais impactos e temas de sustentabilidade do nosso negócio – como resultado de um processo de consulta e materialidade, realizado em 2016.

Os indicadores econômico-financeiros são apresentados seguindo padrões brasileiros e as normas International Financial Reporting Standards (IRFS). Já os dados socioambientais são apresentados com base nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI). Também adotamos para todo o relatório as referências de Relato Integrado do International Integrated Reporting Council (IIRC).



IIRC

Diretrizes de Relato Integrado são consideradas para descrever nosso negócio e nossos resultados.

GRI

Adotamos desde 2009 a metodologia GRI, referência global para relatos socioambientais.

Capitais

Apresentamos, por meio de ícones, a conexão de cada capítulo deste relatório com os capitais do modelo do IIRC.



Capital manufaturado



Capital financeiro e construído



Capital intelectual



Capital social e de relacionamento



Capital humano



Capital natural

Mensagem da Administração G4-1, G4-2

A BRF trabalha para sintonizar sua operação com a cadeia de valor a fim de entregar o seu propósito: alimentar o mundo.

O potencial e a relevância da indústria de alimentos crescem em proporção semelhante ao aumento populacional e de renda em diferentes regiões do planeta. Segundo a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO), até o meio deste século seremos 9 bilhões de pessoas; com a tecnologia de produção atual, isso significa que precisaríamos de 1,6 planeta para

alimentar todos. Esse é um desafio particularmente crítico para empresas do porte da BRF, uma líder de perfil global e DNA brasileiro que assumiu para si o propósito desafiador de **alimentar o mundo**.

Por meio de marcas como Sadia e Perdigão, criamos uma relação histórica com o consumidor, forte presença nos lares brasileiros e liderança em *market share* em diversas categorias. E, nos últimos anos, assumimos uma estratégia de crescimento para consolidar a BRF como uma organização global, com capacidade de produção, distribuição e inovação para mais de uma centena de mercados. Com avanços conquistados e desafios ainda presentes, 2016 foi um ano de resiliência, em que reforçamos a convicção em nossa visão de futuro.

De diferentes maneiras, o último ano foi um teste sem precedentes para o nosso modelo de

negócio. Enfrentamos uma conjuntura macroeconômica bastante adversa no mercado brasileiro, com retração da economia e impactos no orçamento de nossos consumidores, e tivemos de lidar com a alta nos preços de *commodities* como milho e soja, essenciais para a produção de ração para os animais, além da valorização do real em relação ao dólar – o que baixou nossa competitividade em escala global.

No entanto, tínhamos uma agenda muito clara a cumprir nas diferentes regiões de atuação, desenvolvendo uma visão “glocal” do negócio – conhecendo as demandas específicas de cada mercado, desenvolvendo novos produtos e atendendo necessidades em cada um deles.

2016 foi um ano decisivo por nos ter permitido evoluir na consolidação de um valor da BRF e dos seus mais de 100 mil profissionais,



Abilio Diniz
Presidente do Conselho
de Administração



Pedro Faria
CEO Global

oriundos de 92 nacionalidades. Por meio de um processo amplo e colaborativo, com oficinas e *workshops* em diferentes unidades de negócio, construímos um propósito que se traduz na chamada Food Vision – um direcionador de futuro que nos instiga a produzir alimentos com mais amor, respeito à natureza e consciência de nosso papel social de alimentar o mundo.

Reflexo das evoluções do nosso movimento de cultura corporativa, o VIVA BRF, iniciado em 2014, também definimos que esta deve se sustentar a partir de cada colaborador, visto como um *Food Lover*, ou seja, alguém apaixonado e conectado com os alimentos que a Companhia oferece à sociedade. Dos processos de ideação e renovação de portfólio às melhorias de processos em fábricas e operações de vendas, passando por projetos de segurança laboral e inteligência de mercado, essa filosofia de negócio indica que nossa expansão deve ser acompanhada, também, por uma abertura cada vez maior à contribuição de cada empreendedor interno, que deve converter um verdadeiro amor de dono do negócio em projetos e melhorias.

Inovar e crescer, assim, surge como a combinação para cum-

primos a estratégia traçada por nós. A inovação é fundamental para a perpetuação do negócio. Por “inovar” entendemos a capacidade de não apenas renovar o portfólio, mas orientar todas nossas práticas ao consumidor final, pondo-o no centro das decisões e revitalizando nossas marcas ao mesmo tempo em que buscamos eficiência nas operações a fim de gerar equilíbrio e evitar distorções ao longo de nossa cadeia de valor. A revitalização de nossas marcas acontece a partir de um conhecimento sólido das tendências, necessidades e prioridades de cada país no qual estamos presentes. Alguns exemplos são o mercado de *snacks*, no qual ingressamos com Salamitos, e a parceria com o *chef* internacional Jamie Oliver, que incrementa os atributos que o produto final carrega consigo, como naturalidade, rastreabilidade, reconexão com a origem do alimento e bem-estar animal.

O eixo de crescimento é consequência direta dessa cultura inovadora e de um olhar de longo prazo que valoriza nossa gente e

**INOVAR PARA
CRESCER**
Em um ano
desafiador,
mantivemos a
crença de que o
investimento em
inovação garante
o futuro dos
negócios

Propósito

Avançamos na construção de um jeito de olhar para os nossos negócios e sua contribuição à sociedade

+ de 70

inovações prontas em nosso *pipeline* de negócios

2016 foi um ano decisivo por nos ter permitido evoluir na consolidação de um valor que é único à BRF e aos seus mais de 100 mil profissionais

nossos parceiros. Acreditamos que uma empresa com nosso porte é capaz de gerar valor de forma consistente somente quando se mostra relevante para consumidores, clientes, comunidades, produtores integrados e demais *stakeholders*. Por isso, temos investido no aprimoramento de processos em toda a cadeia produtiva, incluindo a qualificação de fornecedores parceiros; a elevação dos níveis de serviço; a consolidação do modelo *Go to Market* (GTM), finalizado em todo o Brasil em setembro de 2016 e em expansão global; e o crescimento via sinergias na operação, aquisições e parcerias comerciais.

Durante o ano, realizamos importantes investimentos para a entrega de resultados no longo prazo.

Um bom exemplo está em nossa aposta na Ásia: na Tailândia, a aquisição de uma companhia local nos tornou o terceiro maior exportador de produtos de alto valor agregado à base de frango do país, além de trazer sinergias para outras regiões, como Europa e Oriente Médio, onde lançamos um novo produto, Zinger, fabricado na Tailândia. Quanto à China, mercado promissor,

habilitamos três novas plantas brasileiras para exportação e adquirimos uma participação minoritária na COFCO Meat, com o intuito de aumentar a presença no país por meio de parcerias estratégicas. O mesmo se pode dizer da Malásia, onde agora estamos instalados para atender países de cultura islâmica. No Brasil, apesar da conjuntura desafiadora, reforçamos o posicionamento de nossas marcas Sadia, Perdigão e Qualy, com 25 inovações em 2016 (e mais de 70 prontas para 2017). Destaque, também, para o desenvolvimento de programas de fidelização focados em diferentes tipos de cliente e para a revisão de nosso *footprint* fabril.

O Oriente Médio e o Norte da África representam regiões de oportunidades. Destacamos a consolidação, na virada de 2016 para 2017, de nossa subsidiária OneFoods, que estabelece a liderança inédita de uma multinacional brasileira no mundo islâmico.

Outro avanço estratégico, consolidado em janeiro de 2017, foi a aquisição de 79,5% das ações da Banvit, a maior produtora de aves da Turquia, com operações

A Companhia viveu transformações decisivas em sua estratégia nos últimos anos



100% integradas e a marca mais reconhecida no setor.

Nas demais regiões, também colhemos importantes frutos. Na América Latina, aumentamos a eficiência de nossas plantas da Argentina por meio do projeto de *footprint* fabril. Na Europa e na Eurásia, continuamos intensificando o canal de *food service* — um importante investimento nesse sentido foi a consolidação da Universal Meats, uma distribuidora de alimentos no Reino Unido com foco no segmento. Já na África subsaariana, evoluímos em nosso entendimento do consumidor local, por meio da estruturação de uma unidade de negócios própria e de inovações em produtos de alta durabilidade que reforçarão a presença de nossa marca Perdix.

Essas evoluções mostram, enfim, que estamos mobilizados em torno do desafio de alimentar o mundo, convivendo com o desafio constante de construir relações de ganho mútuo com o meio ambiente e a sociedade. Acreditamos que cabe à BRF evoluir e estar em sintonia com as demandas de nossa gente, das comunidades, dos parceiros de negócios e do mercado.

Nas próximas páginas deste *Relatório Anual*, apresentamos de que modo nossos resultados e nossa visão de negócios estão integrados a ações como os projetos de apoio técnico e desenvolvimento dos produtores da cadeia integrada; as políticas de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA); o Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores; os projetos na comunidade dirigidos pelo Instituto BRF; as adequações de granjas aos requisitos internacionais de bem-estar animal em parceria com a World Animal Protection (WAP); e a internalização dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e dos princípios do Pacto Global das Nações Unidas à nossa gestão.

São medidas que demonstram que, para além de uma companhia líder e rentável, a BRF deseja ser um indutor de transformações positivas em seu setor e, mais amplamente, na indústria como um todo, a partir da disseminação de seus valores e seu propósito.

Boa leitura!

ADENDO AO RELATÓRIO ANUAL 2016

Em março de 2017, durante o fechamento do Relatório Anual 2016, comunicamos aos nossos acionistas e ao mercado em geral que estamos colaborando com a operação da Polícia Federal Carne Fraca, bem como com as autoridades para o esclarecimento dos fatos sobre a respectiva investigação em andamento. Reiteramos que cumprimos todas as normas e regulamentos referentes à produção e à comercialização de nossos produtos, e realizamos processos produtivos controlados. Não compactuamos com e repreendemos qualquer prática ilícita. Asseguramos a qualidade e a segurança de nossos produtos, e garantimos que não há nenhum risco para os consumidores, seja no Brasil ou nos mais de 150 países onde atuamos. Para mais informações sobre a nossa gestão de *compliance*, leia em *Ética e compliance*, página 24.



Somos uma das principais
companhias de alimentos do
planeta, com presença em 150
mercados e colaboradores de
mais de 90 nacionalidades

A BRF

Neste capítulo

- > Modelo de Negócio
- > Governança
- > Integridade corporativa

Modelo de atuação da BRF valoriza a conexão com a cadeia de valor, a orientação ao consumidor final e a construção de marcas inovadoras



Com mais de 80 anos de história e atuação em mais de 150 países, a BRF S.A. é uma empresa de alimentos global, com sede no Brasil, que ocupa a terceira posição mundial no abate de aves (Watt Global Media). Orientados pelo propósito de alimentar o mundo, entregamos conveniência, qualidade e inovação a consumidores de diferentes perfis e regiões do planeta, por meio de produtos de diferentes categorias – como presuntaria, embutidos, marinados, margarinas, sobremesas, pratos prontos congelados e carnes processadas e em cortes especiais. **G4-3**

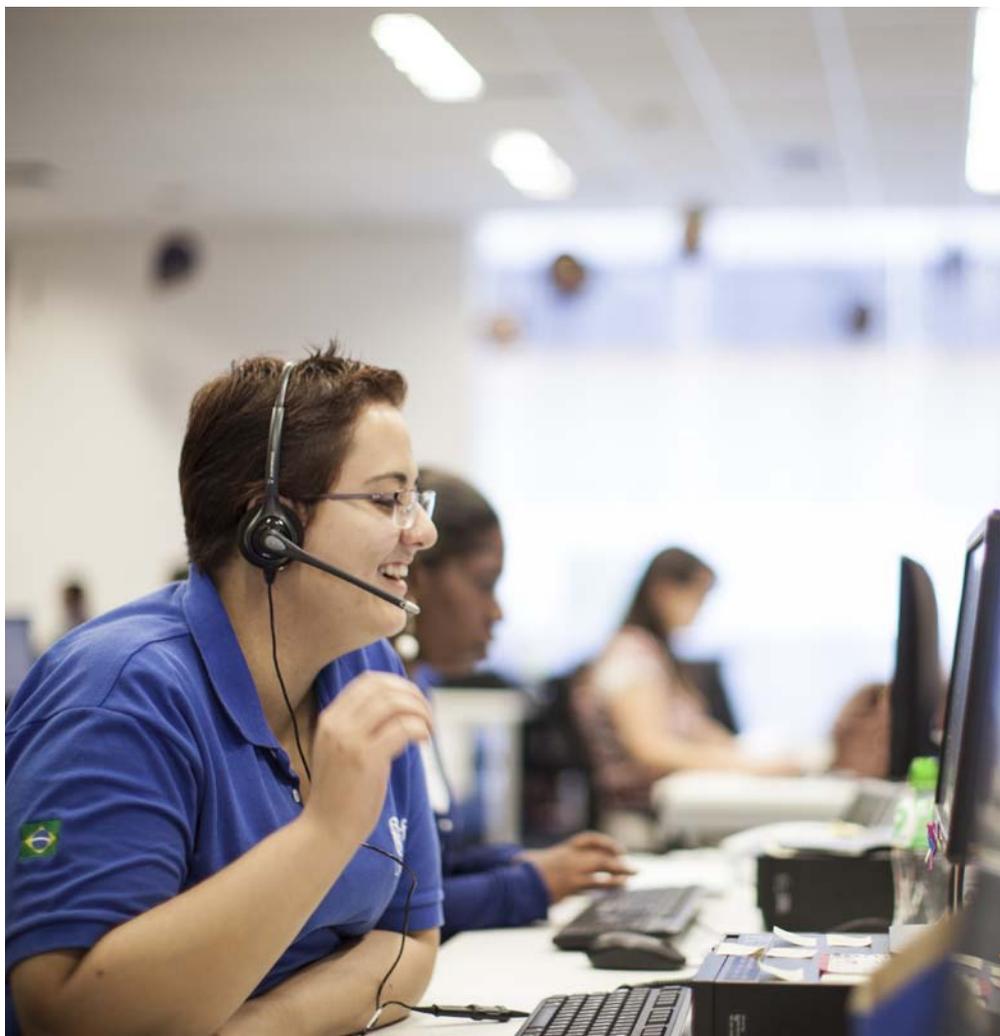
Somos uma companhia de capital aberto, com ações negociadas no mercado de capitais há mais de 30 anos. Participamos do segmento mais exigente da BM&FBovespa, o Novo Mercado, com valor de mercado estimado em R\$ 38,5 bilhões, e integramos o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), atestando nossas práticas de gestão socioambiental. No exterior, nossos papéis são negociados na Bolsa de Nova York (NYSE – ADR nível III) e estamos listados no Dow Jones Sustainability Index Emerging Markets. **G4-7**

Nos últimos anos, consolidamos nosso posicionamento global, com estrutura de produção e logística próprias e capacidade de atendimento em seis diferentes regiões: Europa / Eurásia, América Latina, Brasil, África, Ásia e Oriente Médio / Norte da África. Em 2016, mais de R\$ 2,5 bilhões foram investidos na construção e aquisição de unidades e marcas. Com isso, hoje operamos mais de 50 fábricas, 47 centros de distribuição e 30 marcas em todo o mundo, apoiados por uma força de trabalho multicultural que soma mais de 110 mil empregos. Contamos, ainda, com mais de 34 mil fornecedores, incluindo 13 mil produtores agropecuários integrados, como parceiros para garantir a satisfação de clientes e consumidores e a qualidade de nossos alimentos. **G4-6**

A BRF aposta em uma cadeia de valor flexível e robusta, na visão segmentada dos mercados, no engajamento de sua gente e em suas marcas consagradas – como Sadia, Perdigão, Qualy, Bocatti, Confidence, Vieníssima, Chester, Dánica, Perdix e Paty – para incrementar sua geração de valor, com a ambição de consolidar-se como uma multinacional com DNA brasileiro e abordagem customizada para as regiões em que atua. **G4-4, G4-12**

+ de R\$ 38 bi
é o nosso valor de mercado

+ de R\$ 2,5 bi
em investimentos de construção e aquisição de marcas e unidades



Com nossos alimentos, estamos presentes na ampla maioria dos lares brasileiros



Impacto da Companhia abrange não só consumidores, mas também parceiros do varejo, fornecedores e produtores integrados

Qualidade, eficiência e segurança do alimento estão entre os requisitos para garantir a reputação de nosso negócio

PRESENÇA GLOBAL G4-8, G4-9

47
centros de
distribuição

+ de 150
países atendidos

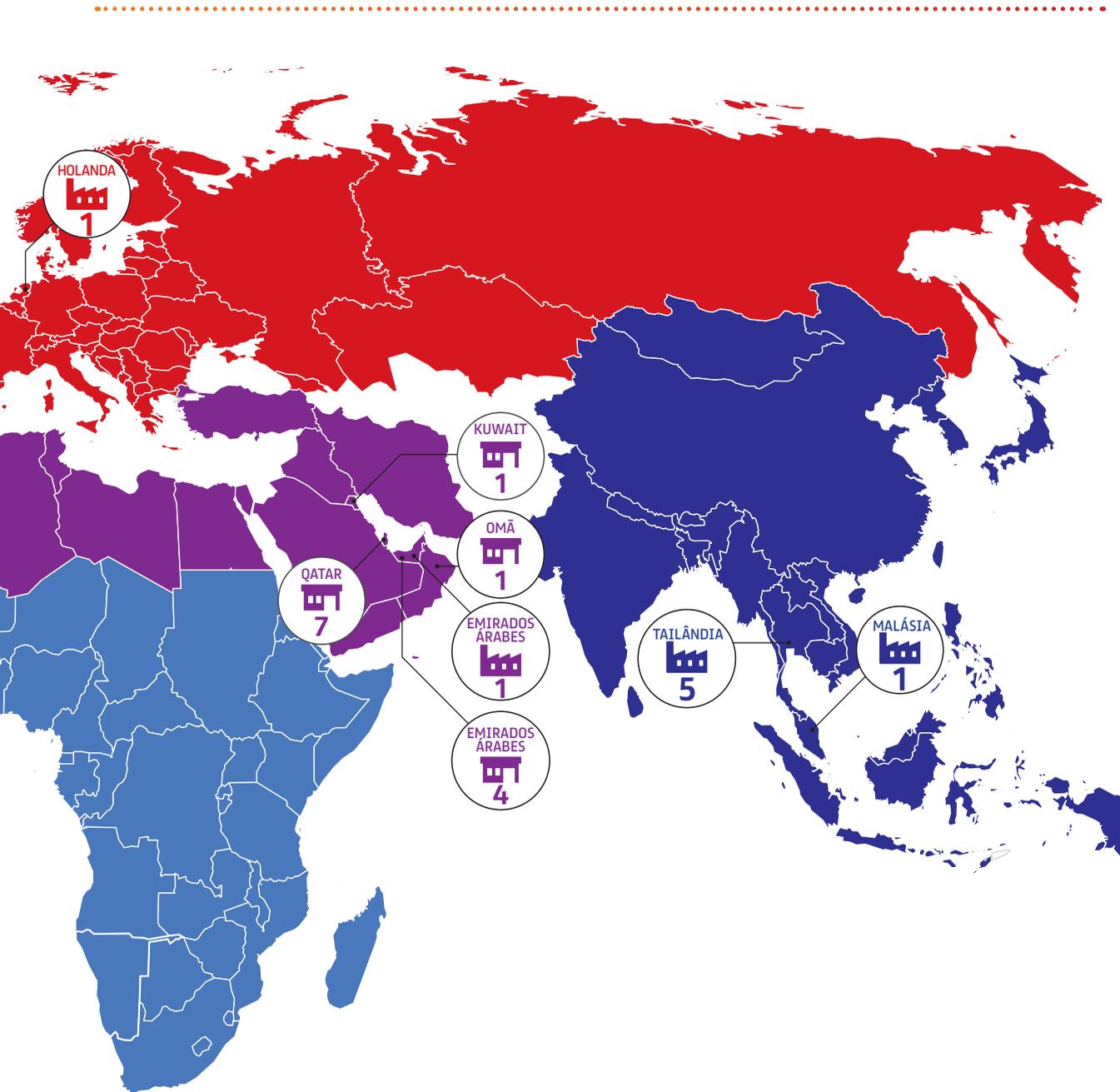


53

complexos fabris

+ de 240 mil
clientes

+ de 30 mil
fornecedores



+ de 4 mi
de toneladas de alimentos produzidos

+ de 90
nacionalidades

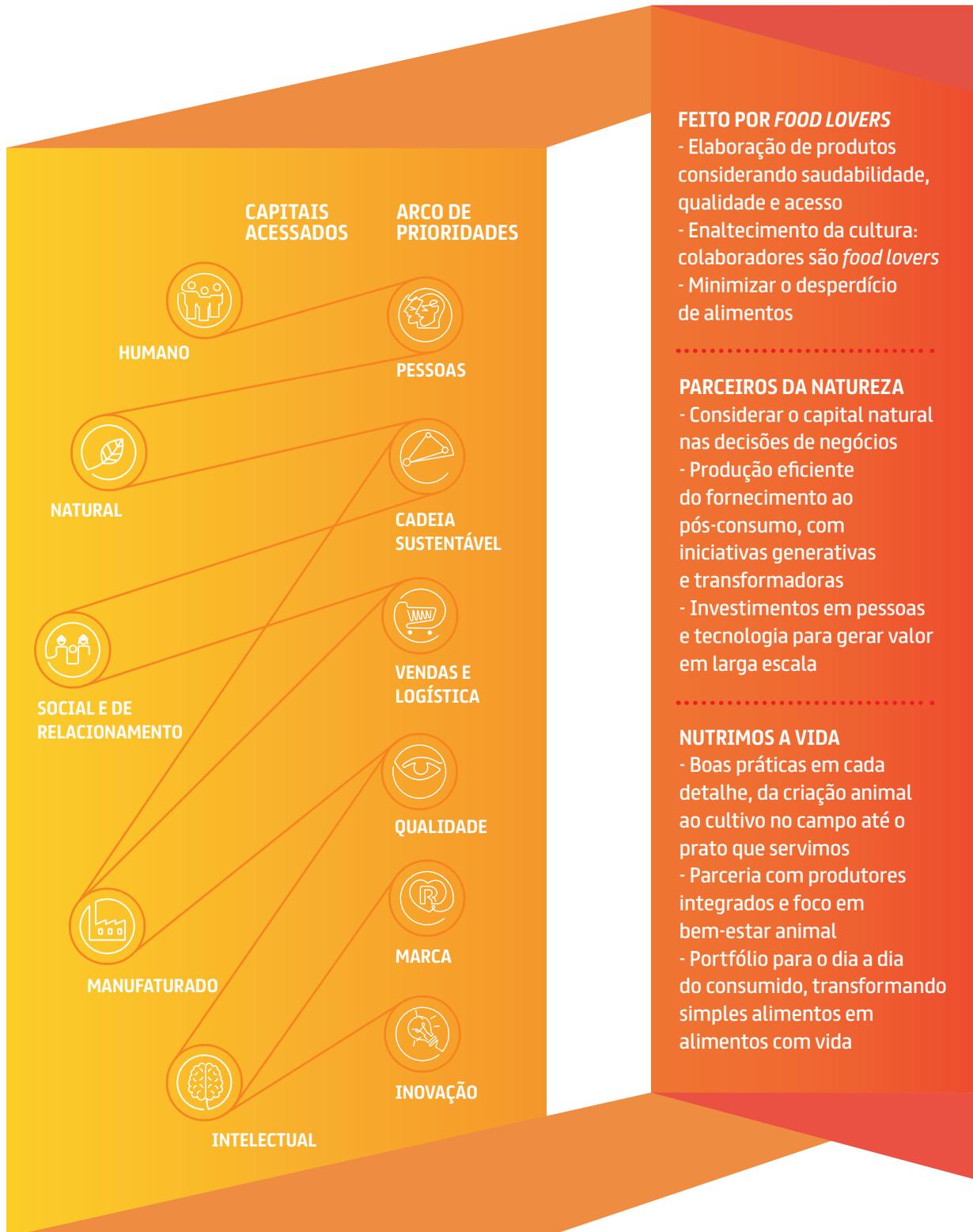
- Brasil
- América Latina
- Europa/Eurásia
- Oriente Médio e Norte da África*
- Ásia
- África*

 fábricas

 centros de distribuição

** Regiões reestruturadas em 2016 (até 2015, tinham seus resultados apresentados como Oriente Médio e África).*

Modelo de negócios



PROPÓSITO

**ALIMENTAR
O MUNDO**

**ACESSO SEGURO
AO ALIMENTO**

Carnes e
produtos processados
de qualidade

**CUSTOMIZAÇÃO
DO PORTFÓLIO**

De acordo com as
necessidades de mais
de 150 países

**PROTAGONISMO
NA INDÚSTRIA GLOBAL**

Com rentabilidade,
solidez financeira e
reputação sólida no
Brasil e no mundo

**DESENVOLVIMENTO
PARA A CADEIA**

Gerando valor para
produtores integrados,
clientes, consumidores
e comunidades

Nossa cadeia de valor global

Da aquisição de grãos e matéria-prima até o consumidor final, confira as etapas do nosso modelo de produção

GRÃOS

Compramos insumos como soja, milho e óleos de produtores rurais, empresas cerealistas, cooperativas ou *traders*. Esses insumos são essenciais para a fabricação de ração animal.



100% dos produtores integrados cientes e de acordo quanto ao nosso Código de Conduta para Fornecedores

FÁBRICA DE RAÇÃO

Nessas unidades, produzimos a ração animal que abastecerá as granjas de aves e suínos da BRF e de seus produtores integrados.



GRANJAS E INTEGRAÇÃO

Nossos incubatórios e granjas seguem os preceitos da Organização Mundial de Saúde Animal (OIE). Nossos produtores integrados também seguem nossas diretrizes e devem atender a requisitos de segurança, qualidade, meio ambiente, direitos humanos, bem-estar animal etc. Os suínos e aves da BRF devem poder expressar seu comportamento natural e estar livres de fome, sede, medo, estresse, dor, lesões e doenças.



VAREJO

Os produtos acabados são entregues a redes de supermercados, pequenos e médios varejos (armazens, mercadinhos etc.) e empresas e restaurantes (food service), além de atacadistas. Qualidade, nível de serviço e presença em pontos de venda são nossa prioridade.



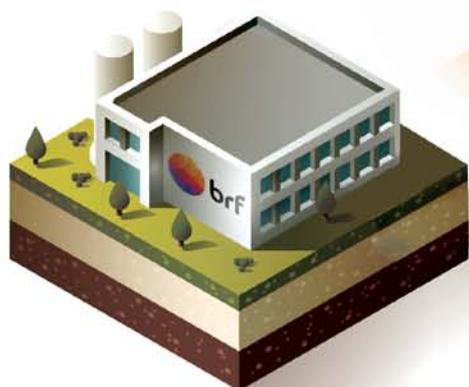
OPERAÇÕES GLOBAIS

Somos uma empresa internacional com sede no Brasil. Atendemos nossos consumidores e clientes globais de diferentes maneiras: com produtos finais, vendendo proteína para distribuidores e parceiros ou produzindo diretamente em nossas fábricas no exterior.



ABATE E INDUSTRIALIZAÇÃO

Após o abate humanitário, a carne é processada em nossas unidades fabris no Brasil (35) e no exterior (18). Nesta etapa ocorre também a produção de outros alimentos, como margarinas, queijos e sobremesas.



CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

Temos uma extensa rede de CDs (mais de 40, globalmente), além de mais de 1,2 mil parceiros logísticos que fazem o transporte de produtos das fábricas a clientes, CDs ou centros de exportação.

Nossa extensa cadeia de valor forma um modelo capilarizado capaz de construir marcas fortes e conectadas aos consumidores de cerca de 150 países.

Governança

Políticas, ferramentas e gestão regionalizada buscam garantir mais agilidade nas tomadas de decisão

Nosso modelo de governança adota diretrizes que abrangem as normas e legislações aplicáveis ao nosso negócio nos diferentes mercados, além de políticas, códigos e manuais internos que devem ser seguidos por todos os que representam a organização – da operação à alta liderança. Essas diretrizes preconizam pilares como ética, responsabilidade corporativa, transparência e equidade, que devem ser levados em conta nas tomadas de decisões estratégicas e nas atividades do dia a dia.

Adotamos processos alinhados a requisitos como os do Novo Mercado da BM&FBovespa – no qual fomos a primeira empresa de alimentos participante, na década de 2000 – e os da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), por meio do Sistema de Controle Interno do Reporte Financeiro (SCIRF). Nossas demonstrações financeiras seguem os princípios

internacionais de contabilidade (IFRS).

Outras práticas de destaque são:

- Manutenção exclusiva de ações ordinárias, garantindo tratamento igualitário aos acionistas;
- Mecanismos de proteção a investidores, como a obrigatoriedade de oferta pública de aquisição (OPA) – *tag along* de 100%;
- Manutenção de políticas internas, incluindo Política de Divulgação de Atos ou Fatos Relevantes e de Negociação de Valores Mobiliários e Política de Transações com Partes Relacionadas e Demais Situações de Conflitos de Interesses;
- Processo de Notas Técnicas para respaldar a tomada de decisões dos órgãos colegiados.

A governança da BRF está sintonizada às práticas de referência do mercado



Funções

O Conselho de Administração fornece orientações estratégicas dos negócios e fiscaliza a gestão executiva

Nossos principais órgãos de liderança são a Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, o Comitê de Auditoria e a Diretoria Executiva

Mantemos uma equipe dedicada de Governança Corporativa, sob responsabilidade da Diretoria Jurídica, com profissionais de diferentes áreas responsáveis por orientar e monitorar as relações entre a BRF e as partes interessadas – Conselho de Administração, Comitês e Conselhos, Diretoria Executiva, auditorias interna e externa, acionistas e o mercado. Outras áreas, como as de gestão de riscos, *compliance* e Reputação Corporativa, também contribuem em seus processos para aprimorar nossas práticas de governança corporativa.

NOSSO MODELO

Na BRF, a estrutura de governança corporativa tem como principais instâncias a Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva. Adicionalmente, são mantidos comitês de assessoramento ao Conselho de

Administração, aos quais cabe fundamentar e embasar os conselheiros em assuntos estratégicos. Confirma as atribuições e os critérios de cada instância:

- **Assembleia Geral de Acionistas:** principal órgão deliberativo da BRF. As assembleias são realizadas ordinária ou extraordinariamente, mediante convocação dos acionistas na forma da Lei nº 6.404/1976, e votam assuntos de relevância da organização.

- **Conselho de Administração:** cabe aos conselheiros fixar orientações gerais para os negócios, eleger membros da Diretoria Executiva e fiscalizar sua gestão, em linha com o Estatuto Social e demais políticas da Companhia. Para selecionar nossos conselheiros, levamos em conta fatores como reputação, adoção de padrões éticos, experiência e conhecimentos sobre finanças, governança, contabilidade e o ambiente de negócios da BRF. Também

é um critério a inexistência de conflitos de interesse. O atual grupo de conselheiros encerra seu mandato em abril de 2017. Fazem parte do conselho, hoje, nove membros, sendo cinco deles independentes conforme critérios da BM&FBovespa e da Lei Sarbanes-Oxley (SOX). Essa proporção supera amplamente os 20% recomendados pelas regras do Novo Mercado. O presidente do Conselho de Administração não exerce funções executivas. **G4-39, G4-40, G4-41, G4-44**

- **Comitês de assessoramento:** os grupos se reúnem mensalmente e têm participação de representantes da alta liderança. Cabe ao Conselho de Administração eleger seus membros. Em 2016, os comitês em atividade foram: **G4-36, G4-38**

- **Estratégias M&A e Mercados** – apoia o conselho na proposição e debate do planejamento e no monitoramento da estratégia corporativa, o que inclui investimentos nacionais e internacionais (como fusões, aquisições, novos negócios, expansões e desinvestimentos), mercados, marcas e produtos.

- **Pessoas, Organização, Gestão e Cultura** – o comitê aborda temas de desenvolvimento de pessoas, bem como a definição de políticas de remuneração e compensação de executivos e colaboradores; os processos de avaliação, seleção e desenvolvimento; e a formulação e disseminação da cultura organizacional.

- **Finanças, Governança e Sustentabilidade** – assessora o conselho visando ao cumprimento de controles e mecanismos ligados à gestão de riscos e à aplicação de políticas financeiras, a fim de preservar a estrutura de capital da BRF. Também acompanha nossos resultados, nossa gestão orçamentária e a aderência de nossas práticas

a princípios de governança e avaliar riscos não financeiros ou contábeis, incluindo aspectos operacionais. Cabe ao órgão, ainda, acompanhar o desenvolvimento da Companhia e sua evolução nos instrumentos de mercado relativos ao desempenho em sustentabilidade dos quais fazemos parte.

- **Comitê de Auditoria Estatutário** – de modo autônomo e independente, atua como órgão auxiliar, consultivo e de assessoramento ao Conselho de Administração, sem poder decisório ou atribuição executiva. Cabe ao comitê, por exemplo, encaminhar questões relativas a SOX, auditorias internas e externas e denúncias e queixas para apuração pela Diretoria de Compliance ou, se aplicável, por empresa independente. **G4-49**

- **Conselho Fiscal** – é um órgão composto em sua maioria de profissionais independentes, que tem como função fiscalizar os atos dos administradores do negócio e analisar os balanços e as demonstrações financeiras da BRF.

- **Diretoria Executiva** – cabe aos Diretores Executivos gerenciar os negócios e operações, colocando em prática o plano estratégico definido pelo Conselho de Administração. Em dezembro de 2016, a Diretoria era composta do diretor-presidente global e de cinco Vice-Presidentes.
- **General Managers** – a consolidação do modelo global da BRF estimulou a construção de uma gestão descentralizada, com General Managers responsáveis pela condução dos negócios localmente, respeitando as necessidades e especificidades dos mercados de cada região. Em 2016, o modelo escolhido para essa estrutura foi operar divididos em seis regiões: América Latina; Oriente Médio e Norte

da África (MENA); África; Ásia; Europa/Eurásia e Brasil. A função para o Brasil é dividida entre dois executivos, responsáveis pelas ações relativas a Vendas/Marketing e Planejamento/Distribuição. No mercado doméstico, também foram criadas cinco lideranças regionais: Nordeste (sede em Recife), Centro-Oeste/Norte (Brasília), São Paulo (São Paulo, capital), Sul (Curitiba) e Sudeste (Rio de Janeiro).

Divisão da gestão por regiões globais permite maior velocidade na definição de planos de mercado e estratégias de inovação

Abílio Diniz
Presidente e membro independente



Henri Philippe Reichstul
Membro independente

Luiz Fernando Furlan
Membro independente

Renato Proença Lopes
Membro

José Carlos Reis de Magalhães Neto
Membro

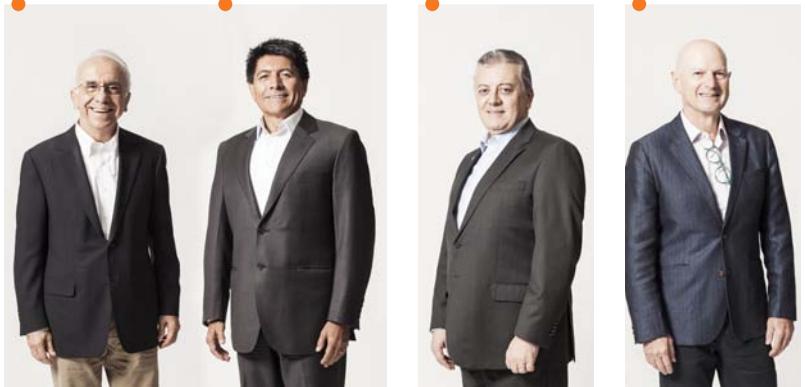


Vicente Falconi Campos
Membro

Manoel Cordeiro Silva Filho
Membro independente

Aldemir Bendine
Membro

Walter Fontana Filho
Membro independente



NOSSA GOVERNANÇA EM 2016 G4-34

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Abilio Diniz
Presidente e membro independente

Renato Proença Lopes
Vice-Presidente

José Carlos Reis de Magalhães Neto
Membro

Vicente Falconi Campos
Membro

Aldemir Bendine
Membro

Henri Philippe Reichstul
Membro independente

Luiz Fernando Furlan
Membro independente

Manoel Cordeiro da Silva Filho
Membro independente

Walter Fontana Filho
Membro independente

CONSELHO FISCAL

Attilio Guaspari
Membro independente

Reginaldo Ferreira Alexandre
Membro independente

Marcus Vinicius Dias Severini
Membro

COMITÊ DE AUDITORIA ESTATUTÁRIO

Sérgio Ricardo Silva Rosa Rocha
Membro externo

Fernando Dall'Acqua
Membro externo

Walter Fontana Filho
Membro independente

Renato Proença Lopes
Membro



Ética e *compliance*

Com uma Vice-Presidência encarregada do assunto, buscamos avançar na consolidação da ética como valor fundamental na BRF

A BRF busca respeitar todas as pessoas com quem mantém relações: consumidores, mercados, governos, parceiros de negócio e a sociedade civil. Temos o compromisso de sustentar uma cultura voltada à ética e à integridade.

Em 2016, a Vice-Presidência de Legal e Relações Corporativas foi renomeada, passando a se chamar Vice-Presidência de Integridade Corporativa, para tornar mais clara a sua abrangência e a sua forma de atuação.

Nosso desafio é ajudar nossos colaboradores a atuar em conformidade com as leis, políticas e procedimentos internos, de forma sustentável, respeitando os nossos valores e os compromissos assumidos. Fortalecendo a cultura de integridade, ética e transparência, buscamos reduzir a exposição aos riscos operacionais, financeiros e reputacionais indevidos. Para tanto, coordena-

mos as funções que zelam pela integridade dos negócios e pela boa reputação da Companhia.

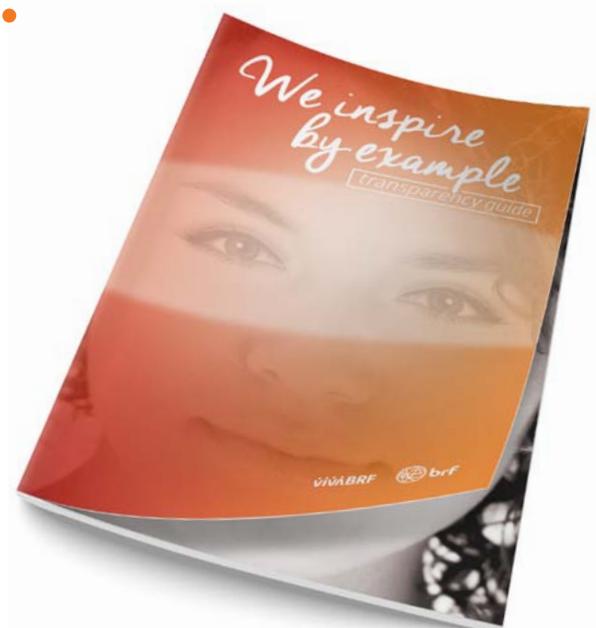
A Vice-Presidência de Integridade Corporativa atua nas seguintes áreas: Compliance, Reputação Corporativa, Riscos, Jurídico, Tributário, Relações Institucionais, Sustentabilidade e Instituto BRF.

COMPLIANCE

Entre outras tarefas, cabe à Vice-Presidência de Integridade Corporativa trabalhar no fortalecimento da cultura de integridade, ética e transparência e tratar dos temas de *compliance*, dialogando com a liderança e as diferentes instâncias presentes na nossa estrutura de governança corporativa, tais como o Comitê de Auditoria e o Conselho de

O tema da ética e da integridade está entre as prioridades identificadas em consultas à sociedade brasileira

Nosso Programa de Compliance abarca a comunicação de políticas, o treinamento de colaboradores e o estabelecimento de canais de diálogo e rotinas de auditoria



Administração.

Questões como anticorrupção, antifraude, antitruste/concorrencial, combate à lavagem de dinheiro e *insider trading* são de responsabilidade da Vice-Presidência, que interage com a cadeia de valor da Companhia e dissemina nossos padrões de ética e conduta em diferentes áreas de atuação. Nosso principal objetivo em 2016 foi aumentar o engajamento e o entendimento sobre os conceitos e aspectos abordados no Manual de Transparência BRF, reforçando a necessidade de comunicação e tratamentos dos riscos de *compliance* ligados à BRF e aos seus parceiros de negócios.

A principal diretriz que rege nosso compromisso para com as pessoas com quem nos relacionamos, o mercado, as autoridades e a sociedade é o Manual de Transparência BRF, o nosso código de conduta.

O documento aborda assuntos como direitos humanos, antisuborno, anticorrupção e normas de comportamento, entre outros. O documento está disponível na intranet para o público interno e na internet para

os demais públicos, estando disponível em quatro línguas (português, inglês, espanhol e tailandês), sendo localmente traduzido sempre que necessário. Casos de desconformidade com as premissas do Manual de Transparência BRF devem ser comunicados via Canal de Transparência, o nosso canal de denúncias. **G4-56**

Ao longo do último ano, implantamos várias iniciativas que reforçam nosso Programa de Ética e Integridade, com destaque para:

- o reforço e a disseminação da cultura da ética, respeito e transparência por meio da realização de treinamentos presenciais para diversos públicos internos. Ao longo de 2016, 1.288 funcionários, com especial foco na liderança e na Alta Administração, foram capacitados presencialmente em temas vinculados ao Manual de Transparência BRF, bem como às políticas e práticas anticorrupção da Companhia. **G4-57, G4-S04**

- a ampla comunicação do novo código de conduta, denominado Manual de Transparência BRF;
- a disseminação do novo canal de denúncias, denominado Canal de Transparência;
- geração de valor por meio de uma proximidade ainda maior da Diretoria de Compliance com as áreas de negócios, reforçando a atuação da área de Compliance como parceira na tomada de decisões diárias da Companhia;
- a melhoria contínua do processo de *due diligence* reputacional de parceiros de negócios, que visa a identificar e mitigar potenciais riscos que a Companhia poderia assumir ao associar-se com fornecedores, prestadores de serviços e parceiros de negócios que integram a cadeia de valor da BRF.

Políticas, procedimentos-padrão de negócios e treinamentos disseminam os valores da BRF



Mantemos uma rotina de avaliação dos riscos de corrupção, que são identificados e classificados conforme seu grau de criticidade e prioridade. A partir de uma classificação de riscos, a Diretoria de Compliance desenha um plano de atuação para mitigar esses riscos, caso a caso. Entre as medidas adotadas em 2016, estão:

- Pesquisa reputacional – quando pretende fazer negócios com terceiros (fornecedores, prestadores de serviços, subcontratados e parceiros de negócios), a BRF conduz pesquisas reputacionais com o objetivo de mapear potenciais riscos antes de se associar a esses terceiros.
- *Due diligence* antissuborno e anticorrupção – quando a Companhia considera realizar uma transação de M&A (fusão e aquisição) ou parceria com terceiros, a Diretoria de Compliance apoia a execução de *due diligence* anticorrupção e antissuborno, para conhecer o potencial parceiro de negócios ou empresa-alvo da transação de M&A.
- Investigação – A Diretoria de Compliance mapeia, monitora e investiga as alegações que recebe por meio do seu canal de

denúncias quanto a temas relacionados a potenciais fraudes ou má-conduta de seus funcionários, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros de negócios. Quando a Companhia entende que há possibilidade, por menor que seja, de haver fraude envolvendo um de seus funcionários ou parceiros de negócios, a Diretoria de Compliance faz uma investigação forense completa para identificar o que pode estar havendo, qual a dimensão desse risco, se o ato se materializou, que perda ele pode representar, quem são os responsáveis pela conduta e que processos e controles estavam eventualmente vulneráveis para permitir que a conduta fosse realizada, entre outros.

Para o próximo ano, já foram adotadas algumas iniciativas para o fortalecimento do nosso Programa de Ética e Integridade, incluindo a publicação de novas políticas de *compliance*; treinamentos contínuos (presenciais e *on-line*) sobre o conteúdo das políticas; e uma nova campanha de comunicação sobre temas relacionados a ética e *compliance*, especialmente no que diz respeito às novas políticas e ao Canal de Transparência.

EVENTO SUBSEQUENTE

Comunicamos aos nossos acionistas e ao mercado em geral que em 17 de março de 2017 a BRF foi informada sobre a investigação da Polícia Federal, denominada Operação Carne Fraca – processo investigatório que abrange outras dezenas de empresas do setor. A BRF lembra que trabalha de acordo com as normas e regulamentos referentes à produção e comercialização de seus produtos, possui rigorosos processos e controles e não compactua com práticas ilícitas. Asseguramos a qualidade e a segurança de nossos produtos, e garantimos que não há risco para os consumidores, seja no Brasil ou nos mais de 150 países onde atuamos. Comunicado ao mercado no anexo página 198.



Para 2017, prevemos evoluir no Programa de Compliance e publicar novas políticas de atuação

TRANSPARÊNCIA

G4-57, G4-58

Para garantir a transparência na comunicação com seus diversos públicos de interesse, em 2015, reformulamos nosso Canal de Transparência BRF – que ganhou um ambiente mais intuitivo, com maior visibilidade das características de cada contato recebido, registrado e tratado. A ideia é garantir a integridade dos dados e a existência de dados e registros sobre o volume de contatos.

A gestão do Canal de Transparência da BRF é de responsabilidade da Diretoria de Compliance, com envolvimento da alta liderança. Todos os contatos recebidos são documentados e tratados por meio de uma metodologia específica de investigação.

Seguindo as linhas de planejamento previstas, o canal passou a ser mais acessível aos colaboradores fora do Brasil, onde foi implementado em 2015. Um novo formato do Canal foi expandido para o Chile, Emirados Árabes, Arábia Saudita, China e Japão ao longo de 2016.

O Canal de Transparência funciona 24h por dia, sete dias por semana, em diversos idiomas. A operação do canal é feita por uma empresa terceirizada; visite www.brf-global.ethicspoint.com. Outro meio de contato com a BRF para queixas e reclamações relativas a práticas ambientais é

o e-mail meioambiente@brf-br.com; para queixas e reclamações relativas a práticas trabalhistas, há também o e-mail denuncia@brf-br.com e um formulário disponível no *site* da BRF.

QUEIXAS E REGISTROS

G4-37, G4-49, G4-50,

O índice de reclamações direcionadas à BRF é um dos indicadores de qualidade de nossas relações com clientes, consumidores e sociedade. Com o objetivo de aumentar o engajamento em torno do tema, as queixas estão relacionadas à nossa meta de bônus. Reclamações e manifestações do público em aspectos sociais, ambientais, trabalhistas e de direitos humanos podem afetar significativamente nossas relações com a sociedade e, extensivamente, nossa operação. Adicionalmente, a ausência de mecanismos de reclamações poderia impactar a imagem da BRF em mídia, uma vez que as pessoas/entidades buscariam outros veículos públicos como forma de expressão de descontentamento de qualquer espécie.

O gerenciamento de demandas é feito por meio de um fluxo de comunicação preestabelecido; cabe à unidade responsável por apurar uma questão responder em sete dias corridos. Os procedimentos estão contemplados na Norma Corporativa de Tratativa de Reclamação, garantindo a integridade

das informações dos consumidores/clientes, a tratativa das reclamações, responsabilidades das áreas e instruções de trabalho diversas. Também são considerados aspectos da Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) e de outras normas corporativas, a fim de assegurar bom fluxo de registros de queixas sociais, ambientais, trabalhistas e de direitos humanos, entre outros temas.

OUTROS CANAIS

Além do Canal de Transparência BRF, outros canais que disponibilizamos aos diferentes públicos – como investidores, imprensa, consumidores, clientes e parceiros de negócios – são a área de Comunicação Corporativa e o Centro de Serviços ao Consumidor/Cliente (SAC). O Instituto BRF comumente também recebe consultas, queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos, reportando e tratando os casos individualmente. As informações recebidas pelo Instituto, no entanto, não são registradas formalmente como nos canais de transparência.

Estimulamos o diálogo sobre aspectos de ética e integridade entre nossos colaboradores. Nas nossas unidades fabris, por exemplo, há oportunidades para que os funcionários relatem suas questões e compartilhem suas preocupações diretamente com seus gestores e/ou a equipe de Gente.

QUEIXAS E RECLAMAÇÕES EM 2016

	2016 em andamento	2016 solucionadas
Ambientais G4-EN34	20%	80%
Trabalhistas G4-LA16	41,6%	58,4%
Direitos humanos G4-HR12	33,82%	66,18%
Impactos na sociedade G4-SO11	61%	39%



NOSSA ESTRATÉGIA

Neste capítulo

- > Visão de sustentabilidade
- > Riscos e oportunidades

Crescer e acompanhar a demanda global por alimentos, gerar desenvolvimento em cadeia, respeitar e estar sintonizada às diversas culturas: conheça os fundamentos da BRF do futuro

Até a metade do século XXI, seremos mais de 9 bilhões de pessoas no mundo, e a demanda global por alimentos deverá crescer em torno de 60%. Cientes de nosso papel como um relevante produtor global de proteína animal, com atividades que buscam garantir a segurança do alimento a consumidores em todos os continentes, queremos que a BRF seja parte da solução para os desafios do futuro.

Mantivemos nos últimos anos a ambição de fazer da BRF a mais relevante e inspiradora empresa de alimentos do mundo (#alimentandoomundo), com um modelo de negócios que valoriza o consumidor final, a força de suas marcas e a robustez da cadeia produtiva. Nesse sentido, o ano de 2016 foi decisivo: dando continuidade à revisão de nossa visão de futuro, construímos, com a Food Vision e o propósito de *alimentar o mundo*, uma rota de crescimento sustentado que mobiliza os colaboradores da Companhia e toda a nossa cadeia de valor.

Nossa estratégia, denominada BRF-18, orienta os investimentos da BRF e busca viabilizar a entrega de nosso propósito. Em 2016, revisitamos a estratégia com cada mercado global e continuamos guiando decisões de investimento e planos de negócios com ênfase nos aspectos em que queremos evoluir com agilidade – como a cultura de inovação, a aposta em categorias-chave, o ganho de sinergias no processo produtivo e a customização do modelo de negócios conforme as necessidades de cada mercado.

Na BRF, a definição de nossa estratégia resulta de um processo que envolve a discussão e a validação de metas e objetivos pela alta liderança, mobilizando o Conselho de Administração, seus comitês de assessoramento, a Diretoria Executiva e os General Managers da Companhia. O modelo é dinâmico; atualiza-se conforme os ganhos conquistados e a percepção de áreas sensíveis, nas quais devemos avançar com maior rapidez. Além do futuro do negócio, o planejamento estratégico e seu cumprimento conversam diretamente com a definição de metas dos nossos líderes. **G4-47, G4-51**

Alimentar o mundo é um desafio para a indústria como um todo - mas no qual a BRF deseja atuar como líder



FOOD VISION

JUNTOS ALIMENTANDO O MUNDO

Parceiros da natureza

Nutrindo a vida

Preparando alimentos com amor

ESTRATÉGIA DE MERCADO

BRANDING GLOBAL POR MEIO DE UMA "CASA DE MARCAS" GLOCAL



KEY CATEGORIES



Pratos prontos

Portfólio food service



Cortes de frios



Cortes de valor agregado



Cozidos e empanados

Consumo em movimento (on-the-go)



COMPETÊNCIAS-CHAVE

FOOTPRINT E MODELOS DE SUPPLY

EXPANDIR AS PLATAFORMAS DE PRODUÇÃO E TESTAR NOVOS MODELOS

Cadeia Sustentável

Inovação

Pessoas

Qualidade

Marca

Vendas & Logística

Food Vision

Entenda o desdobramento de nossa visão, do propósito aos planos estratégicos e de negócios

Nascida a partir de um processo colaborativo, construído com a participação de colaboradores de diferentes níveis e áreas da organização, nossa Food Vision é baseada em pilares que reposicionam e orientam o negócio em torno de sua real relevância: Conexão com a Natureza; Nutrir a Vida; Preparar com Amor, como Food Lovers; Conectar Globalmente; e Alimentar o Mundo. Essas são inspirações que indicam como nossa atividade empresarial pretende se vincular ao consumidor e à sociedade de modo mais amplo.

A BRF reconhece que valorizar o capital natural em seus processos produtivos e relações é essencial. Por outro lado, lidamos com um balanço vital amplo – que inclui nossos ativos biológicos, as famílias que estão ligadas à cadeia de produtores e as centenas de milhões de pessoas que adquirem nossos produtos.

Conscientes da dimensão de nossas operações, acreditamos na capacidade da BRF de conectar pessoas de diferentes culturas e origens em torno de um modelo de negócios cujo propósito é alimentar o mundo. Além disso, preparar nossos alimentos com carinho significa desde garantir a segurança do alimento e sua qualidade até levar produtos saborosos e nutritivos à mesa, com marcas fortes e admiradas que nos conectam ao dia a dia do consumidor.

PLANO ESTRATÉGICO

A partir da visão de futuro, elaboramos uma estratégia de mercado que consolida investimentos dos últimos anos para produzir uma BRF global, que atua como uma “casa de marcas” com forte presença nos mercados de atuação, com foco em seis categorias-chave: cortes de frango e suíno de alto valor agregado; frios e embutidos; cozidos e empanados; pratos prontos; *on-the-go* (consumo em movimen-

to – como os *snacks*); e portfólio de *food service*. Dentro dessa visão, destaca-se a noção de uma companhia “glocal”, ou seja, global em sua presença e local em sua capacidade de adaptação às demandas e culturas.

Reflexo de nossa internacionalização, temos alguns focos de expansão geográfica alinhados aos investimentos em aquisições, parcerias e produção local – que abrangem praticamente todas as operações internacionais. Para executar essa estratégia, acreditamos que é necessário mobilizar nosso capital humano e nossas relações com parceiros, clientes e fornecedores em torno dos valores-chave do modelo de negócios. Com isso, definimos um arco de prioridades visando o longo prazo, que viabiliza o alcance de nossa ambição e aborda temas como Cadeia Sustentável, Inovação e processos de Vendas e Logística (*confira a ilustração*).



- Avanço fundamental de 2016, consolidação da Food Vision mobiliza nossos mais de 110 mil colaboradores

Nossa visão G4-56

- > Temos orgulho do nosso tamanho
- > Estamos ligados à natureza por essência
- > Alimentamos a vida
- > Somos Food Lovers
- > Somos uma comunidade global

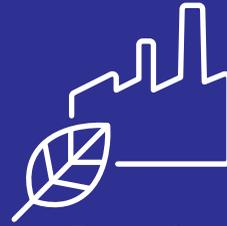
VISÃO



Uma empresa de alimentos global, focada na marca e orientada ao consumidor

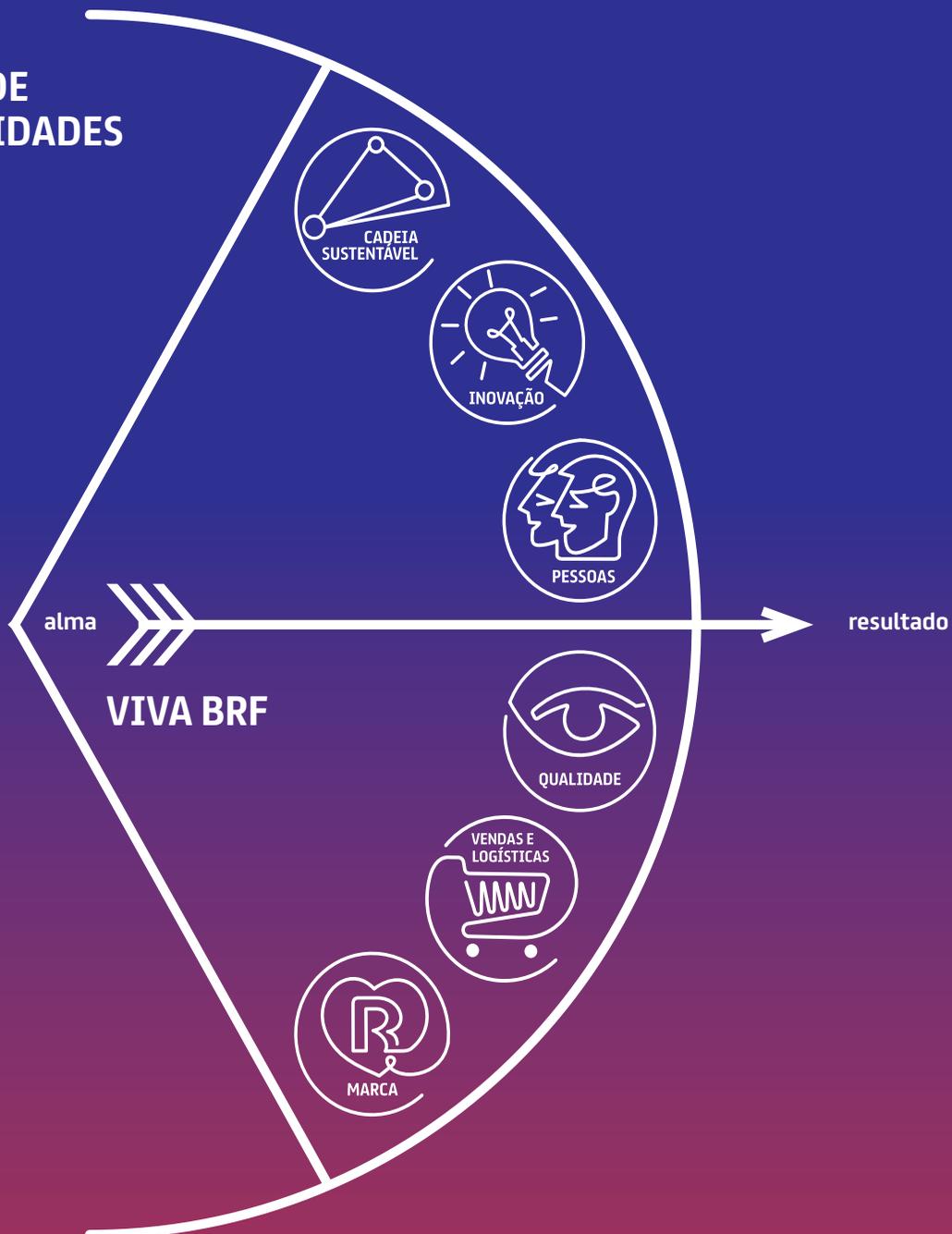


Posição de liderança nos nossos campos de atuação relevantes



Footprint de suprimentos ágil, global e orientado ao mercado

ARCO DE PRIORIDADES



AÇÕES 2016

Na tabela abaixo, confira um resumo de nossos avanços em alguns dos focos estratégicos da BRF nos últimos anos (*mais detalhes nos capítulos seguintes*)

KEY CAPABILITY BRF	FOCO	ATUAÇÃO	AVANÇOS
Pessoas	Cultura BRF forte e única	Integrar o público interno e construir uma cultura que traga engajamento e bem-estar e alavanque os resultados da Companhia	Consolidação da Food Vision e do movimento Food Lovers
Pessoas	Talentos como vantagem competitiva	Contar com o capital humano multicultural da BRF para o crescimento dos resultados	Hoje, mais de 90 nacionalidades compõem o quadro de colaboradores da BRF
Pessoas	Gestão por valor e desempenho	Estimular uma cultura de meritocracia e boa <i>performance</i> entre os colaboradores	100% de líderes e profissionais seniores mobilizados no Ciclo de Alta Performance
Vendas e Logística	Orientação ao consumidor, cliente e mercado	Direcionar investimentos, marcas e inovações segundo as necessidades dos mercados consumidores	Cerca de 18% em índice de renovação global em 2016
Cadeia Sustentável	Planejamento da cadeia	Gerar oportunidades, desenvolvimento e maior eficiência na cadeia produtiva	<ul style="list-style-type: none"> Evolução da gestão em aquisições recentes, como as da Tailândia e da Turquia Preparação de unidades com potencial exportador na Argentina Integração global dos processos de compras
Vendas e Logística	Foco e disciplina de execução	Acompanhar indicadores-chave, metas e objetivos relacionados ao plano de negócios, com foco em cada mercado e área de atuação	<ul style="list-style-type: none"> Atualização do modelo de General Managers, com a separação entre as regiões África e MENA (Oriente Médio e Norte da África), otimizando gestão local Conclusão do <i>roll-out</i> do modelo Go to Market para todo o Brasil
Vendas e Logística	Nível de serviço como diferenciação	Conquistar e fidelizar os clientes e ampliar a presença das marcas BRF no ponto de venda	Desenvolvimento de programas de relacionamento para o varejo, como Mais Mercado BRF e Conecta BRF
Cadeia Sustentável	Otimização da utilização de ativos	Investir em negócios que sejam a especialidade e a área-foco da BRF, apostando em marcas e negócios de alto valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> Evolução do projeto de <i>footprint</i> fabril, com reforço da produção em regiões como Oriente Médio e América Latina (Argentina) Adequação das operações no Brasil, com paralisação de linhas em unidades específicas e aumento da produção em fábricas modernas e eficientes
Cadeia Sustentável	Visão segmentada dos mercados	Respeitar e valorizar as diferenças de cada região atendida, com produtos, marcas e estratégias que satisfaçam demandas locais	<ul style="list-style-type: none"> Habilitação de plantas no Brasil e no exterior para atendimento a mercados-chave Mais de 90 inovações orientadas aos mercados internacionais
Qualidade	Liderança na qualidade dos produtos e processos	Reforçar a reputação e o diferencial de qualidade da BRF	Elaboração da metodologia de produtos-ícones, com 12 produtos do portfólio no Brasil avaliados em 2016
Cadeia Sustentável	Sustentabilidade como criação de valor	Crescer de forma sustentável e criar valor compartilhado de longo prazo, garantindo a sustentabilidade do negócio, suportando movimentos globais, promovendo o consumo sustentável e valorizando o capital humano	<ul style="list-style-type: none"> 100% dos contratos com cláusulas para aspectos socioambientais (incluindo meio ambiente, combate à corrupção e proteção dos direitos humanos) 100% dos produtores integrados e 100% dos candidatos a parceiros de negócio estão cientes e de acordo com o Código de Conduta para Fornecedores
Inovação	Revitalização do <i>core</i> via inovação	Revitalizar as categorias <i>core</i> , considerando as macrotendências e as estratégias das marcas	<ul style="list-style-type: none"> 443 inovações e renovações de produto no Brasil e no mundo em 2016 Definição de seis categorias-chave de produtos para a estratégia de mercado
Marca	Fortalecimento das marcas	Considerar as particularidades de cada mercado nas estratégias das marcas	<ul style="list-style-type: none"> Avanços no Go to Market no Brasil Ciclo de inovações e renovações nas GMs, com destaque para Ásia, África e Europa (<i>food service</i>)
Pessoas	Gestão SSMA	Preservar a vida de nossos colaboradores e parceiros e a integridade de nossas instalações	Reformulação do Sistema de Gestão de SSMA, com os pilares de Método, Comportamento/Cultura e Instalações

NOVOS NEGÓCIOS

Outra frente relevante para o futuro de nossos negócios é a análise de segmentos de atuação. Sempre em diálogo com o *core business*, as oportunidades em estudo têm como principal vantagem aumentar o aproveitamento de nossos ativos e conquistar mercados com alto potencial de crescimento e de agregação de valor. Conheça duas linhas de novos negócios em destaque:

COPRODUTOS

Em estudo ao longo de 2016, o projeto contempla explorar o negócio de ingredientes em frentes variadas, como a de nutrição animal. A obtenção de matéria-prima se baseia em agregar valor à matéria orgânica no ciclo de produção, permitindo maior aproveitamento de ativos biológicos. Já estão sendo estudadas as unidades que podem ganhar esse tipo de produção, reduzindo ociosidade, bem como os aspectos normativos e sanitários que devem ser atendidos para tal.

PET FOODS

De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (Abinpet), o faturamento nominal do setor em 2015 cresceu 7,8%, chegando a R\$ 18 bilhões, mesmo diante da retração da atividade econômica. O Brasil é, hoje, o segundo maior mercado pet do mundo, com grande possibilidade de captura de oportunidades. De olho no segmento, a BRF iniciou os estudos para a produção de ração para animais domésticos.

De olho no mercado

De forma colaborativa, nosso quadro funcional tem estudado oportunidades de ingresso da BRF em segmentos que agregam valor à operação

ESTRATÉGIAS E CENÁRIOS REGIONAIS

BRASIL

Nos últimos dois anos, o Brasil passou por profundas transformações em nosso setor e no cenário macroeconômico e político. Mudanças nos hábitos de consumo, altos volumes de produção na indústria de alimentos, aumento de custos e a migração de consumidores para produtos e categorias de preço mais baixo foram alguns dos elementos de destaque. No cenário nacional, o aumento da inflação, a retração da atividade econômica, a elevação do desemprego e a crise político-institucional construíram uma conjuntura desfavorável, que estimulou mudanças e adequações nos processos de várias companhias a fim de preservar seus resultados.

Em nosso caso, desde 2014 temos trabalhado para gerar melhorias nos processos de vendas e distribuição, posicionamento das marcas e modelos de segmentação. A inovação figurou como um dos pontos centrais, incluindo a revisão de SKUs de acordo com as categorias-chave e o direcionamento de inovações que reforçam a presença da BRF no dia a dia do consumidor; também se destacaram as iniciativas de aproximação com o varejo e de otimização da

estrutura fabril, trazendo aprendizados para a Companhia que nos garantirão resultados econômico-financeiros e operacionais mais robustos nos próximos anos. Confira os principais projetos de 2016 a seguir.

DESTAQUES DO ANO

- **Ciclo de inovações:** envolve 25 novos produtos em 2016 e mais de 70 previstos para 2017. Entre os destaques estão a linha de *snacks* Salamitos, a linha Jamie Oliver (*leia mais em* Marca, Conhecimento e Inovação), novas linhas de pratos prontos Sadia e Perdigão e a Quality QMix.
- **Retorno Perdigão:** dando continuidade ao retorno de alguns produtos da marca ao mercado, após prazo estabelecido pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) por conta da fusão Perdigão+Sadia que deu origem à BRF, em 2016 os salames Perdigão voltaram às gôndolas brasileiras com dois tipos diferentes de embalagens, para canais distintos. Essa estratégia trouxe aumento em volume de 13,7% na categoria no trimestre do lançamento, dialogando com tendências de mercado e necessidades do consumidor.



+ valiosa

Sadia se manteve como destaque entre as marcas de alimentos em *ranking da IstoÉ Dinheiro*

13,7%

de ganho em volume na categoria de salames, por meio do retorno de Perdigão ao mercado

Apesar das condições desfavoráveis no ambiente de negócios, o mercado brasileiro foi alvo de investimentos em marca, inovação e eficiência operacional

- **Go to Market (GTM):** o modelo, perseguido pela BRF como parte de seu planejamento estratégico, reforçou a segmentação das vendas com base em melhor entendimento do perfil do consumidor e de ações de capacitação de vendas que preparam melhor o vendedor BRF, com ferramentas que aprimoram seu entendimento sobre o cliente. O projeto permitiu a melhoria do nível de serviço (prevenção de rupturas e problemas de estoque) e reduziu o custo de servir BRF. Em setembro de 2016, concluímos o *roll-out* para todo o Brasil e obtivemos ganhos, como o aumento de 18% nas entregas de dia seguinte e crescimentos de volume em estados estratégicos, como o Rio de Janeiro (+7,7%).
- **Marcas fortes:** a Sadia se manteve como a marca de alimentos mais valiosa do País; além disso,

a Perdigão também figurou (17ª posição) no *ranking* As 50 Mais Valiosas, da *IstoÉ Dinheiro*. Durante o ano, apostamos na diferenciação das duas grandes marcas brasileiras (Sadia e Perdigão), segmentando públicos a partir de atributos como qualidade, saudabilidade e custo competitivo.

- **Nível de serviço:** ações como otimização de frota, organização e padronização de entregas e melhorias nos processos de venda, com monitoramento de rotas e melhores negociações, permitiram avanços como um aumento de 5% nas vendas diretas, em comparação a 2015. Além disso, foi lançado um programa voltado especificamente ao pequeno varejo, Mais Mercado BRF, que já engajou mais de 11 mil estabelecimentos comerciais, e o programa Conecta BRF, destinado aos 100 principais clientes do canal moderno, entre outras iniciativas (*leia mais em Gestão da Qualidade*).

- **Garantia de rentabilidade:** em função da defasagem dos preços de parte de nosso portfólio, em 2016 fizemos um redimensionamento de *pricing* em produtos, customizado por região, marca, canal de venda e categoria. Tal medida foi essencial para reduzir a pressão sobre a BRF em um ano de conjuntura desfavorável para o setor de alimentos.

- **Revisão do *footprint* fabril:** buscando uma otimização da estrutura fabril, e em função da demanda menor no mercado brasileiro, paralisamos parcialmente algumas linhas nas fábricas localizadas em Jataí (GO), Uberlândia (MG), Várzea Grande (MT) e Lajeado (RS). Cabe ressaltar que as unidades não foram vendidas e estão prontas para retomada, diante da melhoria das condições de mercado. Além disso, outras atividades (como granjas e produção de ração) nas cidades foram mantidas e parte da mão de obra foi remanejada para outras unidades BRF nas regiões.

Retorno da Perdigão ao mercado valorizou a inovação, a conveniência e a praticidade dos produtos

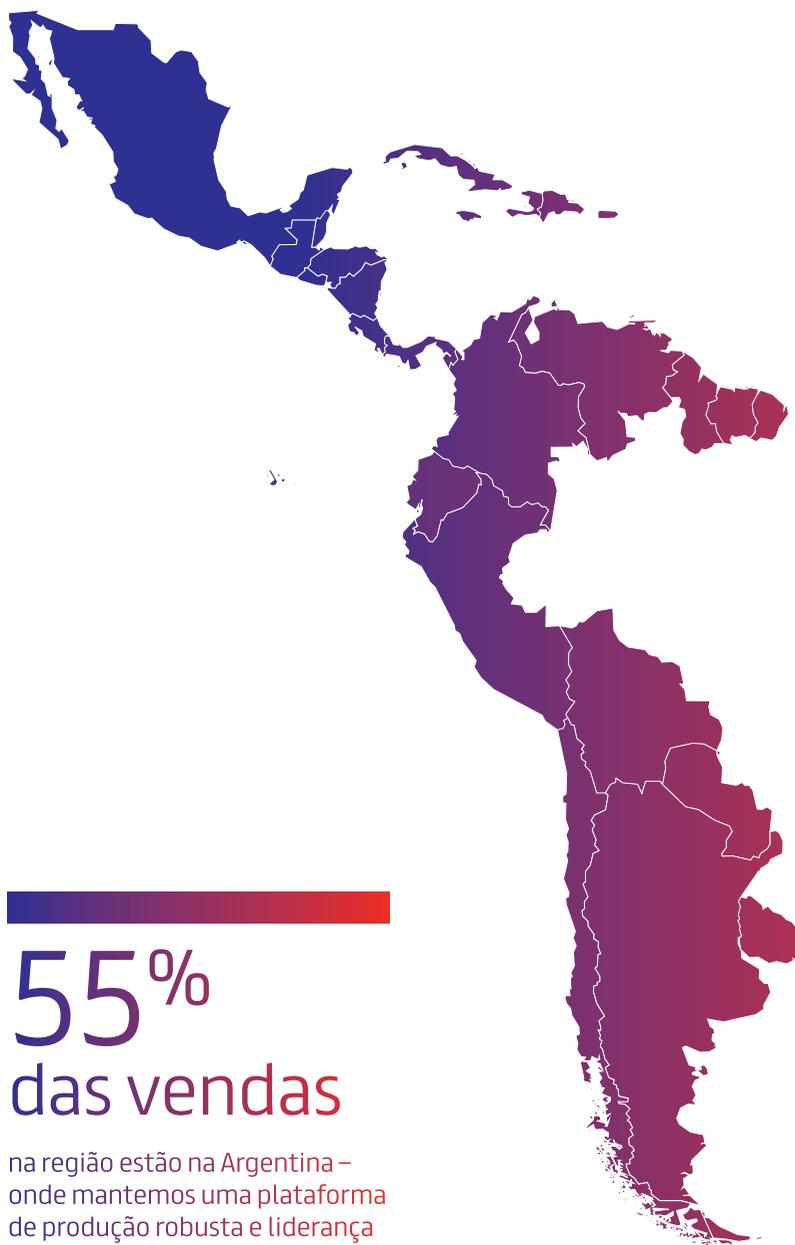


AMÉRICA LATINA

A América Latina é uma região que vem ganhando relevância na consolidação de nossa estratégia global. Com um portfólio de produtos diversificado, priorizando alimentos industrializados (66% das receitas) e categorias como cortes de frios, empanados, carne suína *in natura*, margarinas e hambúrgueres, entre outros, esta GM é constituída de mercados com alto potencial de crescimento para a Companhia.

Nossa estratégia regional abrange dois grandes eixos: Américas e Cone Sul. No primeiro, que inclui países da América Central e região do Caribe, nosso foco é continuar a expansão para novos mercados e fortalecer nossa atuação em países já atendidos – um dos destaques de 2016 foi a habilitação de cinco plantas brasileiras da BRF para exportação para o México, garantindo o ingresso na região.

O Cone Sul segue como uma aposta acertada, com bons resultados acumulados e ganhos de rentabilidade – em especial na Argentina, que responde por cerca de 55% das vendas na América Latina. Fruto de nossas aquisições (Campo Austral e Calchaquí) consolidadas em 2016, agregamos ao nosso portfólio local – que já continha marcas como Sadia e Paty – outras marcas consagradas



55%
das vendas

na região estão na Argentina – onde mantemos uma plataforma de produção robusta e liderança em diversos segmentos

Presença na região reforça posicionamento de mercado da BRF, mirando a proximidade com o consumidor final e uma estratégia adaptada às suas necessidades

e reconhecidas pelo consumidor, como Bocatti e Calchaquí.

Como reflexo desses investimentos, temos categorias de produtos que são líderes absolutos nos seus segmentos, como é o caso de hambúrguer, margarina e frangos congelados individualmente. Além da adição de marcas relevantes, as aquisições também nos permitiram criar uma plataforma integrada de produção de suínos e diversificar nosso portfólio. **G4-13**

Um dos desafios da região era nosso resultado econômico-financeiro. Entre 2013 e 2016, tivemos um crescimento anual médio de 60% no EBITDA (excluindo Venezuela), resultante de uma melhora operacional, avanços nas relações comerciais e um portfólio de maior valor agregado.

No quesito não financeiro, destaca-se a melhoria em nosso relacionamento com as comunidades e no diálogo com o poder público, com um alinhamento mais preciso em relação aos investimentos do país e às prioridades do gover-

no local. Um relevante destaque foi o relançamento das linhas de *nuggets* Sadia, reforçando o posicionamento da marca e esclarecendo aspectos nutricionais e de qualidade ligados ao alimento processado.

Continuamos acreditando no potencial de a Argentina ser uma base exportadora para o Cone Sul e o mercado das Américas, além da África, da Ásia e da Europa. Para os próximos anos, nosso objetivo é reforçar a capacidade de produção local e manter a elevação da curva de resultados baseada em produtos de valor agregado, que carreguem nossas marcas.

Com marcas consolidadas na região, como Paty, estamos estruturados para avançar nas relações com o consumidor final



Acesso e presença,
mais valor
em produtos
e processos,
conexão com o
consumidor final e
avanços na cadeia
são os focos de
atuação nessa
região

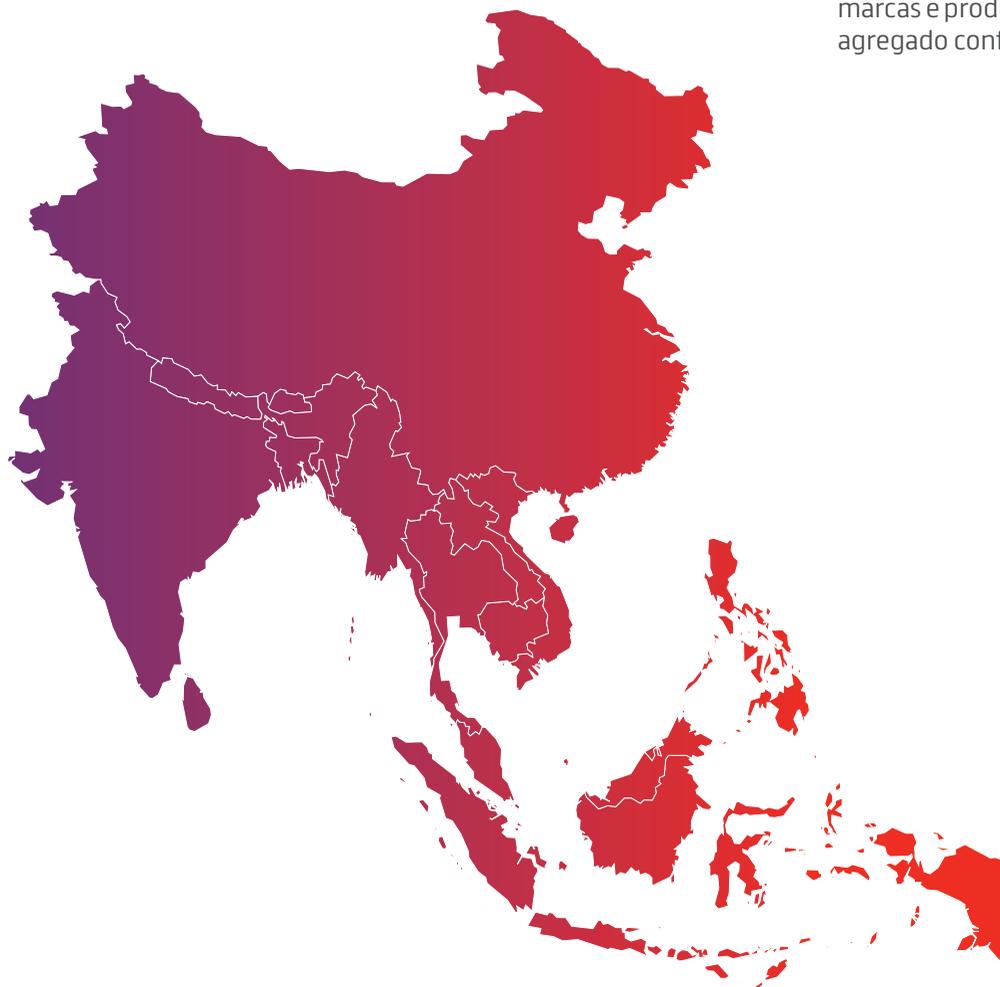
ÁSIA G4-13

A Ásia é uma região de alta complexidade, tanto em aspectos culturais quanto de níveis de desenvolvimento e maturidade de mercado, abrangendo mais de 13 países atendidos, do Sudeste Asiático à Ásia Oriental. Os investimentos na região têm como objetivo reforçar nossa presença em mercados que representam o futuro da demanda global por alimentos; é o caso do mercado chinês, que será responsável por 30% do crescimento global de consumo de proteína até 2025.

Em 2016, nossas apostas foram os países do Sudeste Asiático e a China, em continuidade à nossa estratégia da região de dar continuidade à expansão de acesso e presença, adicionando valor aos

produtos e processos, entendendo melhor as necessidades dos consumidores e avançando na cadeia de valor. Como resultado, em 2016 tivemos crescimento de volume na ordem de 56% e aumentamos nossas vendas diretas em mais de 20%.

Estamos cientes da diversidade de cenários dos mercados asiáticos, incluindo regiões focadas na segurança e conformidade da produção; outros países nos quais a ênfase está em aspectos como conveniência, sabor e praticidade, de forma semelhante aos mercados da Argentina e do Brasil; e mercados preocupados com aspectos de bem-estar animal e sustentabilidade, por exemplo. Para cada local, mantemos abordagens específicas, trabalhando de maneira disciplinada para a entrada de nossas marcas e produtos de maior valor agregado conforme o cenário.



Em 2016, com base nos pilares de expansão de acesso e presença, adição de valor a produtos e processos, entendimento do consumidor e avanço na cadeia de valor, três ações voltadas ao crescimento foram prioridade:

- **China:** a China é estratégica para a BRF em função de seu crescimento contínuo no consumo *per capita*, acompanhado de um desafio de desenvolver cadeias de abastecimento capazes de atender o mercado de forma plena. Para a BRF, crescer no mercado chinês significa reforçar sua relevância como empresa capaz de entender as particularidades do consumidor, inovar e garantir o acesso a proteína animal segura e rastreável – aspectos cada vez mais relevantes para o mercado. Além de melhorias no *mix* de produtos, dos lançamentos locais e do aumento de plantas brasileiras habilitadas para exportação ao país (foram três novas unidades autorizadas em 2016), realizamos um investimento em ações da Cofco Meat (operação avaliada em US\$ 20

milhões), companhia que mantém 47 granjas de suínos, duas plantas de abate e duas plantas de carnes processadas. Com isso, a BRF passa a deter 1,99% do capital social da estatal, líder em agronegócio no país. A ideia é fortalecer nosso conhecimento, presença e *expertise* no mercado local.

- **Malásia:** nossa aposta se explica pela relevância do mercado em si, com 30 milhões de pessoas e uma classe média emergente que corresponde a quase 50% da população, com alto consumo de carne de frango *per capita*. Além disso, o país faz parte dos principais acordos (TPP, RCEP e ASEAN) da região, dando acesso a diversos mercados da Ásia e das Américas (como Chile, México e Estados Unidos), e detém a certificação Halal mais rigorosa do mundo, figurando como um mercado-chave para a expan-

são do comércio com países islâmicos. Em setembro de 2016, anunciamos investimento (por meio da subsidiária BRF Foods GmbH) de US\$ 16 milhões para aquisição de 70% das ações da FFM Further Processing SDN BHD, companhia processadora de alimentos baseada no país. Ainda no primeiro semestre, já havíamos instalado um escritório, em Kuala Lumpur, a fim de explorar novas oportunidades de negócio no Sudeste Asiático e no Oriente Médio.

- **Tailândia:** o país possui posição relevante na agenda global da indústria de alimentos por sua plataforma de exportação, seu *know-how* na categoria de cozidos e empanados e seu mercado de consumo atrativo; nossa presença local tem como foco criar uma plataforma de produção robusta, capaz de acessar novos mercados asiáticos e capturar sinergias entre a operação tailandesa e as demais unidades BRF. Com a aquisição da Golden Foods Siam (GFS), hoje BRF Tailândia, terceira maior exporta-

A estruturação de uma cadeia produtiva mais completa na região guiou nossos investimentos nos últimos anos

3 novas plantas
da BRF habilitadas para exportar à China em 2016

+ de 20%
aumento em nossas vendas diretas na região da Ásia em 2016



dora de derivados de frango do país, passamos a fortalecer mercados importantes nos diversos mercados de atuação da BRF, como o caso do bloco europeu, MENA, África e a própria Ásia. Desse modo, passamos a deter cinco fábricas e cerca de 9 mil colaboradores, em um negócio sediado no maior país exportador de cozidos de frango do mundo. Com a aquisição, agregamos mais de 300 novos produtos ao portfólio, incluindo *snacks* refrigerados de frango, empanados e *tempura*, entre outros. Em 2016, entregamos um resultado acima do esperado nessa unidade de negócio, fruto de importantes capturas de sinergias oriundas do campo e de processos produtivos.

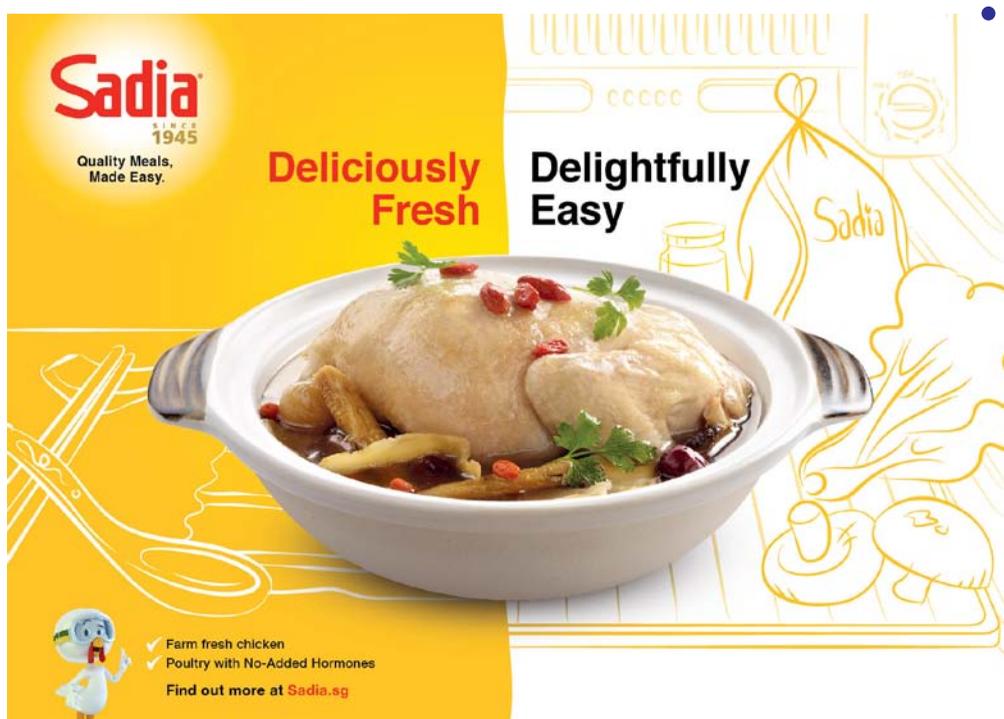
Além de ampliarmos a habilitação de 03 plantas para a China e 04 para a Malásia, estamos comprometidos com a integração cultural, de sistemas e de processos das unidades adquiridas – um dos destaques foi o início do Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) nas

plantas tailandesas.

Outra frente em que estamos atuando são as parcerias e *joint ventures* que nos dão maior capilaridade e agilidade em processos de inovação. É o caso de Cingapura e de Hong Kong, onde mantemos em conjunto pequenas unidades de transformação e processamento de proteínas suína e de frango exportadas do Brasil.

Para os próximos anos, nossos focos na região serão a expansão do *mix* de maior valor agregado e do portfólio *branded* (com marcas próprias) em mercados como China e países do Sudeste Asiático, o aumento do controle sobre a cadeia via parcerias e operações próprias e a abertura de novos mercados potenciais. Com isso, pretendemos estar mais próximos do consumidor final e garantir o reconhecimento e a relevância de nossas marcas.

Sadia para o Oriente: nossa marca global aprofundou a conexão com mercados-chave da região



EUROPA E EURÁSIA

Tradicionalmente mais rigorosa em requisitos de segurança do alimento, bem-estar animal e rastreabilidade, a região Europa/Eurásia tem sido um importante campo para explorarmos vetores de crescimento e inovação ligados à aproximação com clientes que atendem às demandas de consumo de alimentos fora de casa. Diversas soluções que podemos testar no *food service* em mercados relevantes e com potencial de crescimento, como os da Europa Central, permitem à BRF entregar mais resultados, fortalecer e alimentar nossas marcas em aspectos de inovação

e adequação a tendências globais de consumo.

Em 2016, diversos fatores, como a depreciação cambial da libra (influenciada pela saída do Reino Unido da União Europeia), a elevada produção local de proteína animal e o cenário macroeconômico da Rússia, fizeram de 2016 um ano particularmente desafiador na região. No entanto, avançamos na busca de um modelo mais rentável para este mercado.

Nos últimos anos, constituímos uma *joint venture* (com a Invicta Food) e adquirimos uma distribuidora (Universal Meats). As aquisições foram importantes para obter um papel de liderança no canal organizado de *food service*. A ênfase comercial, atualmente, está nesse segmento, que possui alto potencial em paí-

ses como o Reino Unido; também atuamos no varejo por meio da marca Sadia em países como Itália, Espanha, Grécia e Portugal, e, no Leste Europeu.

Durante o ano, investimos em inovações e renovações de portfólio no *food service* (*leia mais em Marca, Conhecimento e Inovação*), reforçando relacionamento com parceiros locais e utilizando nossas operações de distribuição direta para capturar ganhos de eficiência em custo e processos.



Investimentos no segmento de *food service* nos dão condições de experimentar inovações replicáveis nos demais mercados

ORIENTE MÉDIO E NORTE DA ÁFRICA (MENA)

Nossa relação com o Oriente Médio data dos anos 1970, quando começamos a exportar para a região. Principalmente com a marca Sadia, temos atendido mercados aquecidos e promissores, especialmente em produtos *branded* e de valor agregado. Em 2016, registramos um importante marco nesse sentido ao consolidar a OneFoods, uma subsidiária que posiciona a BRF como uma multinacional brasileira líder em mercados islâmicos e com alta preferência pelos consumidores, com mais de 90% de reconhecimento de marca e potencial para acompanhar uma das regiões que mais cresce em demanda por alimentos.

Somente entre 2009 e 2016, investimos mais de US\$ 500 milhões em aquisição de distribuidores e na nossa planta de Abu Dhabi. Além da instalação dessa unidade nos Emirados Árabes Unidos, os investimentos recentes focaram a aquisição de distribuidores, a fim de permitir à BRF atuar de forma mais direta e dinâmica, e de companhias e marcas com posição de referência.

Em janeiro de 2017, a BRF anunciou a aquisição de 79,5% das ações da Banvit, maior produtora de aves da Turquia. A empresa detém a marca mais reconhecida do setor, com operação 100% integrada, e está alinhada à nossa estratégia de crescimento para a região.



US\$ 500 mi

investidos desde 2009 em aquisição de distribuidores e na planta de Abu Dhabi

1,5 bilhão
de pessoas

é o volume de potenciais consumidores dos mercados islâmicos que serão atendidos pela OneFoods

Já somos a maior fabricante de produtos de origem animal Halal do planeta, produzindo aproximadamente 1 milhão de toneladas de alimentos para o Oriente Médio

Hoje, produzimos em torno de 1 milhão de toneladas de alimentos para o Oriente Médio e somos a empresa líder em produção de proteína animal na região. Além disso, a BRF é a maior fabricante de produtos de origem animal Halal no planeta e deseja avançar no mergulho em mercados-chave que materializam a demanda por produtos de alta qualidade, inovação e conveniência.

Atento às oportunidades locais, ao longo de 2016, nosso Conselho de Administração iniciou a estruturação da OneFoods. A unidade terá como foco a atuação em um universo de mercados islâmicos que abrange 1,5 bilhão de pessoas, em países que somam um Produto Interno Bruto (PIB) superior a US\$ 25 trilhões. A unidade de negócio foi formalizada em janeiro de 2017 e dará continuidade às estratégias e ações, em linha com as ações já feitas na região MENA.

Com sede em Dubai, Emirados Árabes Unidos, a OneFoods concentrará os ativos da Companhia relacionados à produção e distribuição de produtos destinados a mercados muçulmanos. O processo de reestruturação envolve a transferência de determinados ativos relacionados à produção e à distribuição de produtos halal, incluindo unidades de armazenamento de grãos, fábricas de ração, contratos de integração, incubatórios e oito unidades produtivas no Brasil; a planta dos Emirados Árabes Unidos; a participação da Companhia na FFM Further Processing SDN BHD; e a participação da Companhia em empresas de distribuição localizadas na Arábia Saudita, Qatar, Emirados Árabes Unidos, Sultanato do Omã e Kuwait.



Empanados, pratos prontos e cozidos estão entre as categorias adotadas para avançarmos no varejo regional



Inovações direcionadas para o varejo local e presença de Perdigão e Sadia buscam construir laços com o consumidor africano

Dois dígitos

Nosso crescimento na região marca uma virada rumo à consolidação local da BRF

ÁFRICA

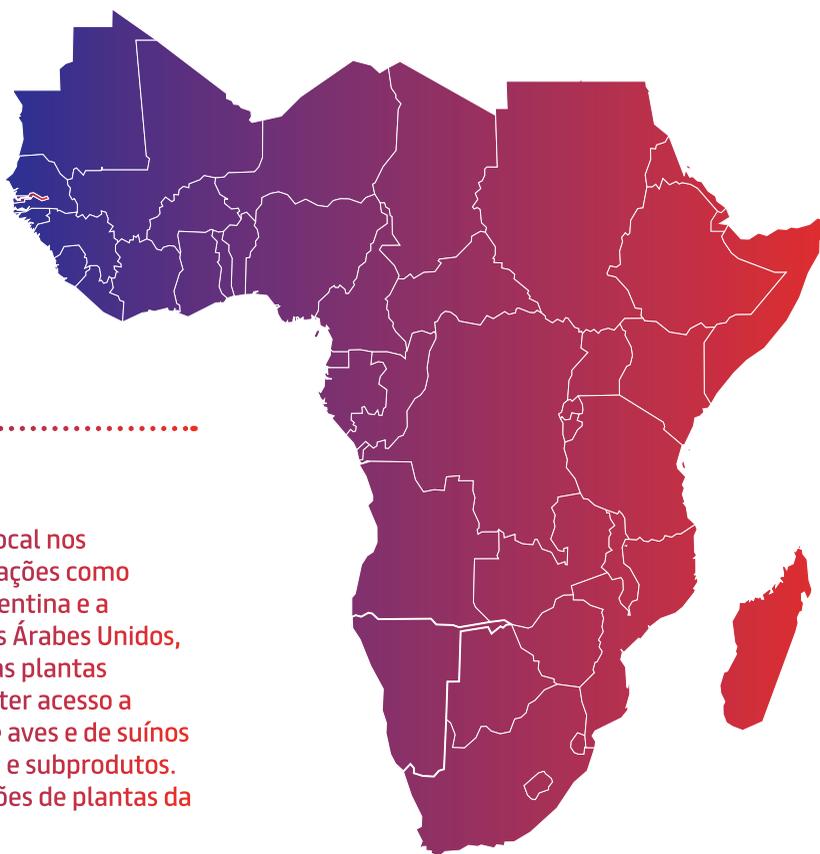
Apesar do cenário desafiador em seu principal mercado, Angola, e do contexto macroeconômico e político difícil em diversas outras geografias em função do preço do petróleo e outras *commodities*, o ano de 2016 foi importante para a BRF em termos de retomada de crescimento de volume na África Subsaariana. Com expansão de dois dígitos, ativação de nossas marcas e exploração de novos canais de vendas, a região está em nosso radar pelo potencial de evolução, com uma presença cada vez mais consistente das marcas e dos produtos BRF no varejo local.

Entre as ações que viabilizaram os bons resultados, fortalecemos nossa aproximação com o consumidor final em mercados-chave, com inovações direcionadas por equipe local, inteligência de negócios, desenvolvimento de acordos de fornecimento e distribuição e

ampliação do alcance, por meio de distribuidores ativos, explorando, por exemplo, os chamados “canais secos”, que não dependem dos processos de distribuição de frios.

Por meio de nossas marcas Perdigão e Sadia, lançamos produtos de maior durabilidade, com destaque para as salsichas em lata (*leia mais em Marca, Conhecimento e Inovação*) e para a comercialização de carne de frango *in natura* adaptada ao consumidor local, usada na produção de ensopados.

A prioridade nos próximos anos será intensificar a presença em mercados B2C relevantes, como Gana e República Democrática do Congo, e o fortalecimento de nossa atuação em economias como África do Sul e Angola. No médio e longo prazos, também estamos estudando possibilidades de viabilizar plataformas de produção local, tanto no eixo fabril quanto no de produção de animais.



HABILITAÇÃO DE PLANTAS

Além de ampliar nossa produção local nos diferentes mercados, por meio de ações como as aquisições na Tailândia e na Argentina e a fábrica de Abu Dhabi, nos Emirados Árabes Unidos, apostamos na habilitação de nossas plantas no Brasil e na América Latina para ter acesso a mercados e comercializar carne de aves e de suínos *in natura*, produtos à base de carne e subprodutos. Em 2016, foram 12 novas habilitações de plantas da BRF para 03 mercados.

Visão de sustentabilidade

Nos últimos anos, aprofundamos nosso entendimento dos impactos e relações da Companhia em toda a cadeia de valor

Convivemos com o desafio e o objetivo de construir uma cadeia integrada e balanceada, baseada na colaboração e na geração de valor para todos os públicos que compõem nossa rede de relações. O legado que pretendemos estruturar, a partir de uma visão ampla de sustentabilidade, inclui a transformação positiva da rede global BRF, com base em premissas como ética e responsabilidade; a melhoria dos padrões de vida das pessoas; e o respeito e a valorização de todos os elos da cadeia de produção de alimentos.

Nossos compromissos socioambientais foram formalizados ainda em 2009 e, por meio dos pilares de sustentabilidade, estruturados em 2011. Gradativamente, assuntos como desenvolvimento da cadeia de valor, capital humano, valorização do capital natural e consumo consciente foram incorporados ao planejamento estratégico – como se pode ver em alguns dos focos estratégicos adotados pela Companhia e, também, no arco de prioridades (*leia mais na seção anterior*).

Por meio do Comitê de Finanças, Governança e Sustentabilidade, aspectos sociais e ambientais são tratados nas decisões de negócios e na estratégia corporativa (*leia mais em Governança Corporativa*). Nossos executivos são responsáveis diretos pela gestão de assuntos financeiros e não financeiros e têm pautas relacionadas à sustentabilidade presentes de forma transversal em reuniões periódicas. Nossos indicadores e metas

socioambientais são monitorados de forma contínua pela área de Sustentabilidade e desenvolvidos por múltiplas áreas da Companhia.

Cientes do desafio de levar à prática a gestão da sustentabilidade, estudamos tendências e boas práticas globais, examinando sua conexão com nosso negócio, realizamos análises de risco socioambiental, apostamos em ferramentas de engajamento, aprendizagem e cultura de sustentabilidade, mapeamos boas práticas para disseminá-las e reconhecê-las e dialogamos com o mercado sobre nossos progressos e desafios.

Demonstrando o entendimento da Companhia sobre a relevância dos aspectos relacionados à responsabilidade corporativa e sua atuação como promotora do desenvolvimento sustentável, trabalhamos em grandes frentes que contemplam diversas temáticas não apenas nas operações próprias, mas na cadeia, incluindo o desenvolvimento humano, a ecoeficiência e o bem-estar animal. Assim, aspectos como a conformidade ambiental das operações fabris, o desenvolvimento de fornecedores e produtores integrados, o respeito e a valorização de nossa gente e a adesão voluntária a compromissos de bem-estar animal têm sido cada vez mais integrados ao negócio, à missão e ao propósito da BRF. **G4-35, G4-36, G4-42, G4-45, G4-46**

**TEMAS MATERIAIS:
NOSSA TRAJETÓRIA**
G4-24, G4-25, G4-26, G4-27

Como parte da aderência às metodologias da Global Reporting Initiative (GRI) e das diretrizes de Relato Integrado do International Integrated Reporting Council (IIRC), também realizamos processos de materialidade – que consistem na consulta aos diversos públicos de relacionamento internos e externos da Companhia, a fim de mapear sua percepção sobre os temas e impactos sociais, ambientais e econômicos relacionados às nossas atividades.

Em 2013, a Companhia analisou sua lista de temas mais relevantes a partir de fontes documentais e, em 2014, por meio de consultas diretas à sociedade. Diversos *stakeholders*, como clientes, fornecedores, consumidores, colaboradores BRF e membros da alta gestão, identificaram a relevância de diversos assuntos ligados ao setor e ao modelo de negócios da Companhia – como práticas de bem-estar animal, relacionamento com comunidades locais, mudanças climáticas e promoção do consumo sustentável. Entre as ações, executamos painéis e entrevistas e avaliamos, com apoio de consultorias especializadas, estudos que indicavam temas-chave do presente e do futuro relacionados à sustentabilidade. Durante 2015, essa matriz voltou a ser revisada por meio de uma revisão de documentos, políticas e tendências do setor de atuação da Companhia.

Em 2016, iniciamos um novo processo de materialidade. Nosso foco foi compreender, no atual contexto da BRF, em quais temas temos evoluído e para os quais ainda precisamos construir uma agenda específica, por meio de entrevistas aprofundadas com especialistas, entrevista com executivos, consultas *on-line* e a fontes específicas e da análise de documentos, estudos setoriais e referências de mercado. O processo nos permitiu validar e revisar a lista que já vinha sendo adotada pela Companhia em sua gestão da sustentabilidade. O conjunto de temas, por sua vez, se conecta aos aspectos GRI que priorizamos para comunicação neste *Relatório Anual*. **G4-48**

O cruzamento com os pilares estratégicos da BRF e a validação da materialidade pela liderança corporativa formalizam a conexão entre a visão de futuro de negócio e assuntos considerados prioritários pelos *stakeholders* – como a qualidade e segurança dos produtos, a gestão socioambiental da cadeia de fornecimento e a aderência a padrões elevados de governança corporativa e bem-estar animal. A ideia é que nossos públicos de relacionamento sejam, assim, participantes ativos na construção de uma agenda conjunta de sustentabilidade.

Confira, na ilustração nas páginas 50 e 51, um resumo da trajetória da BRF em seu mapeamento de temas relevantes. **G4-19, G4-20, G4-21, G4-27**

Diversos *stakeholders*, como clientes, fornecedores, consumidores, colaboradores BRF e membros da alta gestão, identificaram a relevância de diversos assuntos ligados ao setor e ao modelo de negócios da Companhia

COMPROMISSOS E PACTOS SETORIAIS G4-15, G4-56

PACTO GLOBAL

a BRF é signatária do conjunto de compromissos desde 2011 e, a partir de 2013, passou a integrar o Global Compact 100 Stock Index, que reconhece empresas comprometidas com a incorporação dos princípios ao modelo de negócios.

PACTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE E CONTRA A CORRUPÇÃO

compromisso em favor da ética nos negócios, em sintonia com nossos valores e os de outras organizações signatárias.

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

lançados em 2015, como evolução dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), propõem uma abordagem multissetorial para promover, entre outros tópicos, a erradicação da pobreza e da fome, o respeito aos direitos humanos e a promoção do bem-estar. Estes objetivos estão sendo incorporados à estratégia e à atuação da Companhia, inclusive no processo de construção da *Food Vision* e no ganho de força de uma de nossas causas mais legítimas, o combate ao desperdício de alimentos.

.....
Confira a conexão dos ODS com os indicadores de desempenho no Sumário de Conteúdo da GRI, ao final deste relatório.

INSTITUTO PACTO NACIONAL PELA ERRADICAÇÃO DO TRABALHO ESCRAVO (INPACTO)

contribuímos, por meio do InPacto, para combater o trabalho escravo nas cadeias produtivas.

PROGRAMA NA MÃO CERTA

apoia o combate à exploração sexual de crianças e adolescentes nas rodovias brasileiras.

PROGRAMA BRASILEIRO GHG PROTOCOL

a BRF adota a metodologia de cálculo do GHG e utiliza o Registro Público de Emissões para divulgação de seu inventário global de emissões de gases de efeito estufa.

CDP CLIMATE CHANGE

estimula a gestão responsável de emissões de carbono e de aspectos como mudanças climáticas, estratégia, riscos e oportunidades.

CDP WATER

aborda a gestão de recursos hídricos nas organizações e em suas cadeias produtivas, as implicações para o negócio atual e futuro e identifica riscos e oportunidades relacionados ao tema.

EMPRESAS PELO CLIMA

a rede busca construir um modelo de economia de baixo carbono no Brasil a partir de discussões setoriais e debates sobre políticas públicas relativas ao tema no Brasil.

PACTO PELO ESPORTE

iniciativa voluntária, inédita no mundo, que define regras e mecanismos nas relações de investidores com entidades esportivas.

2011 E 2012 – CONSTRUÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DOS PILARES DE SUSTENTABILIDADE

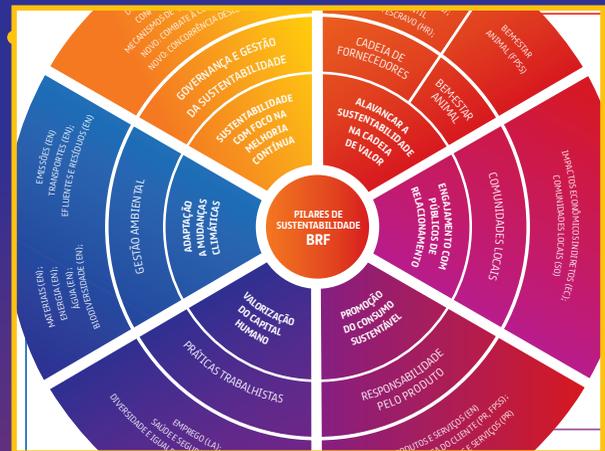


2013 – MATERIALIDADE, IMPACTOS E ALCANCE

MAS RELEVANTES BRF

Dimensão GRI	Tema material BRF	Aspecto GRI	Impacto dentro e fora
Ambiental	Meio ambiente	Materiais	Compra de insumos e saúde do consumidor
		Energia	Redução de impactos
		Água	Impactos causados por produtos e disponibilidade
		Emissões	Redução de emissões de fornecimento e logística
		Efluentes e resíduos	Contaminação de solos e atividades, principalmente
		Conformidade	As políticas de gestão minimizam o impacto ambiental
		Transporte	Consumo de combustíveis, resíduos e saúde e segurança
		Biodiversidade	Riscos associados às mudanças climáticas
		Geral	Provisionar investimentos em áreas identificadas como

2014 – MATERIALIDADE E CONEXÃO COM O NEGÓCIO



2015 E 2016 – MATERIALIDADE, REVISÃO ESTRATÉGICA DOS TEMAS MATERIAIS E APROFUNDAMENTO NO ENTENDIMENTO DE IMPACTOS



ARCO DE PRIORIDADES

TEMAS MATERIAIS GRI G4-19, G4-27

EXTENSÃO DOS IMPACTOS* GRI G4-20, G4-21

ASPECTOS GRI G4

1		<p>Governança, transparência e sustentabilidade</p>	<p>Sociedade Poder público Colaboradores Consumidores Fornecedores de grãos Produtores integrados Fornecedores logísticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Governança • Ética e integridade • Desempenho econômico • Combate à corrupção • Políticas públicas • Concorrência desleal • Conformidade • Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a meio ambiente, práticas trabalhistas, direitos humanos e sociedade
2		<p>Cadeia de fornecedores</p>	<p>Sociedade Colaboradores Clientes Fornecedores de grãos Produtores integrados Fornecedores logísticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil organizacional • Avaliação de fornecedores em impactos relacionados a meio ambiente, práticas trabalhistas, direitos humanos e sociedade • Práticas de compras + <i>sourcing</i>
3		<p>Qualidade e segurança dos alimentos</p>	<p>Consumidores Colaboradores Clientes Fornecedores de grãos Produtores integrados Fornecedores logísticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde e segurança do cliente • Rotulagem de produtos e serviços • Alimentos saudáveis e acessíveis
4		<p>Bem-estar animal</p>	<p>Produtores integrados Poder público</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bem-estar animal
5		<p>Ecoeficiência nas operações</p>	<p>Produtores integrados Fornecedores logísticos Fornecedores de grãos Colaboradores Sociedade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Energia • Água • Emissões • Efluentes e resíduos • Produtos e serviços • Transportes
6		<p>Comunidades</p>	<p>Colaboradores Produtores integrados Fornecedores logísticos Fornecedores de grãos Clientes Sociedade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impactos econômicos indiretos • Comunidades locais
7		<p>Práticas trabalhistas</p>	<p>Colaboradores Produtores integrados Fornecedores logísticos Sociedade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil organizacional • Emprego • Saúde e segurança no trabalho • Treinamento e educação

* A extensão dos impactos indica os principais públicos, dentro e fora das operações da organização, em relação aos quais os temas materiais são mais críticos.

Riscos e oportunidades G4-2

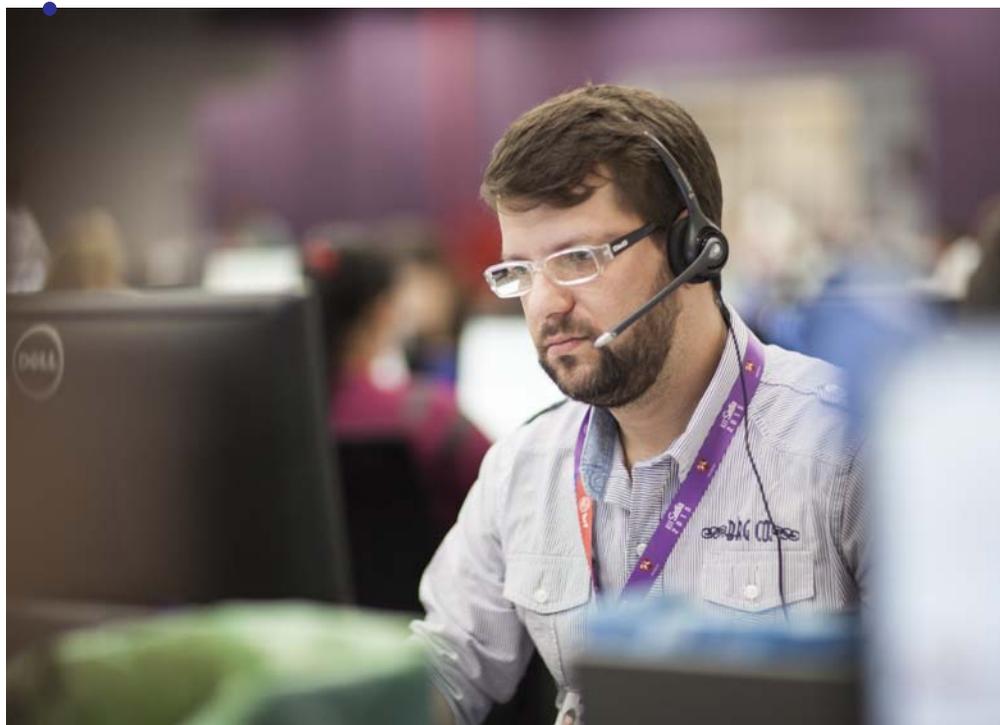
Modelo adotado pela BRF busca o acompanhamento de fatores financeiros e não financeiros que podem afetar o negócio

Na busca contínua por evoluir frente aos desafios e cenários de um mundo globalizado, ágil e complexo, buscamos aprimorar as abordagens dadas aos nossos processos. Diante deste contexto, em 2016 foi constituída uma Diretoria de Riscos Corporativos que integra a Vice-Presidência de Integridade Corporativa, possibilitando a consolidação e ampliação de sua atuação, com uma visão mais holística e inserção global. Entre as atividades executadas no ano, a área revisitou a metodologia de avaliação de riscos e de endereçamento de oportunidades, agregando uma perspectiva integrada.

O gerenciamento de riscos da companhia hoje atua em quatro pilares: (i) gestão de riscos corporativos e melhoria contínua do ambiente de controles internos da companhia; (ii) prevenção de perdas, com ênfase em aspectos como perdas e desvio de ativos; (iii) gestão global de todos os seguros; e (iv) segurança corporativa, abordando temas como segurança patrimonial, integridade de nossos funcionários/terceiros e até a segurança das informações. **G4-45, G4-46, G4-47**

Como resultado dessa reestruturação, foi aplicada uma metodologia de gestão integrada dos riscos capazes de afetar nossa operação, nossa estratégia e a nossa capacidade de geração de

Estamos atentos aos aspectos financeiros, legais, sanitários, ambientais e de mercado que podem influenciar no futuro da BRF



valor. Essa metodologia inclui a análise da nossa vulnerabilidade, do impacto e as respostas aos riscos capturados pela BRF. O trabalho contemplou o mapeamento da estratégia global, assim como os riscos e oportunidades inerentes a esta estratégia. A estrutura corporativa de riscos atuará no monitoramento dos riscos e na capacitação dos colaboradores de cada região, disseminando a cultura de mapeamento de riscos e oportunidades na organização.

A matriz de riscos da BRF permanece sendo revista periodicamente, com base em temas críticos do setor, na conjuntura de mercado e em aspectos regulatórios, sociais, ambientais, financeiros e de reputação/ imagem, considerando a efetividade dos planos de mitigação já existentes e a definição do plano de continuidade. Prevê, ainda, a implementação de ferramentas de atualização dinâmica que identifiquem a migração de riscos com probabilidade e impacto baixos/médios para zonas mais críticas, entre outros aspectos. A gestão integrada de riscos é monitorada

pela Diretoria Executiva, pelos Comitês que assessoram o Conselho e pelo próprio Conselho de Administração, cabendo a eles avaliar e validar os riscos reportados e as respectivas respostas. A Diretoria Executiva, incluindo CEO e os GMs, é responsável pelo tratamento dos riscos mapeados e reportados pela Diretoria de Riscos Corporativos.

Além de manter estrutura dedicada à gestão de riscos, a Companhia aborda, em seu planejamento estratégico, fatores e variáveis que podem influenciar a perenidade do negócio, a fim de responder a eles com agilidade sempre que necessário. Além da estrutura de Gestão de Riscos, equipes de Compliance e da Auditoria Interna atuam em parceria no mapeamento, mensuração, comunicação e tratamento dos riscos, buscando sinergia entre as áreas e o processo global. **G4-46**

Confira, nas próximas páginas, os riscos monitorados por categoria e dimensão, como os tratamos e como trabalhamos para convertê-los em oportunidades.



Com revisões periódicas, a matriz de riscos considera cenário de mercado e do setor e questões regulatórias, sociais, ambientais, financeiras e de reputação

RISCOS POTENCIAIS

 *Risco*

 *Oportunidade*

 *Resposta*

CONTROLE SANITÁRIO G4-14

 Notificações oficiais de violações, restrições temporárias às importações e embargos como consequência do não cumprimento das legislações aplicáveis ao mercado em questão.

 Manutenção de mercados para exportação, aberturas de novos mercados e habilitações de novas plantas, preservando nossa reputação junto a consumidores e clientes e reforçando a qualidade como atributo percebido pelo mercado.

 A mitigação deste risco se dá por meio da captação e internalização dos requisitos sanitários internacionais, do monitoramento e do controle de princípios de qualidade aplicáveis à cadeia produtiva

(produtores integrados), à distribuição e às fábricas BRF. As unidades de abate, por exemplo, seguem práticas para atender e/ou superar a legislação, evitando, assim, eventuais embargos (*leia mais em Gestão da Qualidade*).

SEGURANÇA DOS ALIMENTOS

 Problemas ligados à qualidade dos nossos produtos que causam impacto negativo na saúde de consumidores.

 Manter a qualidade como elemento-chave da BRF e atributo de todas as suas marcas.

 O sistema de garantia da qualidade BRF tem programas específicos sobre segurança de alimentos, como Boas Práticas de Fabricação e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, base para monitorar e evitar po-

O monitoramento de riscos abrange tanto aspectos financeiros e de mercado quanto assuntos sociais e ambientais



Estamos atentos aos impactos das mudanças climáticas sobre o negócio, incluindo o fornecimento de grãos e a disponibilidade de recursos energéticos e hídricos

tenciais riscos por meio da redução e/ou eliminação de perigos químicos, físicos e biológicos. Além disso, investimos em modernização tecnológica no controle de riscos, e nossos contratos com fornecedores preveem cláusulas de cumprimento de padrões de qualidade.

AMBIENTAIS

⚠ Abrange aspectos direta ou indiretamente ligados à operação que podem afetar a entrega de resultados da companhia, como a escassez hídrica, capaz de limitar o uso do recurso para fins industriais ou a geração de energia (fonte prioritária no Brasil).

🕒 Ao assumir a dianteira em iniciativas de eficiência ambiental, a Companhia pode tornar sua operação mais competitiva e reforçar sua reputação por meio dos compromissos de mitigação de impacto.

✔ Medidas como a análise do risco hídrico nas plantas, o estudo de novas formas de geração de energia e o controle de riscos ligados à disposição de resíduos e ao descarte de efluentes são adotadas na gestão ambiental da Companhia. Em caso de ocorrências de acidentes ambientais, temos um procedimento-padrão para relato e tratativas imediatas, para reduzir impactos e magnitude do evento.

AMBIENTAIS: MUDANÇAS CLIMÁTICAS G4-EC2

⚠ É um risco de natureza transversal, que pode impactar em vários aspectos financeiros e não financeiros. Alterações extremas de temperatura e precipitação, por exemplo, podem influenciar a produtividade agrícola e a pecuária, assim como o bem-estar animal e a disponibilidade de energia gerada em hidrelétrica. Além disso, alterações no marco regulatório (como a possibilidade de uma taxa de emissões de carbono) podem afetar o futuro da BRF.

🕒 Antecipar-se e contribuir para a mitigação dos impactos ligados às mudanças climáticas é decisivo em termos de controle de custos dos negócios.

✔ Acompanhamos os estoques de compra de grãos e o clima em polos agrícolas, a fim de controlar custos ligados à cadeia de fornecimento. Também desenvolvemos um programa formal de eficiência energética e inovação no processo produtivo e monitoramos projetos de lei e debates públicos que possam alterar o marco regulatório brasileiro sobre o assunto.

AMBIENTAIS: ENERGIA ELÉTRICA G4-EC2

⚠ Essencialmente ligado ao preço e à disponibilidade do recurso, em função de cenários ambientais e leis de oferta e demanda.

🕒 Redução de custos de produção e aumento de competitividade a partir do uso mais eficiente de recursos naturais.

✔ Monitoramos condições regulatórias e climáticas que possam afetar custo e oferta de recursos energéticos. Para mitigar esse risco, apostamos em redução do consumo na operação, em aquisições no mercado livre baseadas em avaliações e em modelagens considerando cenários climáticos futuros. Também temos priorizado o uso de fontes renováveis de energia, com base em nossa estratégia climática.

CADEIA DE FORNECEDORES

- ⚠ Casos de não conformidade social e ambiental, falhas nos processos de suprimentos e problemas de qualidade em serviços e matérias-primas.
- 🎯 Construção de relações comerciais de longo prazo, com ganho mútuo e maior qualidade de entregas.
- ✅ Dada a extensão e complexidade da cadeia produtiva, a BRF aposta em várias diretrizes, como uma norma corporativa específica para processos de aquisição e compras, a avaliação de Probabilidade de Inadimplência (Prinad) – realizada pelo Serasa – e a elaboração e atualização do Strategic Sourcing, adotado para a análise de categoria, mercados e estratégias de negociação e gestão do riscos. Outra frente é o Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores (*leia mais em* Desenvolvimento de Fornecedores).

SST E OPERACIONAIS G4-14

- ⚠ Sinistros patrimoniais e eventos que afetem a produtividade e a continuidade da operação – incluindo falta de mão de obra, acidentes em fábricas, problemas na logística etc.
- 🎯 Posicionar a BRF como referência no setor em segurança operacional, retenção de talentos e nível de serviço.
- ✅ Desde 2008, a BRF tem o Programa de Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA), que reforça a cultura de prevenção de acidentes e a gestão de riscos de segurança. Um dos pilares do Programa de SSMA é o de Gestão de Risco Operacional (PGR), existente desde 2010. Também temos um Centro de Controle Operacional em Curitiba (PR) e diversos seguros contra danos e ocorrências em nossos principais ativos (desde instalações até produtos e mercadorias).

COMMODITIES G4-EC2

- ⚠ Volatilidade de preços e sazonalidade de determinados insumos e matérias-primas essenciais aos negócios, como milho, farelo de soja, soja em grãos e suínos, seja por conta de condições de mercado internas e externas, seja por doenças, sanções ou embargos.
- 🎯 O tratamento deste risco, um dos mais críticos para o setor de alimentos/proteína animal, nos permite reduzir custos de produção e potencializar a geração de valor.
- ✅ Em 2016, a BRF foi fortemente impactada por esse risco, com altas de milho e soja, por exemplo, que reduziram sua competitividade em diversos mercados. Os riscos de volatilidade em preços também estão contemplados na Política de Gestão de Risco Financeiro, mas, além disso, também investimos em processos para ter garantia da qualidade e do abastecimento de insumos, investigando aspectos como clima, produções mundiais, estoques reguladores, oportunidades de redução de custos e variáveis do comércio internacional. Também atuamos de forma a mitigar os riscos com processos de compras conectados à estratégia de longo prazo da Companhia, com ações em curto e médio prazos.



Grãos

Acesso a *commodities* essenciais à produção agrícola é um requisito para a continuidade das operações da BRF, no Brasil e no mundo

Por meio da Política e do Comitê de Gestão de Risco Financeiro, buscamos preservar a integridade do capital financeiro da BRF com um olhar preventivo

COMPLIANCE

- ⚠ Casos de não cumprimento de regulamentos, normas e legislação aplicável ao setor ou à indústria/setor privado como um todo.
- 🎯 Reforçar com públicos estratégicos o comportamento ético como um dos atributos e valores essenciais da BRF.
- ✅ Operação do sistema de controles internos e de um programa de *compliance*, com área dedicada ao assunto e envolvimento direto da liderança. Outros destaques são a atualização periódica do Manual da Transparência, a existência do Canal de Transparência BRF, hoje implantado em 6 países (*leia mais em Ética e Transparência*), e os processos de *due diligence* executados com fornecedores terceiros.

IMAGEM E REPUTAÇÃO

- ⚠ Incidentes, crises e situações críticas podem afetar a imagem da BRF e impactar sua reputação em aspectos como ética, confiança, transparência e governança.
- 🎯 Evitar que eventos críticos gerem exposição negativa da marca corporativa e das principais marcas garante boa reputação perante *stakeholders*.
- ✅ A BRF mantém uma política de marketing responsável, aplicável a todos os segmentos de negócios; além disso, adota padrões comerciais e de *compliance* que abrangem todas as relações de mercado da empresa.

FINANCEIRO

- ⚠ Transações, contextos cambiais e negociações que podem afetar a saúde financeira da BRF.
- 🎯 Por meio do tratamento do risco, a Companhia busca reforçar o reconhecimento de sua solidez financeira no mercado.
- ✅ Mantemos a Política de Gestão de Risco Financeiro e um comitê executivo homônimo, que definem limites de exposição aos principais riscos relacionados (cambial, *commodities*) e permitem o veto de propostas inadequadas à perenidade do negócio. As ações relativas ao tema são tratadas, também, na Política de Gestão de Riscos, revisada a cada dois anos e monitorada pelos órgãos de governança – Comitê de Finanças, Governança e Sustentabilidade e Conselho de Administração, cabendo a este último a validação do documento. Também seguimos referências como a Lei Sarbanes-Oxley (SOX).

JURÍDICO / TRIBUTÁRIO

- ⚠ Exposição a sanções causadas por casos de não conformidade.
- 🎯 Aumentar a competitividade e a solidez financeira da Companhia, evitando perdas decorrentes de sanções, multas e demais punições.
- ✅ Além do monitoramento de aspectos regulatórios e legais, temos buscado reforçar o diálogo sobre aspectos tributário e fiscal nos mercados, buscando dar maior segurança e previsibilidade à operação.



Diante de um contexto desafiador no Brasil e em outros mercados, tivemos como foco aumentar a eficiência e preservar a solidez financeira da Companhia durante 2016

Neste capítulo

> Resultado consolidado - 2016

RESULTADO ECONÔMICO- FINANCEIRO



O ano de 2016 se mostrou complexo e difícil para a BRF e seu segmento de atuação como um todo. Impactados por um contexto de elevação expressiva dos preços de *commodities* no Brasil, além da valorização do real frente ao dólar, tivemos perdas consideráveis em nossa competitividade global. Além disso, a retração da economia e a conjuntura instável no País im-

pactaram negativamente o volume e o *mix* de produtos. Para mitigar esses efeitos, capturamos sinergias operacionais e nos apoiamos em nossa estratégia de internacionalização, com avanços na integração da cadeia de valor e no aumento de nossa capacidade de atendimento a diferentes mercados.

DESEMPENHO POR REGIÃO

Confira no mapa um resumo dos resultados econômico-financeiros e operacionais para cada região global da BRF

- Brasil
- América Latina
- Europa/Eurásia
- Oriente Médio e Norte da África*
- Ásia
- África*

- 💰 Receita Líquida (R\$ milhões)
- ★ Lucro operacional (R\$ milhões)
- ▶ Volume de vendas

* Em 2016, passamos a reportar separadamente os resultados de Oriente Médio e Norte da África e da região África.

💰 R\$ 2.084
 ★ R\$ 175
 ▶ 251 mil toneladas

💰 R\$ 14.808
 ★ R\$ 1.697
 ▶ 2.034 mil toneladas



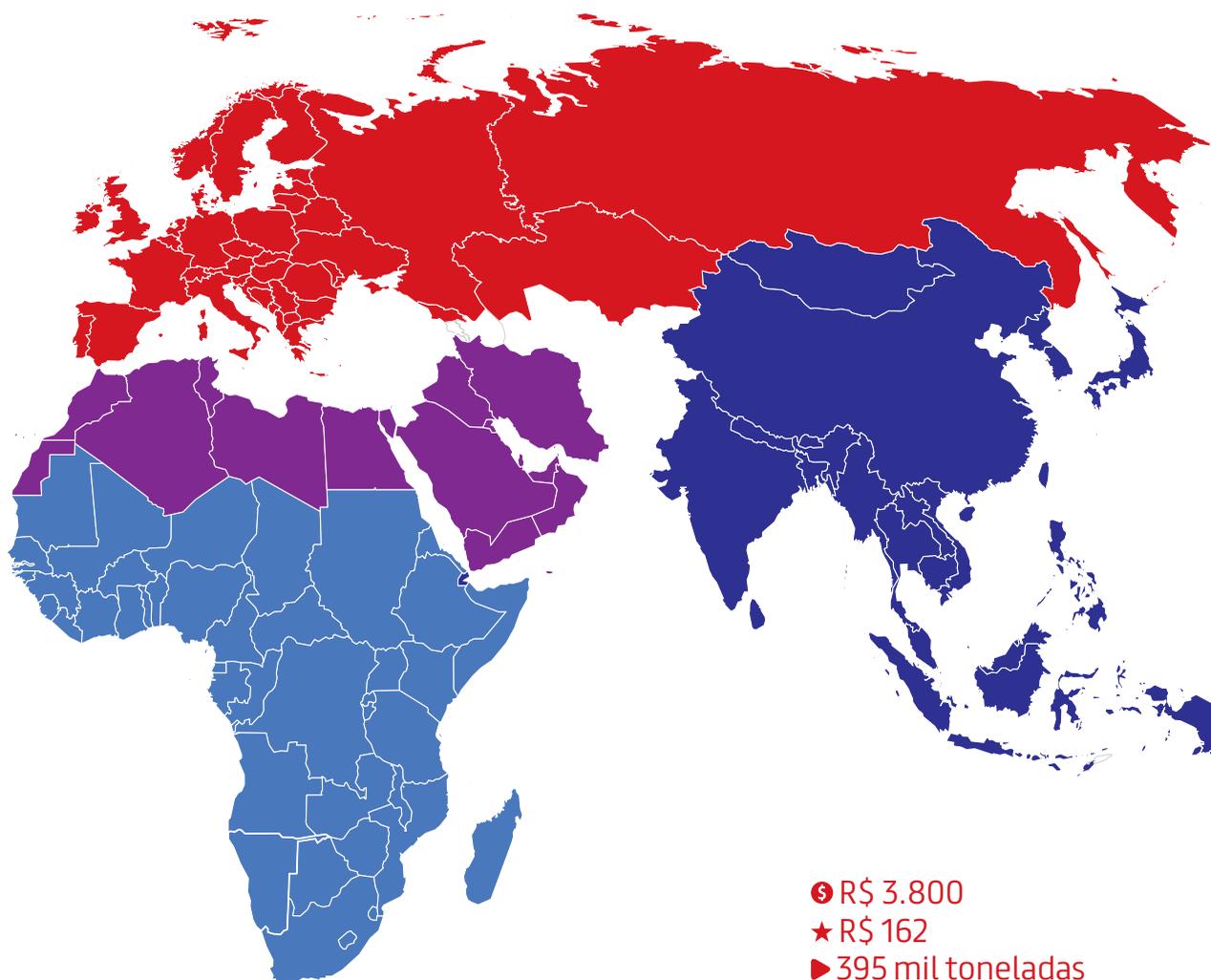
A participação das regiões globais nos resultados da Companhia tem sido cada vez mais equilibrada, com 54% da receita líquida vinculada aos negócios internacionais e 46% ao mercado Brasil em 2016. Reflexo da estratégia de negócio adotada nos últimos anos, essa característica funciona como um fator de proteção da BRF contra alterações conjunturais, além de nos permitir capturar sinergias e diversificar a base de receitas.

Durante o ano, a Receita Operacional Líquida (ROL) da BRF alcançou R\$ 33,7 bilhões. O lucro operacional da Companhia totalizou R\$ 3.413 milhões, com uma margem EBITDA de 10,1%.

COTAÇÕES MÉDIAS EM 2016

R\$ 50,5
BM&F
Bovespa-BRFS3

US\$ 14,6
NYSE-BRFS



🇺🇸 R\$ 768
★ R\$ 76
▶ 178 mil toneladas

🇺🇸 R\$ 6.227
★ R\$ 736
▶ 927 mil toneladas

🇺🇸 R\$ 3.800
★ R\$ 162
▶ 395 mil toneladas

🇺🇸 R\$ 4.749
★ R\$ 683
▶ 723 mil toneladas

Contexto & cenário

Alta do preço do milho e oscilações em oferta e demanda causaram variações em custo de produção e nos preços de proteína animal

O cenário do nosso setor de atuação se mostrou bastante adverso em 2016. Um dos principais fatores foi a alta inesperada do preço do milho no Brasil, que se manteve desconectado com os níveis internacionais e colocou os produtores locais em posição competitivamente desfavorável no comércio global de carne de frango. Outro fator que prejudicou o produto brasileiro foi a apreciação do real frente ao dólar, que ocorreu principalmente no segundo semestre e pressionou os custos em dólar.

A alta no preço do milho se deu basicamente por dois motivos. Primeiramente, a desvalorização do real em relação ao dólar durante 2015 (+42%, em comparação a 2014) influenciou os produtores de milho a aumentar os compromissos de exportação em 2016, em comparação à média de três anos anteriores e, também, por

conta de fatores climáticos - houve quebra na produção de milho de cerca de 21 milhões de toneladas, considerando as duas safras brasileiras (em torno de 24% do volume projetado para 2016).

Essa pressão melhorou apenas no último trimestre, quando o preço do milho foi o menor registrado no ano, embora ainda superior aos patamares de 2014 e 2015. Já com relação ao farelo de soja, a redução do preço foi relativamente mais tímida, e se manteve cerca de 5% acima do patamar visto no início de 2016. No entanto, considerando a extensão e dinamicidade do ciclo do frango, esse alívio nos preços dos grãos será sentido apenas em 2017.

Diante do cenário de custo de grãos elevado, somado à posição competitiva desfavorável do país,

Ambiente complexo foi contornado com controle estrito dos preços, da produtividade e dos custos de produção



Quebra na safra de milho e contratações antecipadas de exportação desequilibraram oferta e demanda do grão no Brasil, com impacto nos custos das companhias de alimentos

as margens dos produtores brasileiros continuaram pressionadas ao longo de quase todo o ano, levando à redução de alojamento e produção de frango no terceiro e no quarto trimestres.

Esse movimento foi evidenciado, também, nos dados da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), que mostraram queda nos volumes de exportação de frango. No segundo semestre de 2016, por exemplo esses volumes contraíram cerca de 9%, na comparação anual.

No entanto, enquanto os produtores brasileiros enfrentaram um ano com diversas dificuldades, observou-se um crescimento de produção de frango em algumas plataformas estrangeiras relevantes e até o fortalecimento de países que têm menor escala, o que de certa forma limitou as oportunidades para os exportadores brasileiros, tanto em volume quanto em preço.

CONTEXTO INTERNACIONAL

Enquanto os produtores brasileiros ajustaram a produção em função do cenário adverso do setor, outras plataformas produtoras no mundo aproveitaram o momento de maior competitividade relativa (grãos mais baratos) e aumentaram a produção.

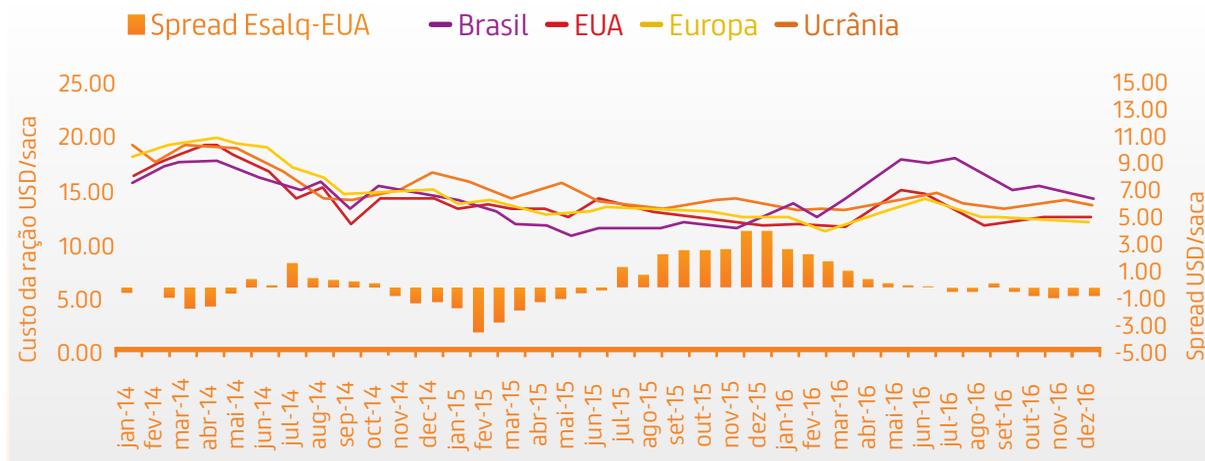
Na Tailândia, por exemplo, a produção de carne de frango cresceu 10,7% em 2016, e os volumes exportados para outros países da Ásia aumentaram consideravelmente no segmento *in natura*. Esse efeito foi mais percebido no Japão, onde os estoques locais já estavam em níveis elevados, o que acabou levando a uma maior pressão em preços e volumes das exportações brasileiras.

Na Europa, por sua vez, a Polônia aumentou a produção em cerca de 14% em 2016 (dados disponíveis até outubro) e elevou seus embarques para outros países europeus. O mesmo ocorreu com a Ucrânia, que, além do aumento de produção de frango, teve forte crescimento no volume de exportação, com destaque para o Oriente Médio e a Europa. O excedente de volumes proveniente desses países, somado aos estoques locais ainda elevados, pressionou preços ao final de 2016.

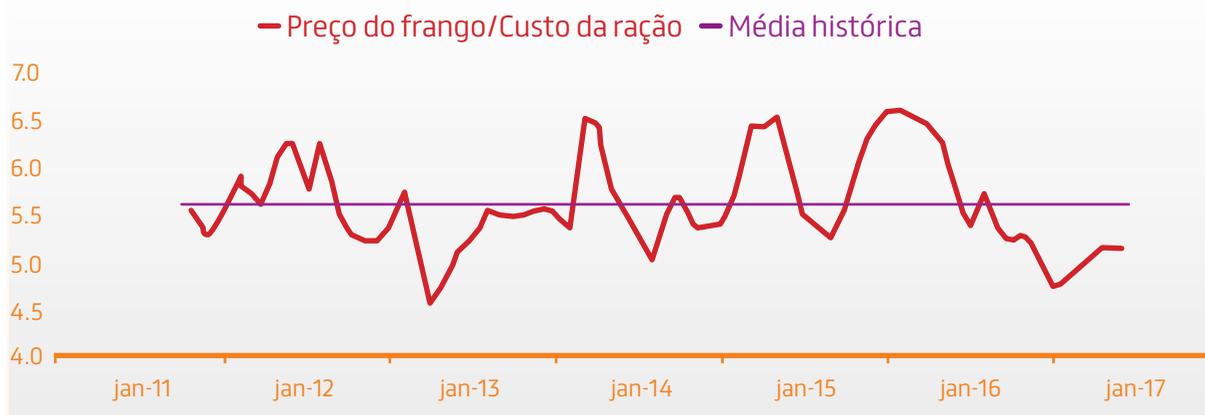
-24%

Foi a queda da produção de milho devido a fatores climáticos em 2016

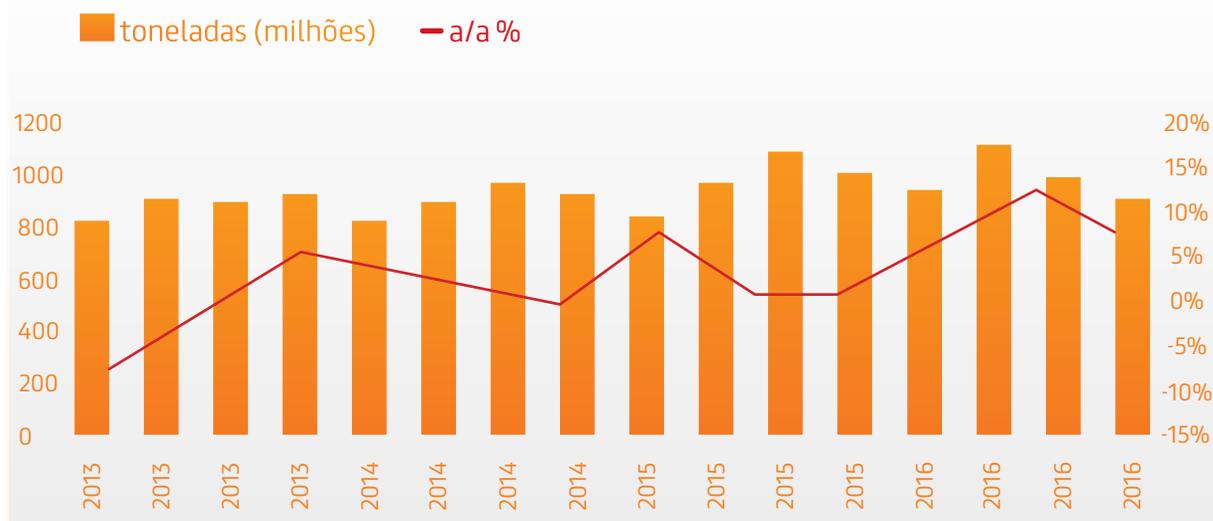
Custo da ração no Brasil e em mercados selecionados



Margem do produtor de frango no Brasil



Exportação de frango no Brasil - SECEX



Resultado consolidado – 2016 G4-EC1

A seguir, confira alguns indicadores financeiros e operacionais que sintetizam o ano para a BRF

Principais Indicadores Financeiros

RESULTADO – R\$ MILHÕES	2015	2016	VAR. 2016/2015
Receita bruta	37.235	39.062	4,9%
Receita líquida	32.197	33.733	4,8%
Lucro bruto	10.089	7.526	(25,4%)
Margem bruta (%)	31,3	22,3	(9,0 p.p.)
EBIT	4.228	1.815	(57,1%)
Margem EBIT (%)	13,1	5,4	(7,8 p.p.)
EBITDA	5.525	3.413	(38,2%)
Margem EBITDA (%)	17,2	10,1	(7,0 p.p.)
Lucro líquido	2.928	(372)	(112,7%)
Margem líquida (%)	9,1	(1,1)	(10,2 p.p.)
Resultado por ação*	3,62	(0,47)	(112,9%)

* Resultado por ação (em R\$) consolidado, excluindo execuções em tesouraria.

Receita Operacional Líquida (ROL)

A ROL da companhia cresceu 4,8% em 2016, em comparação a 2015, fruto de um aumento de volumes (+3,8%) e preços médios maiores de 0,9% no ano. Os destaques positivos foram as

operações internacionais, cujo crescimento do volume foi de 16,7% a/a, além da receita líquida 9,1% maior em relação a 2015, compensando o cenário mais desafiador no Brasil.

VOLUMES – MIL TONELADAS	2015	2016	VAR. 2016/2015
Aves (<i>in natura</i>)	1.938	2.006	3,5%
Suíños e outros (<i>in natura</i>)	273	350	28,2%
Processados	2.116	2.017	(4,7%)
Outras vendas	188	314	67,2%
Total	4.515	4.688	3,8%
ROL – R\$ milhões	32.197	33.733	4,8%
Preço médio (ROL)	7,13	7,20	0,9%

Lucro Bruto

Os desafios setoriais e da ociosidade do nosso parque fabril se refletiram nos resultados da Companhia, gerando uma queda de 9 pontos percentuais na margem bruta em 2016, que ficou em

22,3% (abaixo dos 31,3% de 2015). A ociosidade gerou um impacto negativo total de R\$ 106 milhões em 2016 (contra R\$ 86 milhões em 2015). Além disso, no segundo semestre de 2016, houve maiores

pressões na margem bruta por conta da estratégia da Companhia de defender volumes em determinadas regiões, através de menores preços.

LUCRO BRUTO – R\$ MILHÕES	2015	2016	VAR. 2016/2015
Lucro bruto	10.089	7.526	(25,4%)
Margem bruta (%)	31,3%	22,3%	(9,0 p.p.)

Despesas Operacionais

O SG&A da Companhia cresceu 4,3% em 2016, no comparativo com o ano anterior, sob impacto de aspectos como a integração das empresas adquiridas (GFS, AKF, Campo Austral e Calchaqui); o efeito cambial e as pressões inflacionárias; e despesa

adicional relativa às Olimpíadas. Mesmo com esses impactos adicionais, mantivemos nossas despesas sob controle, principalmente devido ao nosso programa de Orçamento Base Zero (OBZ), com iniciativas como melhor roteirização da distribuição

de produtos; políticas internas de controle de despesas; e um novo modelo de pagamento de frete. Desse modo, nosso SG&A como percentual da ROL atingiu 16,4% no consolidado 2016, contra 16,5% em 2015.

DESPESAS OPERACIONAIS – R\$ MILHÕES	2015	2016	VAR. 2016/2015
Despesas com vendas	(4.806)	(4.966)	3,3%
% sobre a ROL	(14,9%)	(14,7%)	0,2 p.p.
Despesas administrativas e honorários	(506)	(577)	14,1%
% sobre a ROL	(1,6%)	(1,7%)	(0,1 p.p.)
Despesas operacionais totais	(5.312)	(5.543)	4,3%
% sobre a ROL	(16,5%)	(16,4%)	0,1 p.p.

Outros Resultados Operacionais

Os resultados operacionais foram significativamente inferiores durante o ano, com uma queda de 55,6% no consolidado do ano. A diminuição foi principalmente resultante de (i) menores

gastos de reestruturação; (ii) menores provisões de perdas de créditos; e (iii) não pagamento de bônus aos funcionários devido ao desempenho operacional desafiador reportado em 2016.

OUTROS RESULTADOS OPERACIONAIS – R\$ MILHÕES	2015	2016	VAR. 2016/2015
Outras receitas operacionais	567	300	(47%)
Outras despesas operacionais	(1.011)	(498)	(50,8%)
Outros resultados operacionais	(445)	(197)	(55,6%)
% sobre a ROL	(1,4%)	(0,6%)	0,8 p.p.

Resultado Operacional (EBIT)

O EBIT consolidado totalizou R\$ 1,8 bilhão em 2016, uma queda de 57,1% em relação ao ano anterior. Esse resultado é fruto da

compressão da margem bruta, que se combinou a maiores despesas operacionais e afetou a *performance* da Companhia.

EBIT – R\$ MILHÕES	2015	2016	VAR. 2016/2015
Lucro bruto	10.089	7.526	(25,4%)
Despesas operacionais	(5.312)	(5.543)	4,3%
Outros resultados	(445)	(197)	(55,6%)
Equivalência patrimonial	(104)	29	-
EBIT	4.228	1.815	(57,1%)
Margem EBIT (%)	13,1%	5,4%	(7,8 p.p.)

Resultado Financeiro

O Resultado Financeiro é uma combinação de fatores. Visando a facilitar o entendimento, agrupamos os dados em algumas categorias principais: (i) juros líquidos sobre endividamento/aplicações; (ii) ajuste a valor presente ("AVP") dos ativos e passivos; (iii) juros e/ou correção monetária sobre ativos/passivos, impostos, comissões; e (iv) variação cambial e outros.

Em 2016, o Resultado Financeiro Líquido foi negativo em R\$ 2.133 milhões, contra R\$ 1.670 milhões em 2015, sendo composto de:

(i) Juros líquidos de R\$ 1.267 milhões, R\$ 283 milhões maior em comparação aos R\$ 984 milhões de 2015. O aumento decorreu basicamente do aumento do endivi-

damento líquido consolidado da Companhia;

(ii) AVP de R\$ 354 milhões em comparação aos R\$ 240 milhões de 2015, decorrente de uma melhor gestão do nosso capital de giro;

(iii) Juros, correção monetária e outros, no valor de R\$ 214 milhões, contra R\$ 225 milhões de 2015;

(iv) Variação cambial e outros: representaram R\$ 298 milhões negativos, contra R\$ 221 milhões negativos de 2015. Reforçamos que em nossa estratégia de hedge buscamos neutralizar os impactos de variação cambial. O resultado do ano decorre do elevado nível de comércio exterior e operações internacionais em diversas moedas, além da elevada volatilidade cambial no período.

R\$ MILHÕES	2015	2016	VAR. 2016/2015
Receitas financeiras	3.355	2.374	(29,3%)
Despesas financeiras	(5.025)	(4.506)	(10,3%)
Resultado financeiro líquido	(1.670)	(2.133)	27,7%

Lucro Líquido

Sob impacto dos elevados custos, dado o cenário setorial atípico, e da estratégia de defesa de volumes com preços praticados menores, o lucro líquido da BRF

foi significativamente afetado de 2015 para 2016. Ao fim deste ano, houve prejuízo líquido de R\$ 372 milhões, contra um lucro líquido de R\$ 2.928 milhões em 2015.

LUCRO LÍQUIDO – R\$ MILHÕES	2015	2016	VAR. 2016/2015
Lucro líquido	2.928	(372)	(112,7%)
Margem líquida (%)	9,1%	(1,1%)	(10,2 p.p.)
Resultado por ação	3,62	(0,47)	(112,9%)

EBITDA

EBITDA – R\$ MILHÕES	2015	2016	VAR. 2016/2015
Lucro líquido	2.928	(372)	(112,7%)
Imposto de renda e contribuição social	(390)	50	-
Financeiras líquidas	1.670	2.133	27,7%
Depreciação e amortização	1.317	1.603	21,7%
EBITDA	5.525	3.413	(38,2%)
Margem EBITDA	17,2%	10,1%	(7,0 p.p.)

Desempenho por região

Brasil

Terminamos o ano de 2016 com uma ROL de R\$ 14,8 bilhões, sob impacto da conjuntura macroeconômica ainda desafiadora – uma redução de 2,9% em relação ao ano anterior. Os desafios começaram a ser sentidos já no início do ano, quando, após um período de estabilidade (no primeiro trimestre), houve contração nas vendas, combinadas à necessidade de revisão em nossas políticas de precificação. O terceiro trimestre foi marcado pelos investimentos em inovação – incluindo a linha Jamie Oliver, novos sabores da linha Salamis e novas opções de pratos congelados.

No último trimestre, com o consumo ainda fraco no Brasil, a dinâmica competitiva das linhas de comemorativos acabou se

tornando mais acirrada. Apesar dos volumes semelhantes aos de 2015, o aumento de preço em 2016 foi marginal e não compensou a alta dos custos. Os destaques ficaram para a campanha de Chester Perdigão, que trouxe volumes acima de 2015, e pela menor sobra de produtos após o período festivo.

Considerando somente a categoria de processados, continuamos enfrentando um cenário apertado e com queda de volumes de 11,5% a/a em 2016, impactada principalmente pelo canal rota. Por outro lado, no canal de Atacado, apresentamos um crescimento consistente e fechamos o segundo semestre de 2016 com um ganho de 16,3%, em comparação ao primeiro semestre.

Além de enfrentar o cenário adverso da economia brasileira, realizamos repasses de preços, a fim de preservar nossos resultados, ao longo do ano. Em dezembro, implementamos um último repasse de preços com o intuito de recuperar a rentabilidade marginal por quilo, antecipando com isso o movimento que faríamos em 2017.

Na parte de despesas, mantivemos a mesma disciplina vista ao longo do ano e, mesmo com os gastos de marketing com as Olimpíadas e com a campanha de comemorativos conseguimos reduzir as despesas operacionais como percentual da receita líquida. Dessa forma, finalizamos 2016 com um EBITDA de R\$ 1.697 milhões e uma margem EBITDA de 11,5% na região.

	2015	2016	VAR. 2016/2015
Volumes (mil, toneladas)	2.221	2.034	(8,4%)
Aves (<i>in natura</i>)	389	377	(3,0%)
Suíños e outros (<i>in natura</i>)	98	98	(0,5%)
Processados	1.710	1.514	(11,5%)
Outras Vendas	25	45	83,8%
Receita Operacional Líquida (R\$, milhões)	15.256	14.808	(2,9%)
Preço médio (R\$/Kg)	6,87	7,28	6,0%
Lucro Bruto (R\$, milhões)	4.884	3.920	-19,7%
Margem Bruta (%)	32,0%	26,5%	(5,5) p.p.
EBIT (R\$, milhões)	1.547	1.028	-33,5%
Margem EBIT (%)	10,1%	6,9%	-3,2 p.p.
EBITDA (R\$, milhões)	2.108	1.697	-19,5%
Margem EBITDA (%)	13,8%	11,5%	-2,4 p.p.

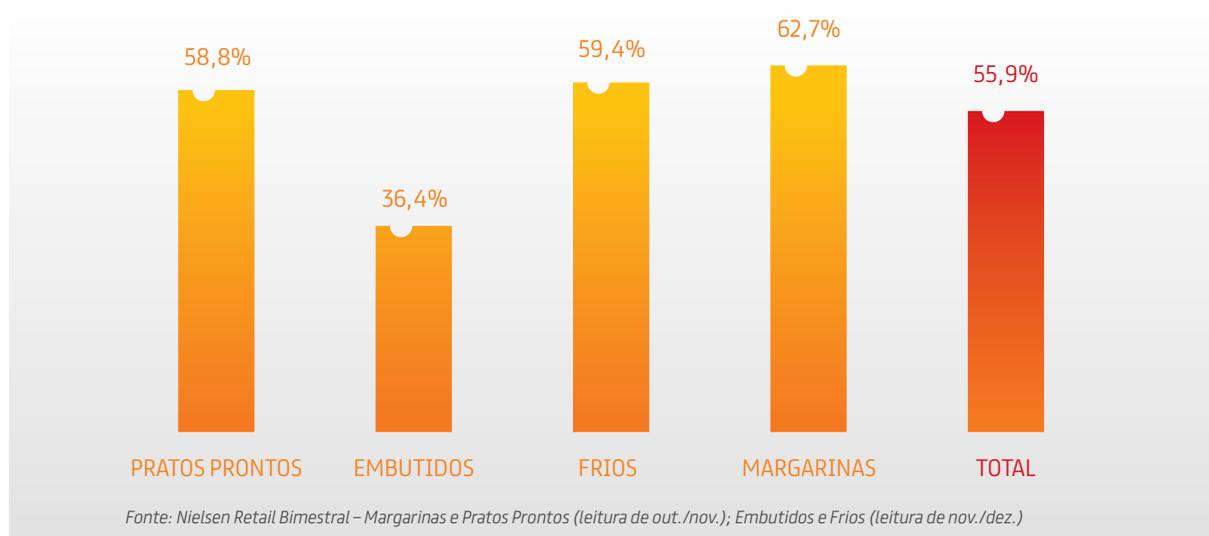
Market Share

O aumento de preços realizados ao longo do ano, atrelado a um cenário de consumo ainda difícil, fez com que a Companhia perdesse participação de mercado ao longo do ano. A competição vinda de marcas regionais, cujo posicionamento fica entre

60% e 80% do índice de preço, impactou principalmente as categorias de congelados e pratos prontos. As principais subcategorias impactadas foram as de empanados, lasanhas e linguíças, que sofreram com essa concorrência.

Em margarinas, exercemos nosso papel de líder e seguimos com nossa estratégia de rentabilizar a categoria. Como resultado, perdemos 2,9 p.p. de participação. O destaque positivo ficou para o *share* em refeições prontas, cujo crescimento foi de 3,7%.

Share Valor – Última Leitura 2016



Oriente Médio/Norte da África (MENA)

A ROL da região MENA totalizou R\$ 6.227 milhões em 2016, ligeiramente abaixo de 2015. Entre os fatores de influência do ano, estão o cenário macroeconômico mais desafiador na região e preços médios menores em reais no último trimestre (-11.1% t/t), em função da estratégia de defender nossos volumes em países-chave.

Por outro lado, o volume de processados segue crescendo de forma acelerada, em linha com a estratégia de continuar desen-

volvendo a categoria na região, avançando em inovação, melhorando o mix de produtos/canais e entendendo cada vez mais as necessidades dos consumidores finais (*leia mais em Nossa Estratégia*). No primeiro semestre, o avanço em processados foi um destaque, por meio da marca Sadia; no terceiro trimestre, destacou-se o lançamento de uma nova linha de empanados produzida na Tailândia, Zinger (*leia mais na página 84*), reforçando a sinergia da cadeia local.

Com a produção executada localmente, o volume de processados pôde se expandir e alcançou, já em 2016, liderança em diversos segmentos e geografias.

Com relação ao *market share* na região do Golfo, a marca Sadia continuou ganhando mercado e terminou 2016 com *share* relevante em categorias como *griller* (frango leve *in natura*), com 43%; cortes de frango, com 57%; hambúrgueres e empanados, com 19%; e salsichas de frango, com 46%.

	2015	2016	VAR. 2016/2015
Volumes (mil toneladas)	923	927	0,4%
Aves (<i>in natura</i>)	866	849	(2,0%)
Suíños e outros (<i>in natura</i>)	2	3	10,5%
Processados	55	76	38,0%
Receita Operacional Líquida (R\$ milhões)	6.358	6.227	(2,1%)
Preço médio (R\$/Kg)	6,89	6,71	(2,5%)
Lucro Bruto (R\$, milhões)	2.294	1.580	(31,1%)
Margem Bruta (%)	36,1%	25,4%	(10,7) p.p.
EBIT (R\$, milhões)	1.148	349	(69,6%)
Margem EBIT (%)	18,1%	5,6%	(12,5) p.p.
EBITDA (R\$, milhões)	1.472	736	(50,0%)
Margem EBITDA (%)	23,2%	11,8%	(11,3) p.p.
Volume de exportação do Brasil (CFR)*	473	425	(10,1%)
Representatividade no volume total (%)	51,2%	45,8%	(5,3) p.p.

* CFR (Custo e Frete)

Ásia

A região da Ásia totalizou uma ROL de R\$ 4.749 milhões, maior que a de 2015, sob impacto da expansão local de operações BRF. Ao longo do primeiro semestre, houve ganho na habilitação de plantas para exportação para Malásia e China, além da integração das operações da GFS.

Os volumes tiveram aumento total significativo no consolidado do ano, tendo como vetores de crescimento a China e o Sudeste Asiático, além do desen-

volvimento de novos mercados (Vietnã, por exemplo). Mesmo excluindo a consolidação da GFS (hoje, denominada BRF Tailândia), o crescimento anual foi de 12,7% em 2016.

Por outro lado, mesmo reduzindo as despesas operacionais de 2016 na região, o cenário setorial oriundo do ciclo do frango prejudicou a rentabilidade da operação. Desse modo, nosso EBITDA caiu 21% a/a em 2016.

	2015	2016	VAR. 2016/2015
Volumes (mil toneladas)	464	723	56,1%
Aves (<i>in natura</i>)	411	501	22%
Suíños e outros (<i>in natura</i>)	43	71	66,3%
Processados	10	36	266,6%
Outras vendas	0	115	-
Receita operacional líquida (R\$ milhões)	3.290	4.749	44,4%
Preço médio (R\$/kg.)	7,10	6,56	(7,5%)
Lucro bruto (R\$ milhões)	1.060	944	(10,9%)
Margem bruta (%)	32,2%	19,9%	(12,3 p.p.)
EBIT (R\$ milhões)	701	498	(28,9%)
Margem EBIT (%)	21,3%	10,5%	(10,8 p.p.)
EBITDA (R\$ milhões)	862	683	(20,8%)
Margem EBITDA (%)	26,2%	14,4%	(11,8 p.p.)
Volume de exportação do Brasil (CFR – custo e frete)	462	543	17,3%
Representatividade no volume total	99,8%	75,0%	(24,8 p.p.)

Europa/Eurásia

A Europa continuou sofrendo diante de um cenário macroeconômico e setorial mais desafiador. No primeiro semestre, a consolidação da distribuidora Universal Meats ajudou nos resultados locais, apoiando a estratégia de consolidar nossa posição de liderança no canal *food service* customizado no mercado do Reino Unido, assim como avançar na cadeia e melhorar nosso *mix* de produtos de maior valor agregado.

No entanto, a saída do Reino Unido da União Europeia durante o ano afetou o câmbio de forma expressiva, com a depreciação da libra em relação ao real. No ano de 2016 como um todo, essa depreciação chegou a 31,4%; já a do euro *versus* real alcançou 21,6%.

Isso afetou negativamente a BRF, apesar dos volumes crescentes na ordem de 11,7% a/a.

Na subregião Europa, além do impacto cambial, o resultado foi negativamente afetado por um maior abastecimento de produtos locais, que não possuem restrições de cotas e estavam carregando elevados níveis de estoque no mercado, pressionando preços domésticos e margens, principalmente no segundo semestre de 2016. Consequentemente, nossa margem EBITDA retraiu 15,4 p.p. a/a.

	2015	2016	VAR. 2016/2015
Volumes (mil toneladas)	353	395	11,7%
Aves (<i>in natura</i>)	95	88	(7,2%)
Suíños e outros (<i>in natura</i>)	83	103	23,9%
Processados	175	204	16,2%
Receita operacional líquida (R\$ milhões)	3.640	3.800	4,4%
Preço médio (R\$/kg)	10,30	9,63	(6,5%)
Lucro bruto (R\$ milhões)	1.019	426	(58,2%)
Margem bruta (%)	28,0%	11,2%	(16,8 p.p.)
EBIT (R\$ milhões)	573	(41)	(107,2%)
Margem EBIT (%)	15,8%	(1,1%)	(16,8 p.p.)
EBITDA (R\$ milhões)	717	162	(77,5%)
Margem EBITDA (%)	19,7%	4,3%	(15,4 p.p.)
Volume de exportação do Brasil (CFR – custo e frete)	203	219	8,2%
Representatividade no volume total	43,5%	55,5%	12,0 p.p.

América Latina (LATAM)

A ROL da América Latina totalizou R\$ 2.084 milhões em 2016, ligeiramente abaixo do ano anterior. Na primeira metade de 2016, houve crescimento associado ao aumento dos preços médios em reais, principalmente na Argentina, e ao incremento de volumes em novos mercados do Caribe e no México, além do crescimento e diversificação de *mix* em países como Paraguai, Uruguai e Chile. As aquisições da Campo Austral e da Calchaquí, consolidadas ao longo do ano, também permitiram avanços em nossa operação e

em nossas cadeias locais; em termos de inovação, o relançamento dos *nuggets* Sadia na região foi um destaque.

Por outro lado, a crise econômica na Argentina continuou impactando a rentabilidade da região por conta da alta taxa de inflação e da menor renda disponível do consumidor, ocasionando o "*downtrade*" de categorias/canais, principalmente no segundo semestre do ano. Desse modo, o EBITDA do ano totalizou R\$175 milhões, uma queda de 12,5% a/a em 2016.

	2015	2016	VAR. 2016/2015
Volumes (mil toneladas)	224	251	12,3%
Aves (<i>in natura</i>)	73	71	(2,8%)
Suíños e outros (<i>in natura</i>)	24	26	8,2%
Processados	126	151	19,7%
Outras vendas	0	3	-
Receita operacional líquida (R\$ milhões)	2.132	2.084	(2,3%)
Preço médio (R\$/kg)	9,53	8,29	13,0%
Lucro bruto (R\$ milhões)	483	404	(16,2%)
Margem bruta (%)	22,6%	19,4%	(3,2 p.p.)
EBIT (R\$ milhões)	128	65	(49,4%)
Margem EBIT (%)	6,0%	3,1%	(2,9 p.p.)
EBITDA (R\$ milhões)	200	175	(12,5%)
Margem EBITDA (%)	9,4%	8,4%	(1,0 p.p.)
Volume de exportação do Brasil (CFR – custo e frete)	48	64	32,4%
Representatividade no volume total	21,5%	25,4%	3,8 p.p.

África

A África vive um momento positivo em termos de expansão de presença da BRF, com escalada de volume, apesar dos desafios macroeconômicos específicos da região – como o baixo preço de petróleo e a alta inflação, além

de cenários desafiadores em mercados-chave, como Angola.

A ROL da região totalizou R\$ 768 milhões em 2016, acima dos R\$ 739 milhões de 2015. Ao longo do ano, houve crescimentos em volume, e a consolidação

de um time de gestão baseado e focado exclusivamente na África subsaariana permitiu levar à GM nossa estratégia de avançar na cadeia de valor e desenvolver produtos diferenciados e com marca.

	2015	2016	VAR. 2016/2015
Volumes (mil toneladas)	156	178	14,2%
Aves (<i>in natura</i>)	98	117	19,5%
Suínos e outros (<i>in natura</i>)	22	26	18,9%
Processados	36	35	(2,8%)
Receita operacional líquida (R\$ milhões)	739	768	3,9%
Preço médio (R\$/kg)	4,73	4,31	(9,1%)
Lucro bruto (R\$ milhões)	259	170	(34,4%)
Margem bruta (%)	35,0%	22,1%	(12,9 p.p.)
EBIT (R\$ milhões)	112	34	(69,4%)
Margem EBIT (%)	15,2%	4,5%	(10,7 p.p.)
EBITDA (R\$ milhões)	147	76	(48,5%)
Margem EBITDA (%)	19,9%	9,9%	(10,0 p.p.)
Volume de exportação do Brasil (CFR – custo e frete)	156	178	14,2%
Representatividade no volume total	100%	100%	-

Outros Segmentos

Incluimos em "Outros Segmentos" todos os volumes de produtos não core da BRF, como rações, farinhas, bovinos etc., que são realizados pelo "Global Desk". O resultado anual foi negativamente impactado pelo último trimestre

do ano, devido a uma maior liquidação de matéria prima de maior valor agregado com intuito de reduzir os estoques. Mesmo assim, o resultado total de EBITDA para 2016 foi positivo em R\$ 25 milhões.

	2015	2016	VAR. 2016/2015
Volumes (mil toneladas)	173	179	3,3%
Aves (<i>in natura</i>)	7	3	(55,7%)
Suíños e outros (<i>in natura</i>)	0	23	-
Processados	3	1	(54,7%)
Outras vendas	163	151	(7,3%)
Receita operacional líquida (R\$ milhões)	782	1.297	65,9%
Preço médio (R\$/kg)	4,51	7,26	60,9%
Lucro bruto (R\$ milhões)	90	82	8,7%
Margem bruta (%)	11,5%	6,3%	5,2
EBIT (R\$ milhões)	31	21	31,8%
Margem EBIT (%)	4,0%	1,6%	2,3
EBITDA (R\$ milhões)	32	25	22,0%
Margem EBITDA (%)	4,0%	1,9%	-2,1

Corporate (R\$ milhões)

	2015	2016	VAR. 2016/2015
Outros Resultados	121	(140)	(214,9%)
Equivalência Patrimonial	(135)	-	(100,0%)
EBIT	(13)	(140)	-
EBITDA	(13)	(140)	-

Investimentos (CAPEX)

No acumulado do ano, realizamos R\$ 1.516 milhões de investimentos em crescimento, eficiência e suporte, e R\$ 784 milhões para ativos biológicos, totalizando R\$ 2.300 milhões.

Ainda destacamos R\$ 295 milhões de aumento no nosso ativo fixo em função do arrendamento mercantil, de juros capitalizados e de intangível, entre outros.

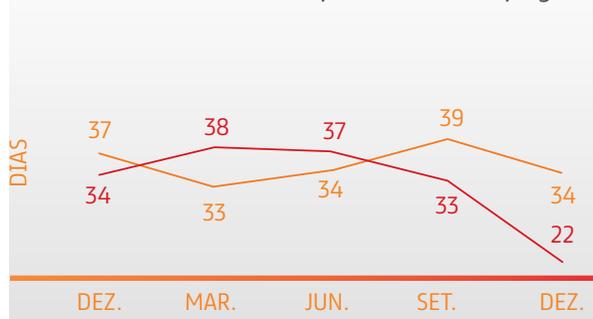
Ciclo Financeiro

O ciclo financeiro da Companhia pró-forma apresentou o menor nível dos últimos anos, totalizando 22.4 dias no último trimestre de 2016. A redução do ciclo financeiro foi resultado principalmente da redução de estoques de produtos acaba-

dos no Brasil (comemorativos) e em alguns mercados internacionais; do menor estoque de milho (safreinha), na comparação entre o terceiro e o quarto trimestres; e o contínuo esforço da Companhia na melhoria de contas a pagar.

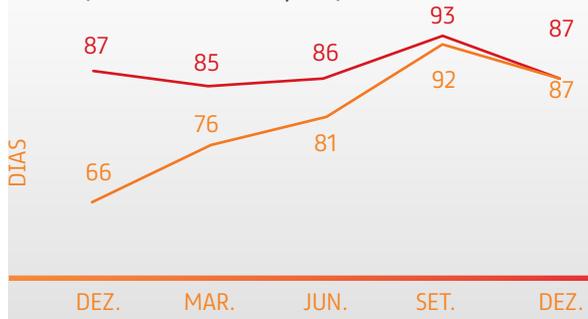
CICLO FINANCEIRO

Contas a Receber + Estoques - Contas a pagar



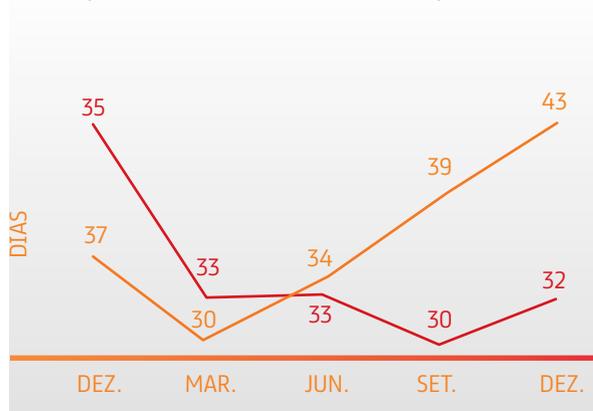
GIRO DE ESTOQUES

360 / (CPV LTM / Estoques)



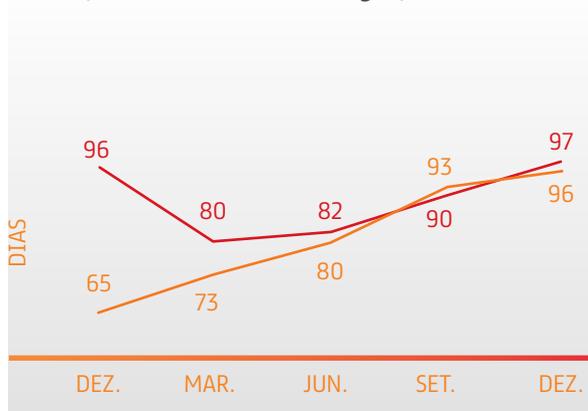
GIRO DE CONTAS A RECEBER

360 / (ROL LTM / Contas a Receber)



GIRO DE CONTAS A PAGAR

360 / (CPV LTM / Contas a Pagar)



Fluxo de Caixa Gerencial

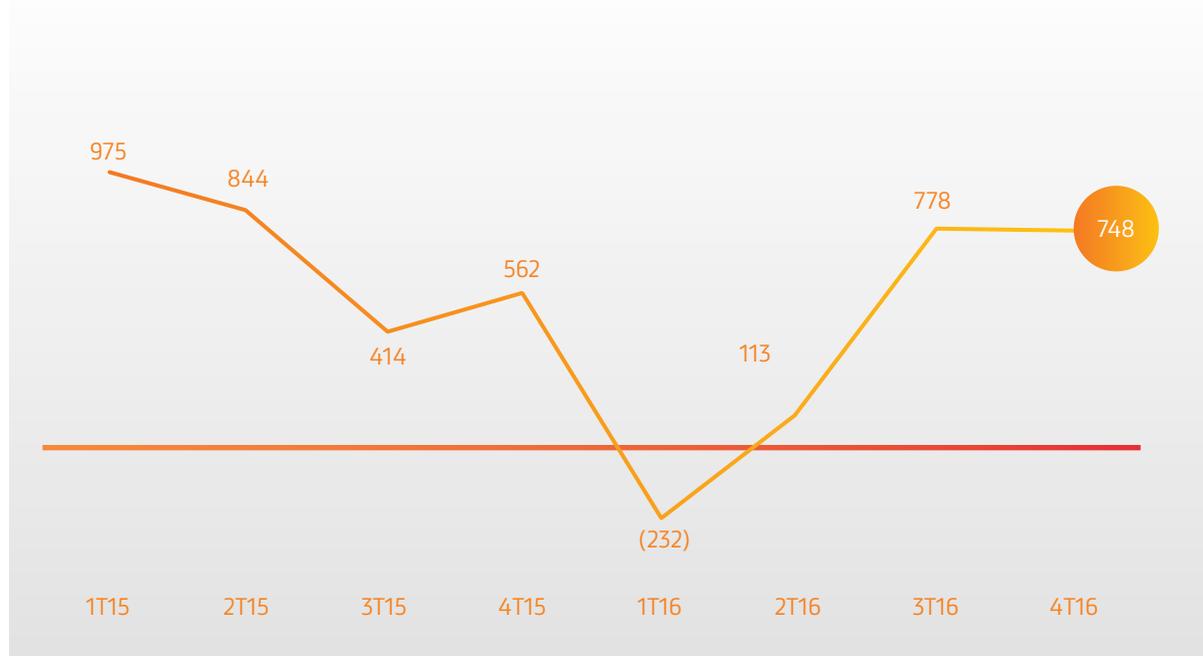
No intuito de elevar a qualidade e a transparência da informação divulgada, facilitando o entendimento de nossos investidores e demais *stakeholders* sobre o andamento dos nossos negócios, passamos a divulgar em 2016 uma visão gerencial do Fluxo de Caixa da Companhia. As informações aqui apresentadas são extraídas das Informações Contábeis Trimestrais.

A geração de caixa operacional em 2016 foi positiva em R\$ 4.001 milhões, graças ao EBITDA cai-

xa positivo de R\$ 3.705 milhões e também em função da variação positiva no capital de giro e demais contas do balanço. Essa geração de caixa possibilitou financiar a necessidade de Capex no ano, por exemplo (a demanda ficou em R\$ 2.595 milhões). Sendo assim, a geração de caixa após Capex foi positiva em R\$ 1.406 milhões em 2016, mostrando resiliência de geração de caixa da Companhia mesmo no momento adverso que enfrentamos.

Evolução da Geração de Caixa (Fluxo de Caixa Operacional – Capex)

R\$MM



Endividamento

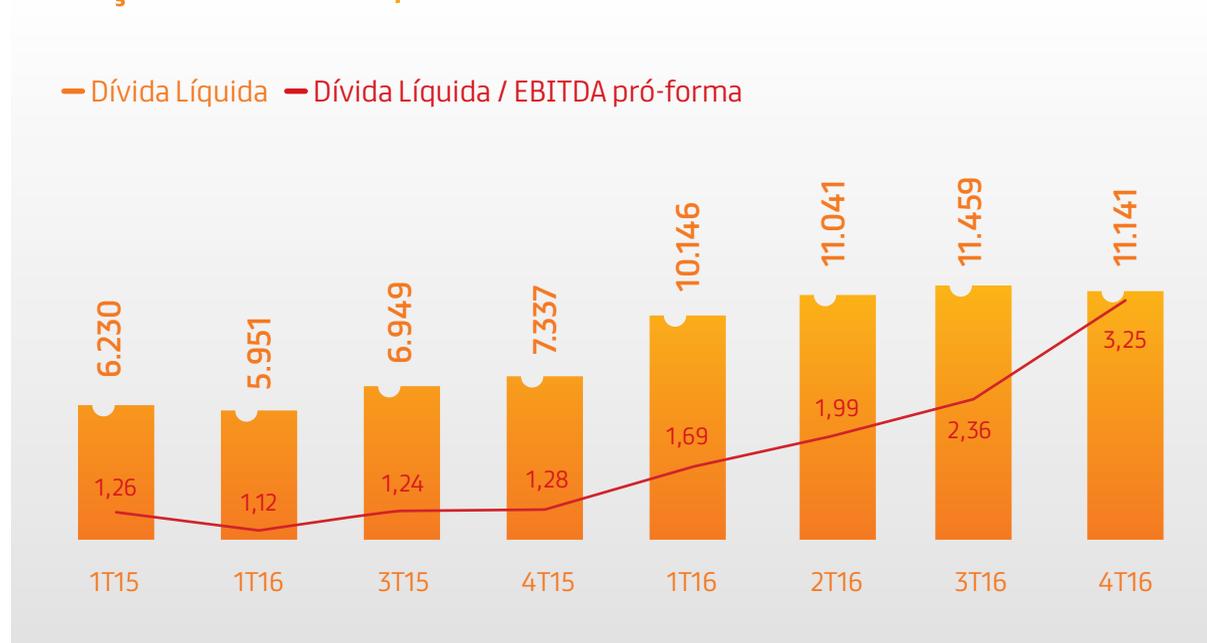
Em 2016, a dívida líquida da Companhia ficou em R\$ 11,1 bilhões, comparado aos R\$ 7,3 bilhões em 2015. No entanto, a piora do resultado operacional em 2016 im-

pactou a alavancagem líquida da Companhia, registrando uma dívida líquida sobre EBITDA (últimos 12 meses) pró-forma de 3,25x vs. 1,28x em 2015.

ENDIVIDAMENTO					
R\$ milhões	Em 31.12.2016			Em 31.12.2015	2016/2015
	Circulante	Não Circulante	Total	Total	Varição
Endividamento					
Moeda Nacional	(1.988)	(6.656)	(8.644)	(3.820)	126,3%
Moeda Estrangeira	(1.787)	(9.062)	(10.848)	(12.026)	(9,8%)
Endividamento Bruto	(3.775)	(15.717)	(19.492)	(15.846)	23,0%
Aplicações					
Moeda Nacional	4.521	807	5.328	1.711	211,5%
Moeda Estrangeira	2.875	148	3.023	6.799	55,5%
Total de Aplicações	7.395	955	8.351	8.509	1,9%
Endividamento Líquido	3.621	14.762	11.141	(7.337)	51,9%
Exposição Cambial	-	-	184	(40)	361,5%

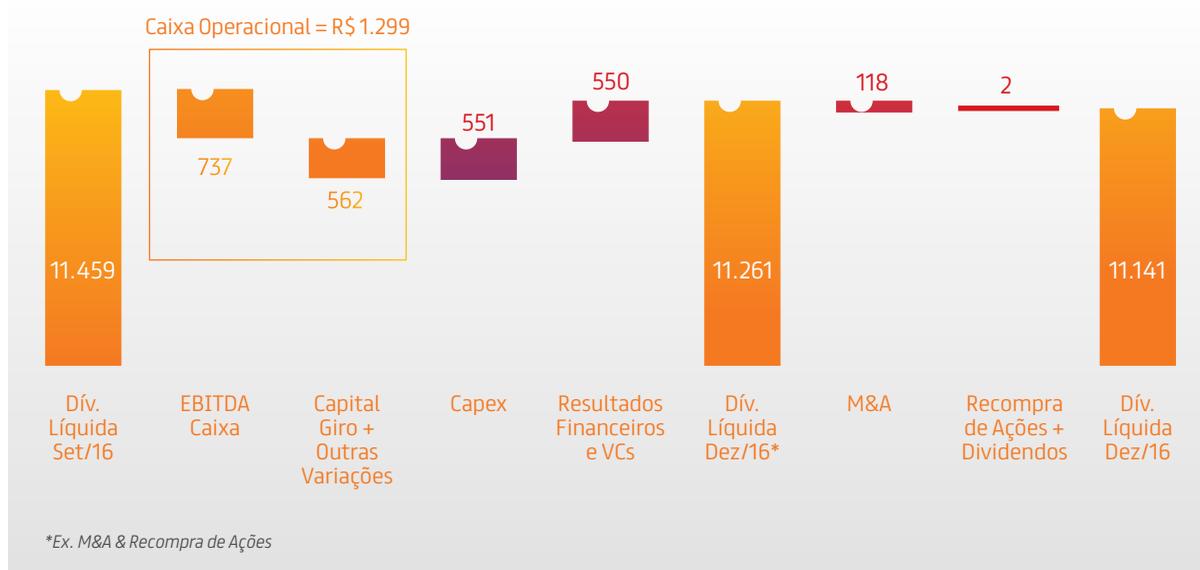
O Endividamento Bruto Total no valor R\$ 19.492 milhões, conforme demonstrado acima, contabiliza o endividamento total financeiro, somado a outros passivos financeiros, no valor R\$ 530 milhões, conforme Nota Explicativa 23 do DFP de 31.12.2016.

Evolução da Dívida Líquida / EBITDA



Variação da Dívida Líquida Trimestral

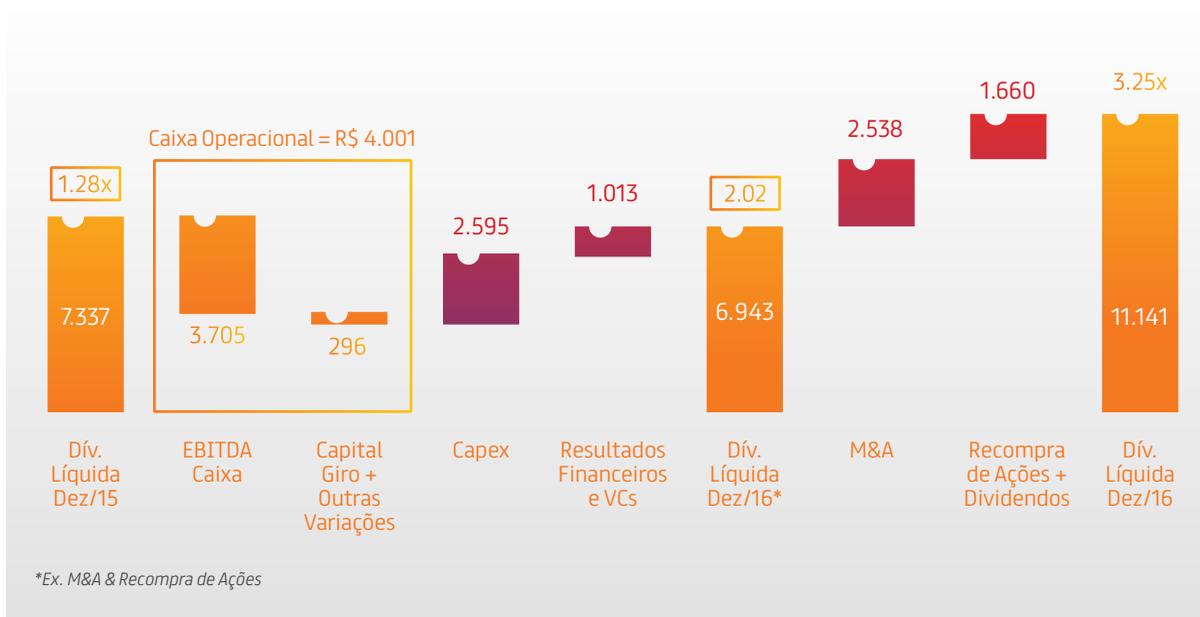
R\$ MM



Variação da Dívida Líquida Acumulada 2016

R\$MM

Dívida Líquida / EBITDA LTM



Abate e Produção

PRODUÇÃO	2015	2016	VARIAÇÃO 2016/2015
Abate de aves (milhões de cabeças)	1.724	1.715	(0,5%)
Abate de suínos (mil cab.)	9.367	9.465	1,0%
Abate de bovinos (mil cab.)	144	149	3,7%
Produção	4.392	4.252	(3,2%)
Carnes	3.898	3.797	(2,6%)
Outros produtos processados	494	455	(8,0%)
Rações e concentrados (mil t)	10.437	10.506	0,7%

BRF S.A. – CONSOLIDADO

Balanco patrimonial – R\$ milhões	31.12.16	31.12.15
ATIVO (CIRCULANTE)		
Caixa e equivalentes de caixa	6.357	5.363
Aplicações financeiras	622	735
Contas a receber	3.085	3.876
Tributos a recuperar	1.235	1.232
Dividendos e juros sobre capital próprio a receber	7	22
Títulos a receber	149	304
Estoques	4.792	4.033
Ativos biológicos	1.645	1.330
Outros ativos financeiros	198	129
Outros direitos	422	369
Despesas antecipadas	137	409
Caixa restrito	218	1.346
Ativos não circulantes mantidos para venda e operações descontinuadas	26	32
Total circulante	18.894	19.180
ATIVO (NÃO CIRCULANTE)		
Ativo realizável a longo prazo	5.574	5.095
Aplicações financeiras	528	456
Contas a receber de clientes	11	4
Depósitos judiciais	733	732
Ativos biológicos	917	761
Títulos a receber	187	231
Tributos a recuperar	1.519	969
Impostos diferidos	1.103	1.256
Caixa restrito	428	480
Outros direitos	150	207
Permanente	18.477	16.113

Investimentos	59	186
Imobilizado	11.746	10.916
Intangível	6.673	5.011
Total do não circulante	24.051	21.208
Total do ativo	42.945	40.388
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (CIRCULANTE)		
Empréstimos e financiamentos	3.245	2.628
Fornecedores	5.840	4.745
Fornecedores risco sacado	1.336	1.175
Salários e obrigações sociais	611	478
Obrigações tributárias	320	353
Dividendos/juros sobre capital próprio	2	518
Participações de administradores e funcionários	5	296
Outros passivos financeiros	530	667
Provisões	276	231
Plano de benefício a empregados	77	67
Outras obrigações	400	462
Passivos relacionados a ativos não circulantes mantidos para venda e operações descontinuadas	-	0
Total circulante	12.640	11.621
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (NÃO CIRCULANTE)		
Empréstimos a financiamentos	15.717	12.551
Fornecedores	159	155
Obrigações sociais e tributárias	13	26
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	1.108	974
Impostos diferidos	156	188
Plano de benefício a empregados	253	232
Outras obrigações	638	804
Total do não circulante	18.085	14.931
Total do passivo	30.726	26.552
PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Capital social realizado	12.460	12.460
Reservas de capital	41	7
Reservas de lucros	1.351	6.077
Outros resultados abrangentes	(1.290)	(1.080)
Lucros acumulados	0	0
Juros sobre o capital próprio	-	-
Transferência reservas e incentivos fiscais	-	-
Ações em tesouraria	(722)	(3.948)
Participação dos acionistas não controladores	379	319
Total do patrimônio líquido	12.219	13.836
Total do passivo e patrimônio líquido	42.495	40.388

SALAME TIPO
italiano

Sadira

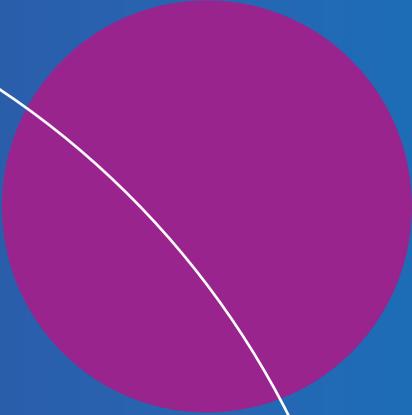




MARCA, INOVAÇÃO E CONHECIMENTO



Neste capítulo

- > Casa de marcas BRF (*House of Brands*)
Estratégias por marca
Lançamentos de destaque
 - > Inovação em processos (*footprint fabril*)
- 

A gestão do capital intelectual abrange investimentos em inovação, olhar customizado para os mercados e a busca por eficiência nos processos fabris



O capital intelectual é um requisito essencial para o sucesso de nossa estratégia. Por buscarmos posição mundial de referência no setor de alimentos, conquistando consumidores a partir de um conjunto de marcas fortes e de uma cadeia de valor de alta capacidade, reconhecemos que a cultura de inovação deve ser transversal nas atividades da Companhia.

Nos últimos anos, nossa abordagem em relação à inovação tem foco em aspectos como o lançamento e a renovação de produtos em categorias-chave, a customização do portfólio para os mais de 150 países que alcançamos nas regiões globais e a geração e o compartilhamento de conheci-

mento nos processos produtivos e agropecuários.

Segundo dados da consultoria McKinsey, apenas 35% da inovação da indústria de alimentos vem dos líderes em categorias de produtos; na BRF, nosso desafio é contribuir para o aumento desse percentual, tornando a Companhia um *driver* de transformação positiva para o setor. Com a expansão global dos negócios, temos apostado em lançamentos não apenas no mercado brasileiro, mas também nas mais diversas regiões em que atua e que apresentam potencial de crescimento.

Somente em 2016, foram mais de 440 inovações e renovações de produtos, o que representa um índice de renovação consolidado de 17,9%. O ciclo realizado durante o ano foi importante por marcar nosso ingresso em novos segmentos – como as categorias *on-the-go*, com o lançamento de Salamitos, e de pratos prontos para cozinhar, na parceria com o

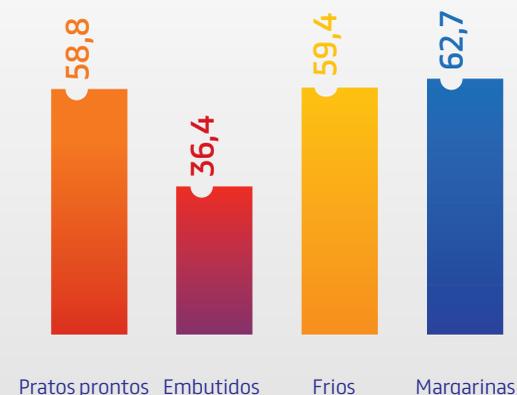
chef Jamie Oliver. No Brasil, foram 25 lançamentos, com mais de 70 no *pipeline* de inovações para o ano de 2017.

Ano a ano, temos mantido a alocação de recursos para pesquisa e desenvolvimento em produtos e em estudos agropecuários. Com isso, a ideia é antecipar e direcionar tendências de consumo, melhorar nosso *market share* em categorias estratégicas e fortalecer a presença de nossas marcas. Os estudos agropecuários também são responsáveis por aprimorar a genética de nossos ativos (plantéis), melhorar a conversão alimentar (relação entre ganho de peso e ração consumida) e gerar ganhos importantes em eixos como o de bem-estar animal.

MARKET SHARE POR CATEGORIA

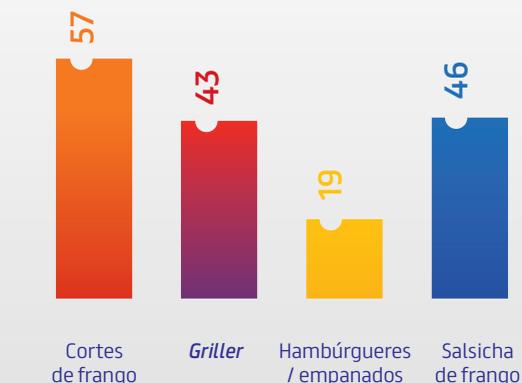
No Brasil

%



OneFoods (Região do Golfo)

%



EM NÚMEROS

Confira nossos principais ativos, práticas e resultados relacionados à inovação

5 centros de inovação



Emirados Árabes
Abu Dhabi



Brasil
Jundiaí (SP)



Tailândia



Argentina
Buenos Aires



Holanda
Oosterwolde

Investimento em inovação

em milhões de R\$



Casa de marcas BRF (*House of Brands*)

Modelo global busca construir marcas com propostas de valor ligadas aos mercados e consumidores

A inovação é um dos seis pilares de sustentação do nosso arco de prioridades – um conjunto de *capabilities* necessárias para a execução da estratégia da BRF (*leia mais em Nossa Estratégia*). Nosso posicionamento empresarial procura estar voltado ao consumidor final em diversas frentes – como a customização do portfólio, a origem dos ingredientes, o fortalecimento de nossas marcas e a elevação do nível de serviço.

Como parte dessa visão, queremos consolidar a BRF como uma *casa de marcas (house of brands)* capaz de crescer nas categorias-chave com base no fortalecimento das marcas consagradas da Companhia. Essa é uma evolução bastante importante na maneira com que a empresa percebe as oportunidades e desafios. Hoje, entendemos que a BRF, como marca corporativa, deve ser uma plataforma capaz de disponibilizar produtos e portfólios consagrados de acordo com a necessidade, o perfil e a cultura dos consumidores de cada região, com cada marca encontrando seu correto posicionamento.

Em 2016, aprofundamos o entendimento sobre quais atributos devem ser aplicados e percebidos como diferenciadores de nossas principais marcas no Brasil: Sadia e Perdigão. As inovações para cada uma delas (*veja mais nas páginas 81, 82 e 83*) demonstram que aspectos como qualidade, saudabilidade e preços adequados podem ser trabalhados a fim de construir, no Brasil, laços com o consumidor.

Esse trabalho é crucial, considerando o retorno gradativo das linhas de Perdigão ao mercado desde 2015 em categorias nas quais Sadia também está presente. Em 2016, por meio de lançamentos como a linha Jamie Oliver e campanhas publicitárias das duas marcas, a definição de atributos-chave avançou: Sadia com mais olhar para cadeia, transparência e produtos cada vez mais saudáveis. Perdigão, por outro lado, destaca o prazer de comer e a importância das reuniões familiares.

Nos demais mercados, continuamos investindo para posicionar a Sadia como marca global, com entrada em mercados de alto potencial – como China, países do Sudeste Asiático e Oriente Médio. Neste último, destaca-se nossa aposta nos mercados islâmicos (*leia mais em Nossa Estratégia*).

Outro destaque de 2016 foi a estruturação de nossa primeira ação de comunicação 100% voltada à marca BRF (corporativa). Para traduzir nosso modo de fazer negócios, destacam-se quatro pilares: cultura (VIVA BRF), inovação (Food Lovers), marcas e globalização (Glocal). Para que todos conheçam o porte e os valores da empresa, elaboramos a campanha em cinco idiomas, incluindo um vídeo protagonizado pelo presidente do Conselho de Administração, Abílio Diniz, que explica a essência da organização e seu objetivo de alimentar o mundo.

ONEFOODS: OLHAR PARA O FUTURO

Entre as três apostas da BRF para o futuro, consideramos a estruturação da OneFoods. Com presença consolidada em mercados islâmicos no Oriente Médio, na Ásia e na África, a Sadia é hoje uma das marcas mais reconhecidas no segmento Halal – norma de abate de animais e de processo produtivo segundo preceitos religiosos do Islã. Com nossas fábricas de Abu Dhabi e Malásia e normas estabelecidas em unidades fabris exportadoras na Tailândia e Brasil, produzimos proteína animal e alimentos processados com base nos requisitos e, hoje, atendemos diversos mercados por meio das marcas Sadia e Perdix (*leia mais em Nossa Estratégia*).

ESTRATÉGIAS POR MARCA

Conheça o posicionamento, o propósito e os investimentos nas principais marcas da BRF em 2016



SAÚDE, SABOR E CONVENIÊNCIA

Sadia é nossa marca que abraça a modernidade. Diante de consumidores ávidos por informação sobre a origem e a natureza dos processos produtivos e seus aspectos nutricionais, usamos a marca para demonstrar as relações da BRF com a cadeia produtiva e nosso investimento em inovação, para trazer produtos cada vez mais saudáveis e convenientes.

NA PRÁTICA:

+ de 40 produtos

com redução de 30% de sódio

diversos produtos Sadia nas categorias de pratos prontos, presuntos, salsichas, frango temperado, linguiça cozida e linguiça fresca, foram relançados em 2016 com reduções de 30% de sódio

CONHEÇA

todos os produtos submetidos à redução de sódio em www.sadia.com.br/menossodio/pt-br

CAMPANHA

O tema da saudabilidade foi explorado em uma campanha institucional da Sadia, divulgada na televisão aberta e na *web* em 2016

CONFIRA O VÍDEO EM

www.youtube.com/watch?v=_PkBEEv2fJo





MARCA DEMOCRÁTICA

Há mais de 80 anos acompanhando o consumidor no Brasil, Perdigão oferece um portfólio que abrange frios, pratos prontos e processados diversos. Nosso objetivo é reforçar o potencial da marca com produtos que podem estar no centro das refeições e reuniões de milhares de brasileiros.

NA PRÁTICA:

Os produtos Perdigão estão cada vez mais sendo associados aos momentos de consumo, com foco na família. O ciclo de inovações tem valorizado produtos com rendimentos superiores capazes de atender a família média brasileira (em torno de 4 pessoas). É o caso dos pratos prontos (Feijoada e Parmegiana) e da linha de cortes de Frango Assa Fácil.



250.000 unidades de Chester doadas, o que significa que atingimos quase 2.000.000 de brasileiros

CHESTER À MESA

Em 2016, a marca fez uma campanha especial com Chester Perdigão, doando uma unidade do produto a uma família que precisa para cada compra realizada no varejo brasileiro. Com o mote "No coração sempre cabe mais que um", a ação foi feita em parceria com o Programa Mesa Brasil do SESC.

RETORNO DA MARCA

Por determinação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), na época da fusão entre Sadia e Perdigão, alguns produtos e categorias da segunda marca foram removidos do mercado por períodos entre três e cinco anos. Entre eles, estavam lasanhas, pizzas, quibes, presuntos, linguiças, apresuntados e salames.

Desde 2015, estamos voltando às gôndolas com os produtos; com isso, Perdigão acessa mais de 80% do mercado de processados, incluindo categorias consagradas, como linguiças defumadas e cortes de carnes suínas (tender, pernil temperado, lombo e picanha suína).

Em 2016, foi a vez da linha de salames retornar ao varejo. A fim de reforçar a presença e o atributo de acessibilidade da marca, foram oferecidos salames no tamanho tradicional de aproximadamente 700 gramas e uma versão menor, de cerca de 300 gramas, com preço mais competitivo.

O próximo passo é, em 2017, a volta das linhas de pratos prontos, como lasanha.

PARA CONHECER MAIS

sobre a marca, acesse www.perdigao.com.br



SABOR E DISPOSIÇÃO

Qualy é a marca parceira de uma vida bem vivida, que propõe levar sabor e qualidade de vida para 7 de cada 10 lares brasileiros.

Ganhadora do Top of Mind 11 vezes, a marca busca estar sintonizada à nova rotina de seus consumidores.

Foi por isso que recentemente a marca lançou a Qualy Q mix, uma combinação de vitaminas do complexo B, Selênio e Ômega 3, nutrientes essenciais para o bom funcionamento do organismo. Ainda nessa direção, outra inovação do ano foi Qualy Multigrãos, um produto exclusivo no mercado que une o sabor de Qualy com o benefício de seis grãos integrais.

NA PRÁTICA:

2 lançamentos

que reforçam aspectos funcionais e nutricionais em 2016:

Qualy Multigrãos



Qualy QMIX



Lançamentos de destaque

Entre as novidades do ano, parceria com Jamie Oliver estimulou um olhar atento às tendências no consumo de alimentos

LINHA JAMIE OLIVER

Aposta da Sadia no segmento de alimentação saudável e conveniente, a parceria com o *chef* britânico Jamie Oliver mobilizou investimentos de R\$ 50 milhões e leva ao consumidor pratos prontos para cozinhar executados com ingredientes selecionados, proteína animal baseada em requisitos certificados de bem-estar animal e incentivo ao hábito de cozinhar; os alimentos vêm prontos, mas demandam do consumidor ações como cozinhar sem a utilização do microondas, selar a carne e finalizar o prato em forno convencional. Além disso, as embalagens trazem sugestões de receitas de Jamie para o acompanhamento.

Na Companhia, buscamos disseminar a ideia de que o hábito de se alimentar bem vai além de cozinhar; também envolve entender a fundo a origem de cada ingrediente e se sentir consciente quanto àquilo que se consome. Por isso, a parceria com Jamie Oliver estabelece a premissa de uma transfor-

mação do campo à mesa, englobando o cuidado em toda a cadeia produtiva, do bem-estar animal (*leia mais no capítulo de mesmo nome*) à seleção de fornecedores de ingredientes.

O projeto com Oliver contempla um programa de educação alimentar para escolas, que dissemina hábitos nutricionais mais saudáveis por meio da formação dos educadores. Denominado “Saber Alimenta”, o programa – formatado em parceria a Jamie Oliver Food Foundation (JOFF) –, é baseado no “Kitchen Garden Project”, já implantado pelo britânico nas escolas do Reino Unido. O piloto foi implantado em 21 escolas em 2016 e a expectativa é atingir mais de 100 mil crianças nos próximos três anos.



PRONTOS PARA COZINHAR

Linha Jamie Oliver: com essa inovação, a BRF ingressou em um novo segmento de alto potencial

CONHEÇA

detalhes da parceria com Jamie Oliver:
www.sadia.com.br/jamieoliver

PRATOS DA NOVA LINHA

Filé de frango Crispy com molho rústico de tomate, recheio de espinafre e creme de ricota



Filé crocante com parmesão, mix de salsa e alho

Frango ao molho mediterrâneo, com pimenta biquinho, pedaços de cebola roxa e especiarias



Filé de frango com raspas de limão, alecrim e pimenta-do-reino



Qualy, a marca mais valiosa do País, 11 vezes consecutiva eleita Top of Mind no segmento de margarinas, contou com dois lançamentos no ano:

QUALY QMIX

A variedade QMIX tem como diferencial a inserção de nutrientes como Ômega 3 e selênio em nossa fórmula.

QUALY MULTIGRÃOS

A linha tem foco na saudabilidade, apostando na combinação entre sabor e benefícios de seis grãos integrais – linhaça, aveia, chia, quinoa, girassol e gergelim – que atuam como fonte de fibras e proteínas.

FOOD SERVICE

A BRF tem apostado em inovações no mercado de *food service*, mirando o crescimento em regiões como o bloco europeu. Também há projetos de inovação específicos para atacado e para atendimento de grandes contas de redes de alimentação. Entre os principais lançamentos estão:

- Iscas de coxa e sobrecoxa desossada;
- Medalhão de coxa e sobrecoxa desossada;
- Carne moída de frango (janeiro de 2017);
- Medalhão de peru (janeiro de 2017).

Salamitos foi uma das inovações com boa recepção no mercado brasileiro.



SOLUÇÕES "SHELF STABLE" PERDIX

Linha de produtos com alta resistência e validade prolongada, destinada especialmente ao mercado africano. Os produtos incluem salsichas e outros produtos, em diferentes tamanhos e configurações. Também foi lançada uma linha de salsichas de frango e suínas em latas de 310, 400 e 420 gramas, com molhos de diferentes sabores.

SALAMITOS

Primeira aposta de Sadia no segmento *on-the-go* (consumo em movimento), na categoria de snacks, o produto foi lançado na virada de 2015 para 2016 e oferece salame em porções de pequeno porte para consumo em situações informais.

SALAMITOS 10X MAIS PRODUÇÃO

Na planta de Marau (RS), em nossa unidade de industrializados suínos, a produção do snack Salamitos cresceu dez vezes, tamanho o sucesso comercial do produto. Na comemoração de um ano da inovação, em novembro de 2016, lançamos dois novos sabores: pepperoni e limão. A linha de produção de Salamitos mobiliza, hoje, cerca de 100 pessoas. Além disso, foi celebrada a marca de um ano sem acidentes com afastamento nessa nossa unidade.

ASSA FÁCIL TAMANHO FAMÍLIA

Apostando em produtos em porções maiores, a Perdigão ingressou na categoria Assa Fácil com embalagens tamanho família para três opções de cortes de frango: coxa, sobrecoxa e coxinha da asa, todos temperados com alho, cebola e ervas. Os cortes vão direto do freezer para o forno, sem a necessidade de descongelar ou temperar.

Linhas tamanho família fazem parte do posicionamento de mercado da Perdigão.



Linha Zinger reforçou presença da marca Sadia na Ásia, no Oriente Médio e na África.

FEIJOADA E FRANGO À PARMEGIANA PERDIGÃO

Novidade na linha de pratos prontos congelados da Perdigão, as opções tamanho família contam com as variedades Feijoada e Frango à Parmegiana. Ambas servem quatro porções de 200 gramas cada, com vantagem de custo-benefício. De preparo rápido – apenas 14 minutos no micro-ondas –, as novidades podem ser preparadas em forno convencional ou forno elétrico.

ZINGER

Linha de empanados produzida nas nossas fábricas recém-adquiridas da Tailândia, tem como objetivo reforçar nossa presença comercial em segmentos com alto potencial de crescimento nos mercados asiáticos e do Oriente Médio e África.



Inovação em processos (*footprint fabril*)

Um olhar para a necessidade de ganharmos rentabilidade por meio de eficiência

Desde 2014, contamos com um projeto multiáreas que busca aumentar a produtividade, a velocidade de execução, a manutenção da presença operacional e a eliminação de ociosidade nos ativos da BRF via inovação em processos. Intitulada *footprint fabril*, a força-tarefa mobiliza equipes das diferentes regiões e estuda formas de melhorar o racional de vendas, distribuição e produção da empresa a partir da identificação de unidades fabris-chave e de linhas com maior oportunidade também em função de ociosidade, corrigindo problemas que podem impactar nos custos de operação.

Em 2016, demos continuidade à iniciativa, com avanços substanciais na automação industrial. Foram investidos cerca de R\$ 115 milhões nesse quesito, com foco em unidades do Brasil e Argentina. A expectativa é ter ganhos de produtividade de 15% a 16% em um ano. Como reflexo, houve redução de postos de trabalho diretos em algumas linhas de produção (*leia mais em Gente*). A expectativa é ter ganhos de produtividade de 15% a 16% em um ano.

Em função do cenário de mercado desafiador, também revimos nossa estrutura de operação, paralisando algumas linhas de fabricação de produtos que perderam competitividade ou

vivem cenário de excesso de oferta no Brasil e no exterior. É o caso da unidade de Uberlândia (MG), onde paralisamos temporariamente a operação de perus em 2016.

As iniciativas abrangem não apenas a operação fabril, mas também os processos logísticos. Entre os investimentos importantes de 2016 estão a finalização da otimização da planta de Toledo, no Paraná; a ampliação do centro de distribuição de Vitória do Santo Antão, em Pernambuco; e a otimização e expansão das plantas de Rio Cuarto (Argentina), Lucas do Rio Verde (MT) e Toledo.

+ INOVAÇÃO EM EMBALAGENS

Com equipe dedicada para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em embalagens, em diálogo direto com os times de P&D em produtos, trabalhamos com foco em otimizar o uso de matéria-prima ao mesmo tempo em que oferecemos segurança ao alimento e atendemos às expectativas de marketing e de vendas.

Os projetos desenvolvidos mobilizam, além da BRF, os fabricantes de matérias-primas utilizadas pelos nossos fornecedores e convertedores, para os fabricantes de máquinas para embalagem e para o capital humano da BRF.

Mantemos discussões semanais com todos os mercados em que a empresa atua, com foco nas macrorregiões Brasil, América Latina, Europa, Ásia, Oriente Médio/Norte da África e África Subsaariana. A ideia é que estes mercados (além do Brasil) e suas bases produtivas ganhem maior independência para a construção de produtos e embalagens, em linha com a estratégia da Companhia.

Entre as ações para gerar embalagens que entreguem conveniência e gerem ganhos ambientais, destacamos um projeto de adaptação das embalagens de produtos empanados e de pratos prontos, a partir de uma demanda de mercado que mapeamos: a maior otimização de espaço em *freezers* domésticos e a possibilidade de consumo parcial dos produtos, sem perda de características e evitando desperdício de alimentos pelo consumidor final.

Substituímos os cartuchos de cartão contendo em seu interior outra embalagem para acomodação dos produtos por uma única embalagem flexível, com abertura transversal facilitada e alta qualidade de impressão.

O consumo de embalagens foi otimizado, partindo de 146 gramas de embalagem por quilograma de produto para 83 gramas de embalagem por quilograma de produto. O projeto está em implantação desde agosto de 2016, com previsão de conclusão até maio de 2017.

EVOLUÇÃO DO FOOTPRINT FABRIL

★ MELHORIA | ► VALOR INVESTIDO

1. TOLEDO (PR):

- ★ aumento da capacidade de abate de frangos, incluindo automatização do corte de frango para aumento de eficiência e modernização do abate, visando maior competitividade e exportação (Ásia – Japão)

► R\$ 65 milhões

- ★ projeto de aumento do abate em suínos, desenvolvido entre 2014 e 2017, a fim de aumentar para 7.500 suínos/dia a capacidade, investindo na operação e no produtor integrado

► R\$ 140 milhões

2. SAN JORGE (ARGENTINA):

- ★ ampliação e modernização da planta de hambúrgueres. Concluído em 2016

► R\$ 22 milhões

3. UBERLÂNDIA (MG) E CARAMBEÍ (PR):

- ★ investimentos para atendimento ao mercado do Oriente Médio via produção das plantas. Conclusão em 2017

► R\$ 100 milhões

4. UBERLÂNDIA (MG):

- ★ projeto para aumento de produção de linguiças, com desenvolvimento entre 2016 e 2017

► R\$ 53 milhões

5. BURITI ALEGRE (GO) E CHAPECÓ (SC):

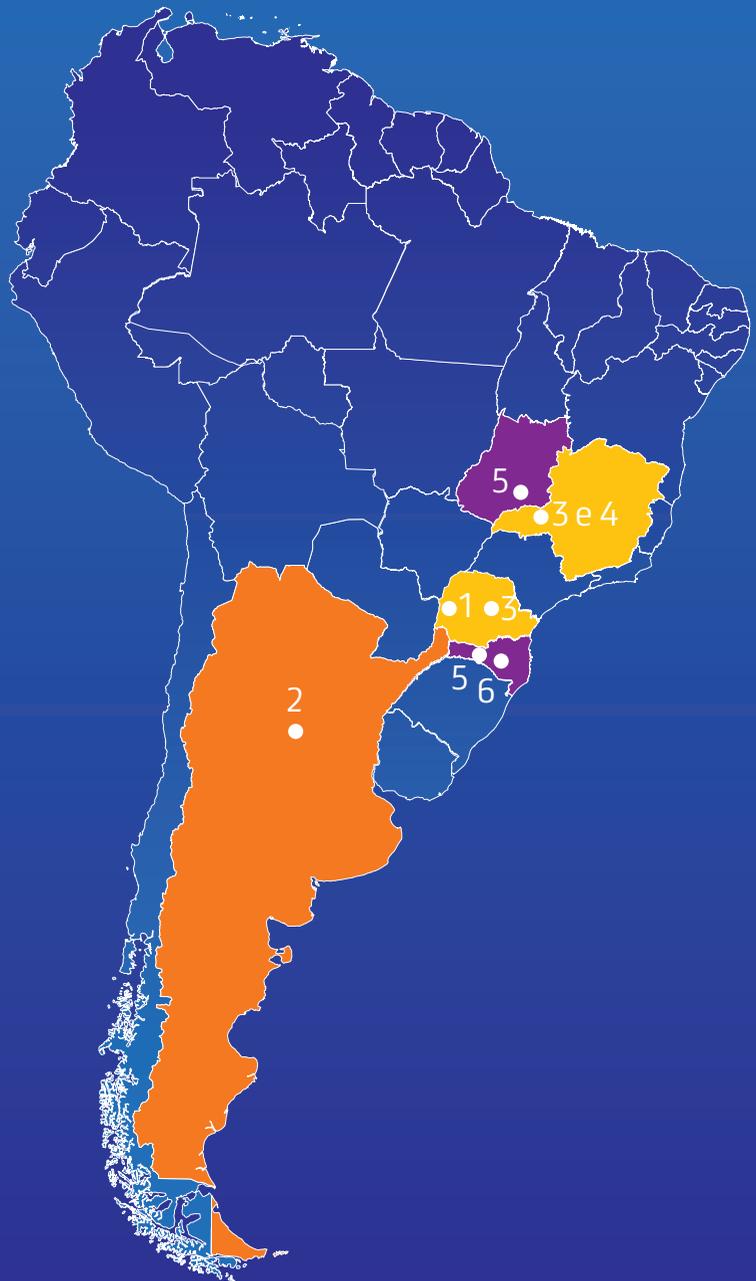
- ★ Melhorias em operação e bem-estar animal associadas ao projeto Garden, focado no desenvolvimento da linha de pratos prontos para cozinhar Jamie Oliver (linhas de frango e peru de corte)

► R\$ 58 milhões

6. CAMPOS NOVOS (SC)

- ★ Ampliação da produção de suínos a fim de atender a Ásia (China)

► R\$ 54 milhões





Cientes de nossa responsabilidade como indústria, com impactos sobre a saúde e a vida de nossos consumidores, trabalhamos para manter uma comunicação precisa e pensar em inovações que beneficiem quem adquire nossos produtos

Neste capítulo

- Mitigação de impactos
- Diálogo com o consumidor
- Clientes: mais proximidade com o mercado
- > Aprimoramento nutricional

GESTÃO DA QUALIDADE



O crescimento futuro da BRF está intimamente conectado aos nossos clientes e consumidores. Por isso, temos reforçado a orientação ao mercado, combinando-a à vocação industrial, que marca nossa história, para posicionar a Companhia na liderança da indústria de alimentos, tanto em termos de participação de mercado quanto de reputação.

O eixo de qualidade é um requisito de gestão que garante a satisfação e a segurança do consumidor final e dos clientes, a boa imagem da Companhia, a abertura de mercados e a manutenção de nossas exportações. Ações nas fábricas, nos centros logísticos, nos pontos de venda e no início da cadeia – em fornecedores e nossos processos de pesquisa e desenvolvimento – estão entre nossas prioridades.

Nos últimos anos, intensificamos as ações que buscam garantir não apenas a qualidade percebida e a segurança e a saúde do consumidor, mas também a prevenção de variações de qualidade e problemas ligados à conformidade nos mais de 150 mercados nos quais atuamos.

Realizamos a avaliação de impactos na saúde dos consumidores como premissa de trabalho, desde a conceituação até a fabricação, o transporte e o consumo dos produtos. A Política de Qualidade e Segurança de Alimentos, as normas do Sistema da Qualidade BRF e do Programa de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (HACCP, na sigla em inglês) são as nossas principais referências. Por meio delas, definimos procedimentos-padrão, medidas, critérios e controles que abrangem 100% dos produtos BRF, mitigando riscos sanitários e regulatórios. **G4-PR1**

Também seguimos padrões de certificação BRC, IFS, Global-GAP, AloFree, GenesisGap e ISO 17025:2005 e somos auditados externamente por diversos mercados e clientes, além do Ministério da Agropecuária e Abastecimento (Mapa - Brasil), da Agência Nacio-

nal de Vigilância Sanitária (Anvisa – Brasil), do Ministry of Agriculture and Cooperatives/Department of Livestock Development (DLD – Tailândia) e do Servicio Nacional de Sanidad Y Calidad Agroalimentaria (Senasa – Argentina), entre outros órgãos governamentais dos países em que atuamos. **G4-PR1**

Em 2016, no intuito de aprimorar os padrões de qualidade de nossos produtos, estabelecemos produtos-ícones (estratégicos para a Companhia), para avaliação da qualidade do produto nas características percebidas e condições que chegam até o consumidor (sensorial e embalagem), ou seja, adquiridas diretamente nos pontos de venda de todo o Brasil. Dentro desse programa, foram estabelecidos grupos multidisciplinares, liderados por gerentes das unidades produtoras, com participação de outras áreas, como Qualidade, Pesquisa e Desenvolvimento e Marketing. Nesse diagnóstico, foram identificados os pontos críticos e de melhoria da robustez dos produtos.

12 produtos

de nosso portfólio brasileiro são foco atual do nosso programa de ícones, pautados em múltiplos critérios de qualidade

94%

foi nosso índice de conformidade em auditorias de clientes e órgãos oficiais do Brasil e do exterior

MOVIMENTO 100% QUALIDADE

Com o desafio de aumentar os atributos de qualidade em toda sua cadeia de produção, a unidade de Campos Novos (SC) iniciou o Movimento 100% Qualidade, integrado ao planejamento estratégico para 2018. O projeto foi desenvolvido por sete equipes de diferentes áreas (paletização, higienização, manutenção, salas de cortes e abate), com apoio dos times de Qualidade e Gente. Diversas atividades, como exposição de casos de não conformidade, *workshops*, eventos musicais, semana dedicada à eliminação de corpos estranhos e ações integradas às oficinas *Food Lovers (leia mais em Gente)*, foram promovidas. São registradas pontuações para as sete equipes, em um concurso baseado nos critérios de qualidade da produção.

Hoje, acompanhamos 100% dos produtos nos critérios citados nas normas e políticas da BRF. No caso dos produtos-ícones, fazemos a avaliação nas características sensoriais, percebidas pelos consumidores, dos produtos que são coletados nos pontos de venda, após passarem pela cadeia de frio e já com *shelf life* maior (que não as avaliadas na saída da fábrica). Com isso, nosso desafio é endereçar a questão de percepção de segurança dos alimentos, por exemplo, na avaliação do atendimento ao tempo de duração e validade proposto, mantendo o consumo de nossos produtos seguros durante toda a sua vida de prateleira e prevenindo impactos à saúde de cada consumidor.

Esse trabalho foi continuado em 2016, alcançando 12 produtos de nosso portfólio no Brasil e abrangendo múltiplos aspectos da operação – desde a governança, com maior autonomia nas tomadas de decisão sobre o impacto de qualidade dos produtos, passando por investimentos em tecnologias como raio X, por exemplo, buscando a retirada de possíveis corpos estranhos e indo até os pontos de venda de nossos clientes.

Como reflexo das ações, ala-

vancamos a aderência média ao programa de 74%, em 2015, para 83% em 2016. Na prática, com isso, buscamos garantir ao consumidor a qualidade que ele busca/procura, reduzir suas reclamações e sempre disponibilizar produtos com as mesmas características em diferentes regiões do planeta.

MITIGAÇÃO DE IMPACTOS

Das embalagens à proteína animal, passando pelas etapas de transporte e consumo, o ciclo de vida de nossos produtos possui alguns impactos específicos em aspectos econômicos, sociais e ambientais, que buscamos gerenciar de modo contínuo. Na etapa de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, a homologação de fornecedores e os padrões de segurança são aspectos críticos para a qualidade. Já na fase de certificação, destaca-se a transferência de conhecimentos e boas práticas por e para empresas terceiras.

Na produção, o cumprimento de padrões de higiene e segurança, é crucial. No marketing e na promoção, o assunto mais relevante é a utilização dos produtos e a comunicação de seus modos de conservação, preparo e consumo, evitando erros ou dúvidas por parte do consumidor. Já o arma-

zenamento e a distribuição têm como pontos-chave a rastreabilidade e a gestão da cadeia de frios.

Ano a ano, trabalhamos em revisões de nossos processos para mitigar esses impactos e reduzir o volume de reclamações de consumidores, clientes e órgãos reguladores. As auditorias externas realizadas por clientes e órgãos oficiais do Brasil e de outros mercados também contribuem com nossa gestão. Em 2016, atingimos a meta, com 94% de conformidade em auditorias de clientes e órgãos oficiais do Brasil e de mercados do exterior.

VIVA BIOSSEGURIDADE

Integrado ao movimento cultural VIVA BRF (*Leia mais em Gente*), este programa foi desenvolvido nas unidades de Videira, Capinzal e Campos Novos com o objetivo de estreitar laços entre as equipes técnicas de campo da BRF e as granjas de matrizes. O programa contou com treinamentos, premiações e atividades para que os produtores aumentem a biosseguridade e a qualidade dos processos.

DIÁLOGO COM O CONSUMIDOR

Fornecer informações de forma ágil e objetiva, customizar nossos produtos e serviços e compreender as necessidades de cada perfil de consumidor estão entre nossos esforços nos últimos anos para reforçar a reputação da BRF. Com base na Norma Corporativa de Atendimento a Consumidores e Clientes, buscamos o atendimento integral do Código de Defesa do Consumidor e o controle de riscos à nossa reputação.

Para estreitar laços e solucionar dúvidas, mantemos o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), disponível para as diferentes marcas em território mundial. Temos uma equipe de funcioná-

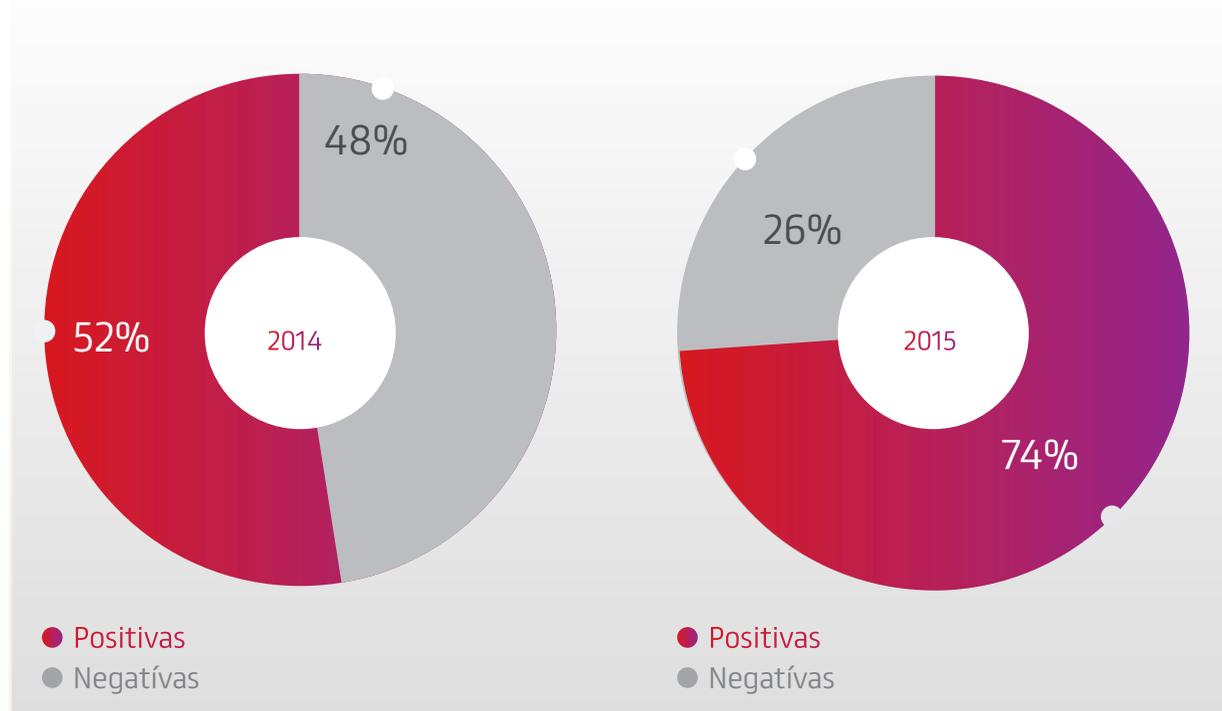
rios próprios da BRF, treinados para interagir com consumidores e clientes, tirando dúvidas e colhendo reclamações e elogios. O nível de satisfação quanto ao atendimento prestado pela BRF, em 2015, foi de 93%, e em 2016 foi de 96%. Para denúncias, mantemos o Canal da Transparência BRF (*leia mais em* Ética e Transparência). **G4-PR5**

O SAC do Brasil possui sede em Itajaí (SC), onde opera o Centro de Serviços Compartilhados (CSC), e conta com 42 pessoas e atende consumidores do Brasil e dos demais países da América do Sul para todas as marcas. Ao receber um atendimento, o SAC encaminha a demanda para a área responsável. O prazo de solução e devolução da resposta ao cliente é de, no máximo, cinco dias úteis. Entre as prioridades recentes, está a adoção de um papel mais proativo do SAC no entorno das unidades produtivas.

Outra ferramenta importante de interação são os canais digitais da BRF. Contamos com um site específico para a marca corporativa (www.brf-global.com), bem como redes sociais – Twitter (@brf_brasil), LinkedIn (www.linkedin.com/company/brf) e YouTube (www.youtube.com/user/brfglobal). Marcas como Sadia, Perdigão, Qualy, Campo Austral e Perdix, entre outras, também mantêm contas próprias em redes sociais e *sites*; além de informação nutricional e dicas, há receitas e informações sobre o consumo de cada produto.

A fim de estimular escolhas mais conscientes de compra, seguimos todas as legislações pertinentes de rotulagem e comunicação de marca. Também treinamos

Interações via SAC



funcionários do CSC e da área de Qualidade, para garantir que cada consumidor acesse informações precisas sobre nosso portfólio, e monitoramos alterações legais e aspectos específicos dos demais mercados que acessamos.

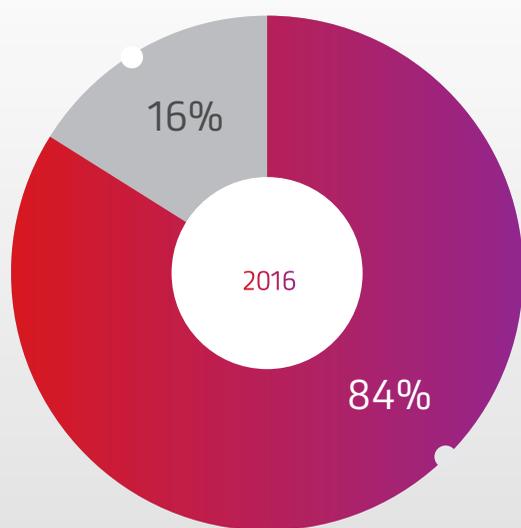
O atendimento de normas de rotulagem e a adaptação a alterações regulatórias são um importante desafio em nossa gestão de riscos, evitando sanções e garantindo a reputação empresarial.

Atualmente, 100% dos nossos produtos estão alinhados às normas de rotulagem dos mercados em que a BRF está presente. **G4-PR3**

Destaca-se, nesse aspecto, a presença em nossos rótulos de algumas informações adicionais, como selos de reciclagem e coleta seletiva de embalagens no Brasil; sinalizações sobre alergênicos, hoje mandatárias no Brasil; e certificações exigidas por mercados específicos, como a Halal (que atesta a produção de alimentos seguindo os padrões islâmicos). Também temos reforçado, em especial em produtos da marca Sadia, a presença de informações sobre aspectos de saudabilidade e bem-estar animal.

Seguimos algumas diretrizes de base aplicáveis a todos os países nos quais estamos presentes. No entanto, alguns mercados têm obrigações específicas; é o caso da frase "Destination People Republic of China", mandatária nos rótulos do mercado chinês; o carimbo para embalagens na caixa e na etiqueta de produtos e a sigla EAC, na Rússia; e o carimbo específico para embalagem da comunidade europeia, entre outros.

Interações via SAC



- Positivas
- Negativas

ROTULAGEM PADRÃO BRF G4-PR3

Itens obrigatórios em embalagens para todos os mercados

- Lista de ingredientes: deve ser indicada no rótulo em ordem decrescente de quantidade, sendo os aditivos citados com função e nome e/ou número de INS;
- Conteúdos líquidos: indicados no painel principal do rótulo;
- Identificação da origem;
- Nome ou razão social e endereço do estabelecimento;
- Nome ou razão social e endereço do importador, no caso de produtos de origem animal importado;
- Carimbo oficial da Inspeção Federal;
- Categoria do estabelecimento, de acordo com a classificação oficial;
- CNPJ;
- Conservação do produto;
- Marca comercial do produto;
- Identificação do lote;
- Data de fabricação;
- Prazo de validade;
- Composição do produto;
- Indicação de registro;
- Instruções sobre o preparo e uso do produto de origem animal comestível ou alimento, quando necessário.

Programas de engajamento e melhorias no nível de serviço aproximam a BRF de seus clientes e contribuem com a estratégia de mercado

CLIENTES: MAIS PROXIMIDADE COM O MERCADO

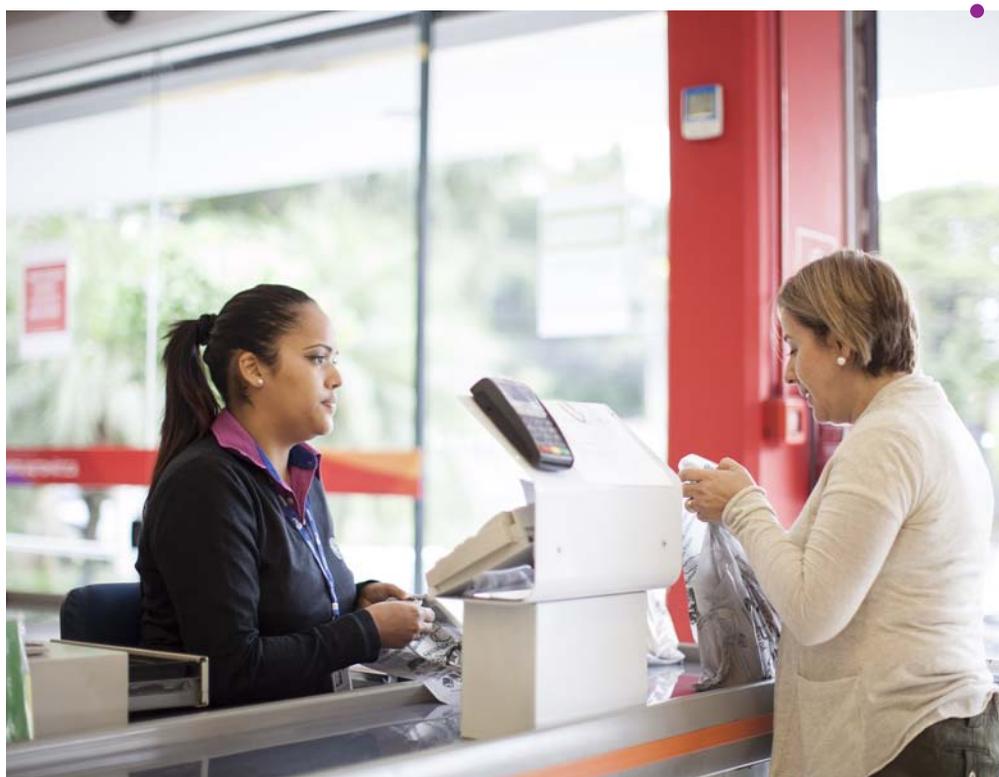
Para além dos produtos finais, a qualidade é um requisito de gestão em todos os processos da BRF e em nossa cadeia de valor. Por isso, a manutenção dos patamares de serviço associados ao relacionamento com clientes é outro componente da construção de relações de confiança entre a Companhia e seus *stakeholders*. O relacionamento com varejistas e parceiros de negócios do mercado também se baseia na Norma Corporativa de Atendimento a Consumidores e Clientes, tendo como prioridades, nos últimos anos, a elevação dos níveis de serviço, a construção de relações comerciais de longo prazo e o engajamento de diferentes tipos de pontos de venda – de padarias, setor de

food service e mercados de pequeno e médio portes até grandes varejistas.

Queremos nos tornar um dos melhores fornecedores de alimentos do mundo. Para isso, precisamos investir em tecnologia, treinamento e inteligência para melhorar o serviço que prestamos. Para isso, criamos diversos indicadores comerciais atrelados ao serviço, como OTIF (*On Time In Full*), ruptura em loja, nível de serviço etc. Esses indicadores são monitorados semanalmente e estão atrelados a metas e à remuneração dos nossos colaboradores.

Em 2016, tivemos destaques positivos no Brasil, por exemplo, sob influência do modelo de gestão por divisões regionais (*leia mais em Nossa Estratégia*) – que

Nosso olhar para o mercado busca aproximar a BRF dos varejistas, entendendo seus diferentes perfis e modelos de negócio



permitiu a elevação dos patamares de serviço e a segmentação da abordagem comercial, melhorando nossas entregas e as vendas executadas no mercado.

A fim de aumentar a rentabilidade dos clientes, contribuir com seu desenvolvimento e mapear de forma clara o chamado “custo de servir” – ligado aos nossos processos de logística e negociação, com influência direta sobre a competitividade do negócio –, foram desenvolvidos três programas na GM Brasil:

- **Programa Mais Mercado:** destinado a pequenos e médios supermercados regionais, foi lançado em abril de 2016 e funciona como um programa de fidelidade, com acúmulo de pontos e políticas de precificação ligadas ao relacionamento comercial. Já durante o ano, foram mobilizados 11 mil estabelecimentos comerciais, 1.265 acima da meta inicial; destes, 31% alcançaram as metas traçadas, com um desempenho 11,6% melhor que o restante da cadeia em termos de negociação com a Companhia.
- **Conecta BRF:** desde fevereiro de 2016, o programa estabelece relacionamento específico para 100 varejistas regionais com volume estratégico de negociações, incluindo reuniões de negócios trimestrais, palestras sobre gestão de negócios e ações de intercâmbio de conhecimento. A ideia é construirmos relações de ganho mútuo, compartilhando nossa estratégia com a cadeia.
- **Top Padarias:** tem como objetivo estreitar relações com empresários do segmento de padarias, abrangendo aspectos de qualidade – como o treinamento e qualificação de funcionários que atuam no fatiamento de frios (apresentados, queijos, salames, peito de peru etc.). Nosso objetivo é elevar o nível de serviço nessa cadeia, melhorar a qualidade percebida pelo consumidor final nos pontos de venda e capacitar os parceiros para que manuseiem melhor os produtos BRF, além de informar o consumidor sobre o acondicionamento e as características nutricionais de cada linha. Em 2016, envolvemos mais de 150 clientes nessa iniciativa.

Temos como foco investir em tecnologia, treinamento e inteligência para melhorar o serviço que prestamos

Aprimoramento nutricional

Trabalhamos para melhorar o perfil de nossos produtos, reduzindo determinados ingredientes e elevando patamares de fortificação

Nosso setor convive com uma série de desafios ligados à melhoria do perfil nutricional dos alimentos industrializados. Além disso, aspectos como praticidade, sabor, preço acessível e origem dos ingredientes têm se mostrado cada vez mais importantes para o consumidor e o mercado, o que exige de empresas como a BRF um investimento amplo em inovação, abrangendo centros de pesquisa e divisões regionais e a cadeia produtiva como um todo.

No futuro da BRF, a inovação é fundamental para assegurar a renovação do negócio e o atendimento às mudanças das necessidades dos consumidores. Promovemos gradativamente o desenvolvimento de produtos com apelos de saudabilidade, aumentando a cada ano o portfólio nesse setor e melhorando o status de produtos já em linha.

Cientes da necessidade de oferecer um portfólio mais saudável aos consumidores, temos investido em processos de inovação e, no eixo setorial, em acordos junto com a indústria para reduzir o teor de gorduras, sódio e açúcar nos produtos.

A fim de melhorar sua compreensão de quais devem ser suas prioridades, a BRF revisou a estratégia nutricional durante 2016, com uma nova visão para o alimento, baseada no entendimento das necessidades e dos desafios vividos por seus consumidores. Diferentes necessidades nutricionais da população, por exemplo, foram mapeadas e traduzidas em importantes avanços no pilar saudabilidade, com esforços de pesquisa e desenvolvimento. Em 2016, pilares de redução de sódio, fortificação, acesso a proteína e disponibilidade de produtos “Gar-

125

toneladas de sódio

é a quantidade total retirada de 40 produtos Sadia no período de 12 meses, fruto das inovações tecnológicas da marca. O sódio é um composto essencial na conservação e manutenção dos atributos sensoriais e de sabor dos produtos. No entanto, estamos – como toda a indústria – estudando e aplicando novas formulações com redução deste ingrediente, a fim de melhorar o perfil dos nossos produtos

% EM PARTICIPAÇÃO DE RECEITA TOTAL* COM REDUÇÃO DE SÓDIO (POR CATEGORIA) G4-FP6

Presuntaria	1,03%
Salsicharia	0,74%
Empanados	0,22%
Linguiças	2,27%
Temperados	0,52%
Curados defumados	0,74%
Hambúrguer	0,02%
Pratos Prontos	0,26%

* Considera escopo de 100% dos produtos da Companhia.

den” – produtos mais próximos à natureza, com menos conservantes - foram trabalhados para trazer novidades ao mercado.

Por meio da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (Abia), temos participado ativamente de discussões sobre a saudabilidade na indústria de alimentos, além de contribuir com acordos e políticas públicas ligados ao assunto. Desde 2008, trabalhamos em prol da eliminação do uso de gordura trans na formulação de nossos produtos, por meio de pesquisas, testes sensoriais e de desempenho e avaliações de segurança em todas as categorias de produtos.

Também por meio da Abia, estamos comprometidos desde 2013 a reduzir os níveis de sódio em produtos da categoria carnes (presuntaria, salsichas, linguiças, hambúrgueres, empanados de frango e mortadelas). As metas

foram traçadas para 2016 e 2017, com perspectiva de atualização em 2020.

O aprimoramento nutricional de produtos industrializados foi o foco da modificação e do melhoramento da composição nutricional dos produtos BRF em 2016, reduzindo sódio e gorduras e enriquecendo com vitamina A e minerais ferro e zinco os produtos de alta capilaridade, como salsichas e empanados.

Como parte da revisão da estratégia nutricional, reformulamos o conceito de “produtos saudáveis” e definimos como foco a adequação nutricional frente ao atual momento de consumo; também foram ressaltados nossos compromissos com o bem-estar animal como elemento-chave para a qualidade de nossos produtos. Dentro dessa nova estratégia, estamos revisando os critérios nutricionais de nossos compromissos, tornando

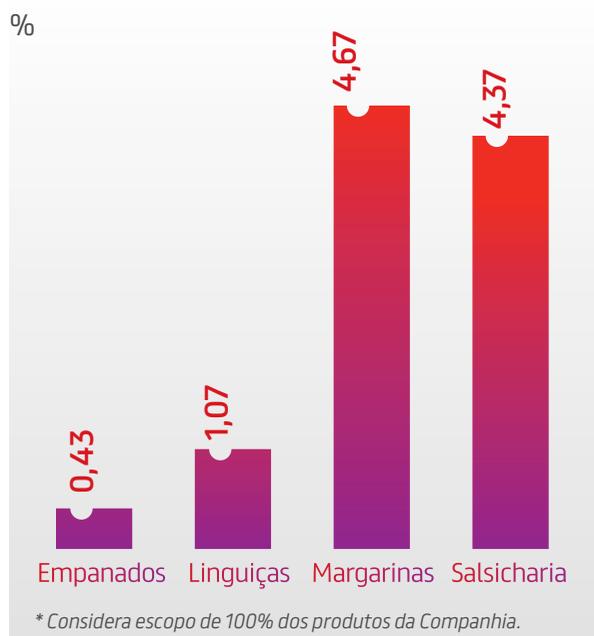
do esse um pilar robusto e forte nos próximos três anos. Em 2016, fizemos importantes entregas no eixo de sódio. Na marca Sadia, por exemplo, fizemos o relançamento de cerca de 40 produtos nas categorias de pratos prontos, salsichas, presuntos, frango temperado, linguiça cozida e linguiça frescal com reduções de 30% de sódio.

Esse projeto se vincula ao novo posicionamento da marca – “Sadia cada dia mais sadia” –, que explora os atributos de perfil nutricional, bem-estar animal e educação alimentar na comunicação com consumidores. Para que houvesse essa redução de sódio sem modificar o sabor ou as características de conservação do alimento, desenvolvemos uma tecnologia exclusiva que garante a integridade do produto, mesmo com a menor quantidade de sódio em sua formulação.

Participação de receita total* com adição de vitaminas e minerais (por categoria) G4-FP7

Adição de vitamina A, ferro e zinco

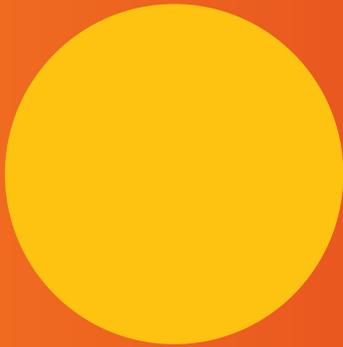
%



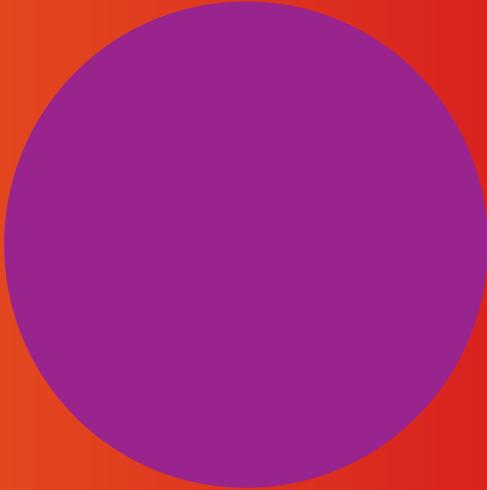
Até o fim de 2017, estão previstos mais lançamentos com redução de sódio. As iniciativas ligadas a Sadia incluem, ainda:

- Congelados após o preparo (sem conservantes);
- Produtos com carne íntegra (menos processada ou misturada);
- Portfólio sem gordura trans;
- Produtos livres de corantes.





GENTE



Neste capítulo

- > Cultura e *performance*
 - Diversidade & inclusão
 - Aprendizagem
 - Desempenho, carreira & talentos
 - Benefícios
- > Saúde e segurança

Com um capital humano multicultural, a BRF convive com o desafio de alçar o negócio a novos patamares de eficiência, transformação e resultado



Na BRF, somamos gente de 92 nacionalidades, que fala 29 idiomas, preparando alimentos em cada canto do mundo. Somos cerca de 110 mil colaboradores responsáveis por conduzir o negócio de maneira alinhada aos nossos valores, práticas e nosso propósito.

Em nossa estrutura, entendemos a cultura organizacional como um processo vivo, que acontece de modo transversal à estrutura hierárquica, em todos os níveis, unidades de negócio e redes da BRF – das fábricas e granjas aos escritórios corporati-

vos. Nos últimos anos, buscamos transformar a multiculturalidade e a diversidade de experiências em ativos estratégicos a partir dos quais se torne possível construir uma cultura forte e integrada.

Essa transformação foi iniciada pelo movimento VIVA BRF, que desde 2014 combinou ações, atributos e valores construídos pelo público interno da Companhia. No ano seguinte, realizamos oficinas também incluindo parceiros – como produtores integrados – essenciais para a manutenção de nossa cultura.

Em 2016, demos continuidade a essa trajetória, permitindo à BRF assimilar o entendimento do público interno sobre seu papel na organização e na sociedade. Por meio da construção da Food Vision (*leia mais em Nossa Estratégia*), percebemos nosso papel como indústria que alimenta o mundo; paralelamente a isso, o pertencimento de cada colaborador e sua conexão com esse propósito o coloca como um *food lover*, ou seja, um apaixonado por alimentos que se torna cada vez mais consciente de sua importância para o desenvolvimento da BRF e para o planeta.

NOSSA TRAJETÓRIA

2014: INÍCIO DO VIVA BRF

3,4 mil

pessoas envolvidas nas discussões dos tributos e compromissos

NOSSOS ATRIBUTOS

- Amor de dono
- Inconformismo positivo
- Fome de *performance*
- É pra já
- Fazendo juntos
- Inspirados pelo consumidor
- Vida saudável

COMPROMISSOS

- #### DA NOSSA LIDERANÇA
- Líder servidor
 - Líder meritocrático
 - Líder humilde
 - Líder desafiador
 - Líder formador
 - Líder motivador

EM 2015: EVOLUÇÃO

Disseminação da cultura e entendimento do capital humano como central na estratégia

- Realização do VIVA BRF Week, com 12 eventos em uma mesma semana, com 2 mil participantes
- Formação de liderança de alta *performance*
- Construção da valorização do aprendizado
- Concretização de um mantra:

“Gente no centro e o centro nas pontas”

89%

dos colaboradores declararam-se engajados

Durante o ano, promovemos 15 oficinas no Brasil, iniciadas com um evento intitulado Food Lovers para cerca de 150 pessoas de áreas como Qualidade, Marketing e Inovação, na unidade de Jundiá (SP), para estudar formas de transformar e renovar nosso negócio diante da reestruturação organizacional. O que, inicialmente, funcionava como um *hub* voltado à inovação transformou-se em um laboratório de cultura com diversos projetos.

Foram abordados temas como plataformas digitais, inovação reversa, qualidade no ponto de venda, parcerias com *startups*, novos negócios no segmento de *snacks* e *footprint* de inovação. Somente nas oficinas voltadas ao de-

envolvimento de *snacks*, foram 12 conceitos desenvolvidos, que resultaram em sete protótipos e dezenas de testes iniciais com consumidores, avaliando o ingresso da Companhia em novos segmentos de mercado.

Cerca de 100 dias após o pontapé inicial, foi realizado um segundo evento Food Lovers, com o debate dos resultados das oficinas, em discussões que abordaram temas tão diversos quanto a agropecuária do futuro, inovações em alimentos e o início do desenvolvimento da Food Vision. Também iniciamos um projeto de diálogo

com *startups*, por meio de uma rede coordenada pelo time da BRF, a fim de compartilhar experiências e desenvolver soluções inovadoras para os negócios em nosso setor.

A visão de cada colaborador como um *food lover* evidencia a importância global de uma empresa que faz alimentos, envolvendo colaboradores no desenvolvimento de soluções e produtos, no cuidado com o ambiente produtivo e na busca por um ambiente de trabalho saudável e propício ao desenvolvimento.

EM 2016: HORA DA CONSOLIDAÇÃO

Construção de uma base forte para consolidar a cultura organizacional

- Expansão do VIVA BRF na cadeia de valor
- Atuação em rede e na comunidade BRF
- Resignificação do papel de cada colaborador

Resultados significativos demonstram o impacto positivo da estratégia de consolidação da cultura organizacional

- Consolidação do propósito: Food Vision
- Realização das oficinas Food Lovers
- Posicionamento corporativo: colaborador como *food lover* engajado em alimentar o mundo

PERSPECTIVAS PARA 2017

Deslocamento da visão de empregado para a de empreendedor

- Ampliação dos investimentos em comunicação digital
- Transformação do *layout* e *design* dos escritórios corporativos, com nova identidade visual e ambiente que proporcione expressão de talentos e potenciais

Cultura e *performance*

Buscamos reunir e valorizar diferentes talentos e competências nas unidades de negócio

Contamos com uma ampla rede de conhecimento, com capacidade de produzir inovações de produtos e tecnologias em diferentes geografias. Nossa estratégia é viabilizar que os colaboradores de todas as áreas da BRF trabalhem juntos, com uma agenda de crescimento “glocal” (propósito global, olhar local), proporcionando maior capacidade de inovação em produtos e em modelos de negócio.

Nossa cultura organizacional é difundida pelos canais de comunicação, por meio da veiculação de campanhas, da publicação de murais e de conteúdos veiculados pela TV BRF – a TV Foodlover – a todos os colaboradores.

Em 2016, um dos avanços nesse sentido foi o desenvolvimento de nossa campanha “Alimentando o Mundo”, que posiciona a marca BRF e a coloca em sintonia com um objetivo que engaja e estimula colaboradores, fortalecendo a conexão cultural (*leia*

mais em Marca, Conhecimento e Inovação).

Nos últimos anos, nossos investimentos têm sido focados em inovação e em gestão de capital humano. Esse processo é realizado com base nos atributos do VIVA BRF e nos elementos de nosso arco de prioridades (*veja em* Nossa Estratégia), valorizando a meritocracia, a multiculturalidade, a inovação, a alta *performance* e a busca de uma visão mais empreendedora em cada profissional.

Para medir o engajamento e a adesão à cultura organizacional, realizamos pesquisas periódicas. Em 2016, ela foi executada em formato de tomada de pulso, com amostragem de cerca de 14 mil colaboradores e adesão de 95% do público. Os critérios de aplicação eram em formato *on-line* e com abertura de resultados individuais divididos por sub-grupos de empregados, por meio de senhas. O questionário era

A integração cultural e a diversidade de experiências e talentos são vantagens competitivas da Companhia



Nosso modelo de remuneração e reconhecimento é construído para que a BRF seja capaz de atrair os melhores talentos disponíveis no mercado

composto de questões abertas e fechadas, elaboradas com base nos atributos da cultura BRF e na estratégia da empresa.

Somos um dos principais empregadores da indústria de alimentos do Brasil e, em nossas operações nacionais e internacionais, priorizamos a contratação de profissionais locais. Em 2016, mais de 111 mil colaboradores integraram o quadro da BRF, entre empregados diretos, terceirizados, estagiários e aprendizes.

O modelo de negócio e a cultura organizacional valorizam e incentivam a pluralidade de ideias. Gênero, raça e religião não influenciam na contratação dos profissionais, na remuneração ou no relacionamento diário. Os salários atendem padrões de mercado e estão alinhados com o desempenho e com o tempo de empresa do profissional.

Atraímos e selecionamos pessoas valorizando suas competências e a diversidade. O Programa Eu Recomendo, por exemplo, permite que colaboradores indiquem novos funcionários, demonstrando uma relação de confiança e satisfação desses pro-

fissionais em trabalhar na BRF.

Em função de conjunturas macroeconômicas e da natureza de nosso negócio, altamente competitivo, o *turnover* é um dos focos da gestão. Em 2016, conseguimos reduzir a taxa de rotatividade em relação ao ano anterior: a taxa caiu de 16,18% para 12,94%, para homens, e de 11,59% para 8,07% para mulheres (veja mais detalhes no Anexo). Na prática, durante o ano houve um aumento de aproximadamente 22% nas contratações e redução em aproximadamente 20% no índice de rotatividade, em comparação a 2015.

Um grupo de trabalho constituído especificamente para monitorar aspectos relacionados à retenção e à rotatividade dos colaboradores analisa os indicadores da Companhia, avalia índices e propõe melhorias em nossa principal estrutura, a VP Supply.

DIVERSIDADE & INCLUSÃO

Com o movimento atual de expansão global da BRF, acreditamos que capitalizar e dar impulso à diversidade promove uma rede

com vantagens competitivas, que potencializam o propósito da BRF de tornar-se uma organização de referência global. Ser diverso, portanto, é algo decisivo para nossa sustentabilidade. Por isso, valorizamos cada pessoa e respeitamos sua cultura, religião, idade, gênero, orientação sexual, cor ou deficiência. Acompanhamos a conexão e o engajamento dos colaboradores com a cultura por meio de pesquisas periódicas e, anualmente, por meio do Ciclo de Alta Performance.

Algumas frentes são desenvolvidas para valorizar a diversidade dentro da Companhia. No pilar de inclusão de pessoas com deficiência, a BRF atingiu em 2016 o número de 2.374 funcionários com alguma deficiência ou reabilitados, o que representa uma ampliação de mais de 23% com relação a 2014. Em sintonia com as ações internas de inclusão, a BRF patrocinou as Paralimpíadas/Olimpíadas Rio 2016, demonstrando o seu incentivo ao tema. Além disso, promoveu ações contínuas de sensibilização e comunicação de temas voltados à diversidade,

EMPREGADOS, POR TIPO DE EMPREGO E GÊNERO G4-10

	2014		2015		2016	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Tempo indeterminado	59.623	40.718	53.630	36.904	51.058	34.924
Tempo determinado	218	159	346	154	211	156
Estagiários e aprendizes	813	863	791	725	770	802
Funcionários fora do Brasil	3.310	749	4.458	787	9.547	6.567
Total	63.964	42.489	59.225	38.570	61.586	42.449
Terceirizados ¹		8.502		7.938		7.833
Total de empregados (próprios e terceiros)	114.955		105.733		111.868	

¹Para terceirizados, não há controle segregado por gênero.

Ações de diversidade abrangem políticas como inclusão de pessoas com deficiência nas operações

como campanhas de igualdade de valores.

Desenvolvemos ações de capacitação de pessoas, mapeamentos de postos de trabalho, acompanhamento de metas, parcerias com instituições, norma específica sobre Pessoas com Deficiência, inclusão do tema em materiais de divulgação e articulação com entidades e associações. No ano de 2016, a área de Comunicação Interna tomou ações de melhoria dos canais de comunicação quanto à adaptação das ferramentas para atender pessoas com deficiência visual, garantindo, assim, acessibilidade igualitária de informações.

Em novembro de 2016, iniciamos um estudo interno com o objetivo de promover a ampliação do olhar da BRF sobre a cultura de diversidade e sua conexão com o negócio, provocar reflexões sobre o nível de maturidade do tema na Companhia e definir ações prioritárias para 2017. O estudo envolveu uma

etapa da análise documental – dados demográficos, direcionamentos estratégicos, parâmetros para a gestão (Ex.: ISE/Bovespa, Dow Jones Sustainability Index, entre outros) e a realização de cinco grupos focais no Brasil, um grupo focal na Argentina, um grupo focal em Dubai e entrevistas e pesquisas internas com colaboradores nas nossas unidades da Europa e da Ásia. Diante da complexidade e abrangência do assunto, os temas abordados para esse estudo foram gênero, gerações e multiculturalismo.

Indicadores internos evidenciam que 89,3% do quadro de PcDs em 2016 atendem posições operacionais. Nas estruturas comerciais, o maior desafio na ampliação do quadro de PcDs está associado à mobilidade para as funções de promotores e supervisores.

Caminhando para o cumprimento de acordo judicial com o Ministério Público de Trabalho, em 2016 foi atingido o percentual de

Estamos atentos ao desafio de garantir a presença de colaboradores de diferentes perfis nas unidades de negócio



2,75% de profissionais com deficiência em seu quadro de pessoal, o qual superou a meta estipulada em 2,5% para julho de 2016.

Temos, ainda, ações que contemplam o propósito de valorização de jovens, tais como programas de estágio, *trainees*, ações de inclusão de jovens aprendizes, Programa Aceleração Brasil (PAB) e Summer Internship. Além disso, mantemos ações de desenvolvimento de lideranças, com programas como Future Leaders e Supervisor Trainee, além de parcerias com entidades públicas e instituições educacionais nas regiões em que atuamos para promover incentivo à empregabilidade e à formação de jovens para o mercado de trabalho.

APRENDIZAGEM

O desenvolvimento dos colaboradores consiste em um dos principais pilares para o crescimento e fortalecimento da BRF. Desde 2015, o VIVA Learning potencializa a aprendizagem contínua de nossos profissionais, com foco inicial em desenvolvimento de lideranças.

A formação de líderes foi intensificada em 2015, com preenchimento de 52,20% das vagas. Em 2016, 74% das posições de liderança foram preenchidas por colaboradores.

Os programas de capacitação, treinamento e formação incluem a participação em congressos e programas de aprendizagem focados em necessidades individuais. Ao longo de 2016, investimos R\$ 10.504.261 em qualificação de colaboradores (sendo R\$ 2,6 milhões em aspectos legais e obrigatórios), com destaque para:

- **Viva o tempero BRF:** a ação de integração posiciona o colabo-

rador como protagonista de sua carreira e dos resultados empresariais, apresentando ao profissional nosso modelo de negócio, a nossa gente, a nossa cultura e os nossos produtos. Disponibilizamos uma plataforma digital com informações importantes sobre o universo da Companhia, proporcionando ao colaborador uma imersão nesse tema.

- **Integração de líderes:** os novos líderes, promovidos ou contratados, fazem uma imersão na Rede BRF, quando são apresentados às visões estratégicas e aos principais projetos e metas da Companhia. O objetivo é acelerar conexões com pessoas e processos, proporcionando a integração dos profissionais e a conquista mais rápida de resultados.

- **Programa Facilitadores:** forma novos líderes como facilitadores, valorizando e reconhecendo o papel do líder como grande incentivador da aprendizagem.

- **Programa Eu Sou líder BRF:** de-

Treinamentos abrangem desde a integração de novos colaboradores até a formação de lideranças



envolvido em toda a Companhia, forma nossas lideranças em nosso jeito de liderar. O conteúdo do curso é desenvolvido internamente, com uma metodologia alinhada à gestão e à estratégia da BRF e ministrado por multiplicadores, responsáveis por conduzir os *workshops*. Em 2016, foram realizadas 83 turmas, atingindo 1.444 líderes, com o apoio de 56 facilitadores.

- **Programas de Qualificação e Desenvolvimento (externos):** desenvolvem, qualificam e ampliam as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores. Em 2016, foram 7.338 pessoas capacitadas em treinamentos legais e obrigatórios.
- **Programas de Capacitação (internos):** treinamentos internos e em local de trabalho (TLT). Em 2016, foram realizados 347.604 treinamentos para capacitação, com destaque para o Treinamento no Local de Tra-

balho (TLT), com 133.322 treinamentos.

- **Academia de Vendas (Sales Academy)** – em 2016, foram 95 sessões de treinamento entre Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Kuwait, Omã e Qatar. Os treinamentos foram direcionados para todo o time comercial, incluindo gerentes, supervisores, vendedores e *merchandisers*. As competências abordadas foram a padronização dos processos de venda, o *merchandising* e o portfólio de produto.

Todos os nossos níveis hierárquicos são abrangidos por programas de capacitação e treinamento, com algumas ações coletivas e outras mais específicas

A BRF também apoia seus colaboradores em programas de qualificação e ações de incentivo educacional



DESEMPENHO, CARREIRA E TALENTOS

A BRF iniciou uma jornada de transformação e reorientação, que se traduz em ações de aprofundamento da conexão com cada um de seus colaboradores. Em sintonia com esse movimento, o Ciclo de Alta Performance está com um novo modelo que busca ir além da definição de remuneração, voltado ao desenvolvimento dos indivíduos em bases como aprendizagem e definição de metas coletivas, para além das entregas individuais.

As novas métricas de avaliação de desempenho, reestruturadas em 2015, contemplam *feedbacks* constantes dos gestores e ações que promovem um diálogo mais aberto e transparente, viabilizando a construção de um plano de desenvolvimento pessoal alinhado aos valores e anseios da BRF.

Esse novo modelo contempla algumas mudanças no desenho do fluxo de autoavaliação e devolutivas dos principais gestores e pares que possam contribuir para o desenvolvimento, dentro do modelo 360°. Em 2017, serão realizadas reuniões de carreira e sucessão para o público de executivos, e todos os processos de *rewards*

continuarão como em 2015.

O ciclo atual contempla elegibilidade para uma média de 4,5 mil colaboradores para os cargos distribuídos entre os níveis de analista sênior e vice-presidente, com critérios para admitidos e promovidos até a data limite de 30/09/2016.

Com a aplicação da metodologia 9box, mapeamos e reconhecemos colaboradores com *performance* diferenciada, reforçando a cultura da meritocracia.

Outra frente na qual temos buscado evoluir é na satisfação e no bem-estar de cada colaborador dentro da Companhia, com foco em um clima que permita o pleno desenvolvimento das pessoas. Por meio de uma ferramenta de estudo interna, identificamos que nosso time operacional avalia melhor o aspecto “vida saudável” dentro da BRF, sendo este um dos atributos da Companhia. Já no nível administrativo, mapeamos pequena queda na percepção deste mesmo aspecto. Houve percepção de melhoria nas unidades; no entanto, no administrativo não houve percepção forte.

Na equipe comercial, convivemos com maiores desafios nesse segmento em função da complexidade do ano, com elevada pres-

Ciclo de Alta Performance propõe uma avaliação 360 graus, analisando a aderência de nossos colaboradores à cultura organizacional

Revisamos nossas métricas de avaliação de desempenho e temos objetivos para melhorar esse processo nos próximos anos

100%

da liderança dos profissionais sêniores participou do Ciclo de Alta Performance em 2016



são para a apresentação de resultados na Companhia, e também pela movimentação constante dos colaboradores. Estamos cientes dos desafios associados a esse tema e trabalharemos, nos próximos anos, no desenvolvimento de uma demonstração prática desde a liderança da importância da qualidade de vida de nossa gente no dia a dia da BRF, com ações que incluem desde a reformulação de layout de nosso escritório corporativo até a gestão de jornadas de trabalho e o reconhecimento das entregas e dos resultados do colaborador e de suas equipes.

Como exemplo de ações concretas já implementadas, destacam-se as metas de resultados – que incluem itens individuais e de equipe – e as iniciativas focadas no tema vida saudável, como academias, aulas de pilares, grupos de apoio à perda de peso, atendimento nutricional, *home office* para operação corporativa etc.

Também buscamos reforçar nosso entendimento do que é um talento para a BRF, considerando sua capacidade de transformação atuando em rede e sua curva de aprendizado dentro da Companhia. Com isso, nosso processo de recrutamento passa em 2017 a voltar-se à contratação de talentos, enquanto o processo de retenção e manutenção de pessoas

foca a evolução do colaborador dentro da Companhia.

Em 2016, reestruturamos nove programas de talentos em torno de uma ação integrada, focando nosso mapeamento de lideranças. No futuro, isso resultará na estruturação da Escola de Líderes, focando o entendimento do negócio e seu desdobramento para os respectivos times e áreas de atuação.

BENEFÍCIOS G4-LA2

Todos os colaboradores são abrangidos pelos programas de valorização e reconhecimento por tempo de empresa e recebem os seguintes benefícios:

- Vale-transporte;
- Cartão alimentação ou cesta básica;
- Cartão refeição ou serviço de restaurante internos;
- Plano de saúde;
- Plano odontológico;
- Assistência ambulatorial;
- Previdência privada complementar;
- Auxílio escolar;
- Seguro de vida;
- Auxílio creche;
- Mercado BRF (loja de produtos da empresa);
- Associação de colaboradores;
- Licença-maternidade/

paternidade;

- Brindes em datas comemorativas e entrega de presentes para filhos com até 10 anos.

Apenas o plano de aquisição de ações é restrito e facultativo ao nível executivo; alguns benefícios, como refeição diária, não se aplicam a todos os trabalhadores de meio período.

As negociações salariais e sociais ocorrem a cada 12 meses (conforme data-base), realizadas em encontros periódicos durante a vigência do acordo ou convenção coletiva. O menor salário praticado em 2016 foi 12% maior que o salário mínimo nacional.

No Brasil, 100% dos colaboradores são abrangidos por acordos e representados pelo sindicato dos trabalhadores (72 sindicatos, 70 acordos e seis convenções coletivas). No exterior, são seguidas as leis do trabalho de cada um dos países, e, quando há uma entidade representante dos trabalhadores, a cobertura de acordos coletivos é de 100%. Exceção para a Argentina, em que 79% dos empregados são sindicalizados e 21% possuem contratos regidos diretamente pelas leis do país.

G4-11



Carteira de benefícios e políticas de reconhecimento têm como propósito a atração e retenção de talentos

Saúde e segurança

Bem-estar e proteção da integridade dos colaboradores estão entre as prioridades globais da Companhia

Desde 2006, nosso Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) desenvolve e executa ações que viabilizam o comportamento seguro e a valorização da vida em nossas operações.

Alguns de nossos colaboradores são expostos aos riscos inerentes às operações fabril e agropecuária, áreas de maior risco ocupacional da BRF. Por esse motivo, realizamos o monitoramento e a análise contínua de riscos, intensificando controles operacionais e administrativos para eliminar ou minimizar tais fatores.

O mapeamento abrange as condições de trabalho, os riscos presentes, o acompanhamento da saúde dos colaboradores e a análise de indicadores de acidentes, de absenteísmo, queixas e doenças ocupacionais, entre outros.

Programas como o de Controle Médico de Saúde Ocupacional, de Proteção Respiratória, de Conservação Auditiva e o de Prevenção de Riscos Ambientais são adotados para garantir o bem-estar de nossa gente. **G4-LA7**

Nosso desafio permanente é garantir a integridade e o bem-estar dos colaboradores e das comunidades, em um processo consolidado no Brasil, implementado em 2015 nas fábricas de Abu Dhabi (Emirados Árabes Unidos) e Argentina. Na Tailândia, onde incorporamos cinco unidades fabris durante o ano, estamos implementando melhorias graduais no modelo de operação, com o desafio de consolidar nossas práticas de SSMA na região.

Em 2016, algumas de nossas plantas conseguiram encerrar o período sem registrar acidentes graves. A fábrica de margarina em Vitória do

Santo Antão (PE), a fábrica de industrializados de Tatuí (SP) e a unidade de aves em Mineiros (GO) não registraram ocorrências com afastamentos ao longo do ano.

A gestão de saúde e segurança prioriza a eliminação de acidentes, de doenças relacionadas ao ambiente de trabalho e de óbitos. A taxa global de frequência para acidentes com afastamento foi de 1,72; já a de acidentes sem afastamento ficou em 20,15 em 2016.

Em 2016, houve ajuste em alguns critérios de avaliação de acidentes, levando em consideração as particularidades e os requisitos legais dos locais nos quais a empresa atua.

Buscamos minimizar a incidência de acidentes de trabalho em todas as operações – dos escritórios e fábricas à logística



Entre os demais impactos relacionados à saúde e segurança, estão gastos médicos, indenizações, taxas de administração de reclamações, custos indiretos provenientes de gastos com equipamentos e com bens danificados, perdas de produção e de qualidade, interrupção de processos, perdas de receita, substituição de mão de obra, horas extras, litígios, danos ao relacionamento com o cliente e à imagem pública e, acima de tudo, a perda efetiva de vidas e/ou danos à saúde de um colaborador.

A BRF assegura saúde e segurança do trabalho como um valor e possui suas diretrizes estabelecidas e divulgadas por meio do Sistema de Gestão de SSMA, que passou por revisão em 2016 e se fundamenta nos pilares de Método; Comportamento/Cultura; e Instalações. Entre as principais práticas, estão o compromisso formal da liderança, atribuições e responsabilidades definidas

com clareza, comitês, grupos de trabalho, normas e procedimentos estabelecidos, funcionários treinados e capacitados para o desempenho de suas atividades, diálogos de saúde e segurança e ferramentas comportamentais realizadas pela liderança, investigação de acidentes e desvios críticos, análise de riscos e plano de atendimento às emergências, entre outras ferramentas.

Um dos avanços na implementação da gestão de SSMA foi o desenvolvimento e evolução dos Grupos de Transformação (GTs) nos níveis corporativos e locais. O objetivo é reduzir perdas e promover a melhoria contínua, por meio de estudos e análises conduzidos pelos membros coordenadores, que realizam a gestão dos grupos, e especialistas nos temas.

Como principais resultados dos GTs, espera-se o desenvolvimento de ações e diretrizes transformadoras, seu correto desdobramento e, conseqüentemente, a redução de acidentes e incidentes.

A BRF investe em temas de saúde e segurança por meio de seu Sistema de Gestão de SSMA – que foi repaginado em 2016

Grupos de Transformação (GT) trabalham em prol da melhoria contínua em SSMA



No pilar de saúde, também é mantida uma estratégia voltada ao acompanhamento e à prevenção, por meio dos Centros de Saúde BRF. Entre os programas aplicados, estão os de saúde da gestante e recém-nascidos (Novo Ser), campanhas de vacinação, mudanças de hábitos de vida (incentivo à prática de atividade física, cessar tabagismo etc.) e outras ações locais específicas de cada população. As ações são hoje majoritariamente no Brasil; para 2017, prevemos iniciar a padronização da execução da estratégia de saúde nas demais regiões.

Várias lideranças possuem metas atreladas ao seu desempenho em saúde e segurança, diretriz aplicada ao Vice-Presidente de Supply Chain, aos diretores de Manufatura, aos gerentes industriais e aos gerentes e supervisores de processo. **G4-35**

Nossas unidades contam com comissões/comitês internos de prevenção de acidentes e promoção de melhorias na gestão de SSMA, mesmo nos casos em

que não há obrigatoriedade legal, sendo que o modelo de governança de SSMA representa 100% do quadro de funcionários da organização. **G4-LA5**

A última etapa do Programa SSMA em transportes e distribuição foi concluída em 2015, em todas as unidades e centros de distribuição da BRF no Brasil (50% envolvidos nas etapas 1 e 2 e 50% na etapa 3, implementada em 2016).

Em 2016, em termos de ocorrências relevantes, houve um tombamento com um caminhão que transportava óleo de soja degomado, no qual a empresa especializada foi imediatamente acionada para limpeza do terreno e o impacto ambiental foi mitigado. **G4-EN24**



1,72

é a nossa taxa de lesões com afastamento consolidada (todos os mercados)



1,33

é a taxa específica para as operações no Brasil

Tipos e taxas de lesões G4-LA6

TAXAS DE SAÚDE E SEGURANÇA DE TRABALHADORES, POR GÊNERO

	2014			2015			Total BRF		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Lesões com afastamento	223	112	335	165	124	289	191	115	306
Taxa	1,8	1,48	3,28	1,43	1,72	1,54	1,73	1,70	1,72
Lesões sem afastamento	1.369	545	1.914	1.108	453	1.561	2.403	1.185	3.588
Taxa	11,02	7,2	18,22	9,57	6,27	8,3	21,78	17,49	20,15
Taxa de doenças ocupacionais	0,04	0,16	0,2	0	0,06	0,02	0,09	0,15	0,11
Total de dias perdidos	20.388	7.182	27.570	10.585	8.029	18.614	10.501	9.384	19.885
Taxa de absenteísmo	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Total de óbitos	2	1	3	1	0	1	3	-	3

1. Consideramos lesões leves (no nível de primeiros socorros) nos indicadores.

2. Todas as ocorrências no trabalho e trajeto são reportadas e registradas, incluindo acidentes com primeiros socorros, tratamento médico, trabalho restrito e afastamento. As taxas são calculadas pelo número de acidentes x 1.000.000 dividido pelo homem horas trabalhadas.

3. Os dados acima se referem a ocorrências com empregados diretos em todas as unidades e negócios da BRF no Brasil, na Argentina, em Abu Dhabi e na Malásia. Não incluímos informações de empregados contratados que ainda são registrados e monitorados em separado.

2. Não foram apresentados dados de Tailândia, pois as fábricas foram adquiridas recentemente e os indicadores das unidades ainda não foram formalmente incorporados ao banco de dados da BRF.

3. As lesões acima reportadas incluem acidente de trabalho, doença ocupacional e acidente de trajeto.

4. A taxa de doenças ocupacionais considera somente com afastamento.

5. Os dados de absenteísmo estão disponíveis apenas para o Brasil.

SSMA: AÇÕES DE DESTAQUE

DIÁLOGO DE SAÚDE, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE (DSSMA)

Dissemina informações toda semana para engajar os colaboradores no tema com o compartilhamento presencial de dicas e orientações aos colaboradores e terceiros, fomentando um comportamento seguro, a manutenção da saúde e a preservação do meio ambiente. Esse conteúdo é, também, publicado nos murais das fábricas, na TV Corporativa e apresentados no momento de abertura das reuniões.

APLICAÇÃO DA LEGISLAÇÃO

No Brasil, o processo de implantação da norma Regulamentadora número 36 – para segurança e saúde no trabalho em empresas de abate e processamento de carnes e derivados – é acompanhado desde 2013.

Para aprimorar as condições de saúde e segurança no setor frigorífico, atendendo à legislação vigente – em especial as normas NR 10, NR 12, NR 13, NR 17, NR 36 –, foi implementado em 2014 o Projeto Fábrica Legal. A ideia foi eliminar ou minimizar ao máximo a exposição dos colaboradores. Assinamos o protocolo de intenções com o Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região em 2014, criando um comitê institucional para implementar programas e ações regionais de prevenção de acidentes de trabalho.

PROJETO FÁBRICA LEGAL

O acordo assinado com o Ministério Público do Trabalho em 2015 reforçou a gestão de saúde ocupacional em nossas unidades produtivas. Na primeira fase do projeto, mapeamos melhorias em diferentes frentes de trabalho e desenvolvemos ações nas unidades de Capinzal (SC), Concórdia (SC), Videira (SC), Toledo (PR) e Rio Verde (GO). Na segunda fase, em 2017, alcançaremos as unidades de Uberlândia (MG), Chapecó (SC), Lajeado (RS), Lucas do Rio Verde (MT), Dourados (MS) e Dois Vizinhos (PR).

ACORDOS E CONVENÇÕES

Atualmente, temos 70 acordos e 6 convenções, dos quais cerca de 95% contemplam tópicos de saúde e segurança, como fornecimento de uniformes e equipamentos. G4-LA8

PROGRAMAS EM SAÚDE

A BRF desenvolve alguns programas em grande parte de suas operações para aprimorar condições de trabalho e a qualidade de vida, como Gestão de saúde Ocupacional; Programa de Ergonomia e Comitês de Ergonomia; Programa de Prevenção de Riscos Ambientais; Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional; Programa de Conservação Auditiva; e Programa de Proteção Respiratória.

SEGURANÇA EM LOGÍSTICA G4-EN30

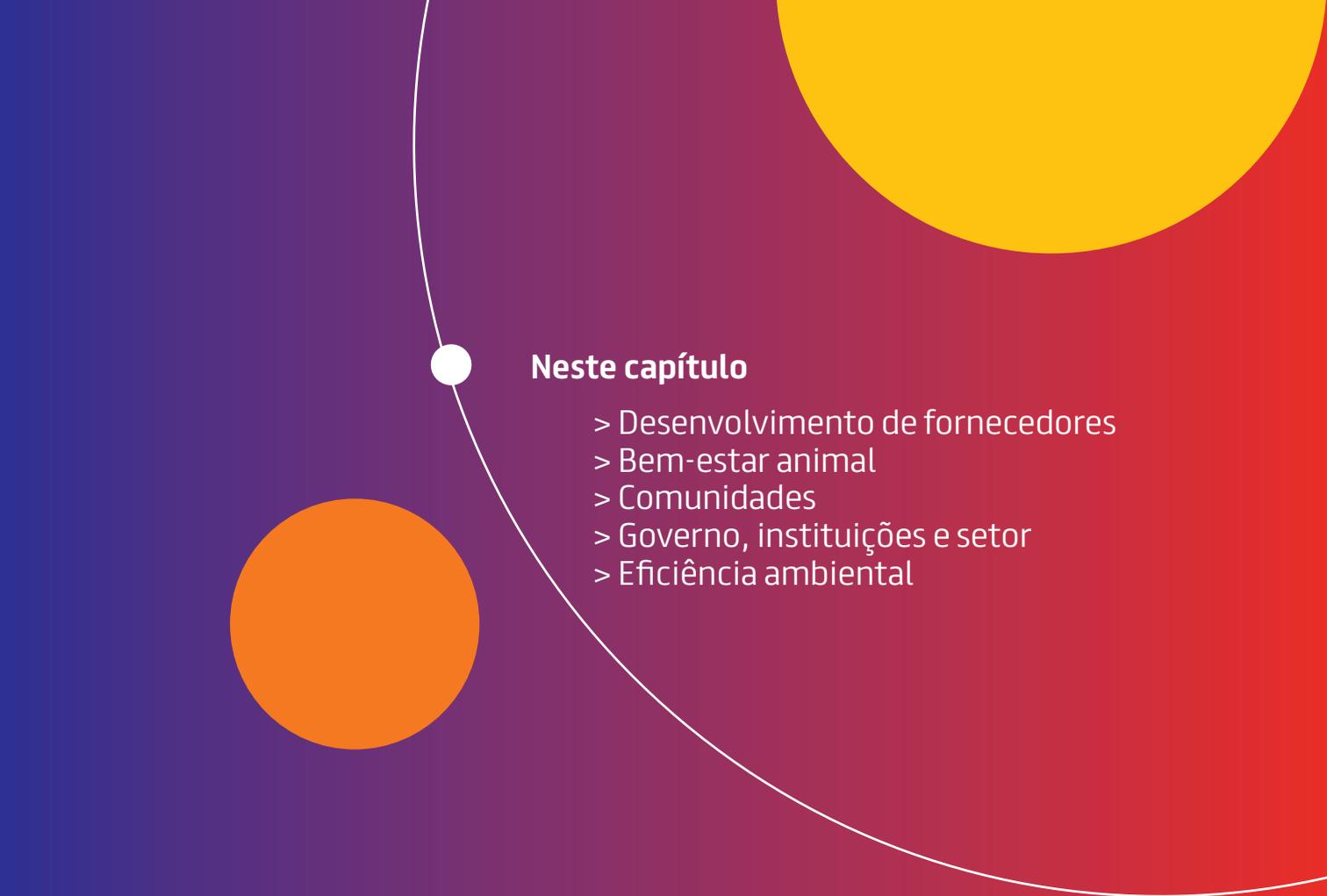
No Brasil, as unidades de transporte e centros de distribuição da BRF são envolvidos no Programa de SSMA em transportes e distribuição. As equipes participaram de ações de promoção ao comportamento seguro, que abordam temas como segurança, saúde, proteção ambiental e combate à exploração sexual nas estradas. A metodologia “10 Elementos de Gestão” do programa busca eliminar acidentes e incidentes de transportes, com iniciativas que incluem:

- Auditoria periódica nos transportadores com a ferramenta Gestão Integrada de Fornecedores (GIF) que tem como um de seus pilares o de SSMA do prestador de serviço;
- Capacitação para aplicação de um *check list* diário;
- Envolvimento dos condutores em diálogos sobre segurança;
- Execução do Programa de Observação e Prevenção (POP) Rodoviário, para observação do comportamento do motoristas.

NA GESTÃO DOS RISCOS, REALIZAMOS OS SEGUINTE PROCEDIMENTOS:

- Mantemos postos avançados de gerenciamento de risco nas principais unidades;
- Realizamos leitura dos tacógrafos, verificando o excesso de velocidade;
- Acompanhamos a jornada dos motoristas;
- Realizamos reuniões de SSMA com as equipes;
- Ministramos palestras de orientação sobre velocidade nas estradas, sinalizações e orientação para o *check-list* de SSMA da frota;
- Programa Círculo da Qualidade (CIQ), a fim de buscar constantes melhorias em todos os processos do transporte e realizar projetos que visam otimizar toda a operação com redução de custo, tempo e entrega de melhoria contínua na segurança dos colaboradores.





Neste capítulo

- > Desenvolvimento de fornecedores
- > Bem-estar animal
- > Comunidades
- > Governo, instituições e setor
- > Eficiência ambiental

CADEIA SUSTENTÁVEL

Das relações com produtores integrados e comunidades às ações voltadas ao bem-estar animal, entenda como a BRF busca contornar desafios e gerar valor de ponta a ponta da cadeia



Com presença global e uma cadeia de valor complexa, nossos negócios influenciam, direta e indiretamente, as vidas de milhões de pessoas e organizações – incluindo fornecedores, clientes, parceiros de negócios, consumidores finais, comunidades locais e outros *players* da indústria, além de governos e instituições públicas.

Estamos cientes de que essa capilaridade representa um desafio, por conta dos impactos negativos potencialmente gerados, mas também reconhecemos a oportunidade de ampliar o “raio

BRF” com vistas à geração de valor para a sociedade e maximização dos impactos positivos. Não à toa, a construção de cadeias sustentáveis – nas acepções social, econômica e ambiental – figura no arco de prioridades que fundamenta nossa estratégia (*leia mais em Nossa Estratégia*).

Dada a natureza de nosso negócio, temos nos esforçado para aprofundar a abrangência e a qualidade de nossas ações de monitoramento dos fornecedores, com práticas que se estendem da cadeia agropecuária aos provedores de serviços. Outros tópicos-chave da agenda global da indústria são o bem-estar animal, no qual registramos importantes avanços desde 2014, e eficiência no uso de recursos naturais. Neste capítulo, exploramos algumas dessas iniciativas que, gradativamente, transformam nosso modelo de negócio.



Mais que produzir alimentos, somos uma companhia global com uma ampla rede de relações e impactos

A ampliação do “Raio BRF” – nosso potencial de influência –, para além das operações diretas, tem sido um dos focos de ação nos últimos anos

Desenvolvimento de fornecedores

Cadeia global, complexa e com diversos perfis de parceiros é contemplada por programas voltados à gestão de riscos e ao desenvolvimento socioeconômico

Em 2016, mantivemos relações com uma base de aproximadamente 34 mil fornecedores – um extenso grupo de empresas e produtores agropecuários que provêm a Companhia de insumos, matérias-primas e serviços fundamentais para o sucesso de nossas atividades.

Nossa cadeia de fornecimento tem caráter global e mobiliza processos de compra, cotação e negociação nos diferentes mercados em que estamos presentes. A gestão adequada desse relacionamento é estratégica para a BRF não apenas pelo elevado volume de despesas e investimentos, mas também pelo controle de riscos socioambientais e de conformidade que podem influenciar o futuro do negócio e pela geração de oportunidades de desenvolvimento em diferentes localidades.

A gestão de fornecedores está ligada com a estratégia da empresa de ser mais conectada com seus públicos internos e externos. Além disso, a BRF tem uma estratégia focada na evolução no mercado global e, para tanto, a construção de parcerias sustentáveis e em conformidade com as políticas internas e compromissos externos, tais como pactos e legislações locais, é fundamental.

Nos últimos anos, priorizamos a otimização de custos, o acompanhamento da gestão, os ganhos

de rentabilidade e eficiência e a atenção para aspectos ambientais e sociais. Nosso desafio é construir laços permanentes de confiança e respeito, fomentando uma agenda mútua que torne a BRF um *driver* de crescimento para as comunidades, garantindo a qualidade do abastecimento, a continuidade das operações e a qualidade dos produtos que disponibilizamos ao mercado.

Dividimos os nossos fornecedores em três grandes grupos: os chamados produtores integrados, que atuam no setor agropecuário; os de *procurement* (suprimentos), incluindo fornecedores logísticos, serviços especializados e frete; e os de grãos, farelos e óleos. Todo o volume negociado com os parceiros está em conformidade com nossas políticas de compras.

Para cada grupo, desenvolvemos programas específicos; além disso, há iniciativas focadas no monitoramento de riscos e aspectos de sustentabilidade e ações de engajamento e mobilização em torno de nossa cultura – em sintonia com o movimento VIVA BRF (*leia mais em Capital Humano*).

Fundamentamos a gestão de fornecedores na BRF em documentos como o Código de Conduta para Fornecedores, a Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) e o Manual de Transparência; todos são disponibilizados para os parceiros e foram publicados nos idiomas português, inglês e espanhol para orientar equipes próprias BRF e dos fornecedores quanto às

políticas da Companhia. Também contamos com metodologias próprias para gerenciar determinadas categorias de fornecedores – como o programa Gestão Integrada de Fornecedores (GIF), no segmento de logística (*leia mais adiante*).

Recentemente, iniciamos um programa de “contratos sustentáveis”, que permite à Companhia aprimorar o relacionamento com seus fornecedores. Anualmente, mensura-se o resultado do fornecedor por meio de sistema informatizado e, mensalmente, são monitoradas a evolução e a posição entre os indicadores que estão contemplados no índice. Além disso, todos os contratos têm cláusulas relacionadas a *compliance* ambiental, ao combate à corrupção, inclusive com relação a eventuais subcontratados dos fornecedores, e ao trabalho infantil e análogo ao escravo. **G4-HR5, G4-HR6**

Um dos destaques de 2016 foi o desenvolvimento do programa de contratos sustentáveis, estimulando boas práticas na cadeia desde a fase de negociação

A BRF mantém equipe de gestão de terceiros, que realiza a homologação dos fornecedores por meio de análise documental, aceite do Código de Conduta para Fornecedores e monitoramento do cumprimento das exigências legais e de normas internas para quem presta serviços dentro de nossas instalações. Para algumas categorias, também realizamos auditorias presenciais no fornecedor, com bloqueio automático do cadastro dos parceiros em caso de não conformidades.

Todos os prestadores de serviços da BRF possuem uma gestão pós-compra realizada por equipe dedicada no Centro de Serviços, com o intuito de verificar mensalmente o recolhimento dos impostos devidos, como FGTS dos funcionários, por meio da apresentação de documentos. Também são verificadas possíveis irregularidades na prestação do

serviço em parceria com os usuários locais que atuam como “donos de contrato”.

Ainda no eixo de prevenção de riscos, a BRF mantém uma política de compras com alçadas de negociação, gestão, análise e aprovação, segregações de funções, tipos de compras e demais regras pertinentes ao negócio com relação aos diversos tipos de aquisição. Essas diretrizes estão inseridas em sistema para controle e aplicação. A diretoria de grãos, por exemplo, trabalha diretamente com a tesouraria e com a gerência de risco a fim de minimizar ao máximo o risco usando políticas de *hedge*. Metas estabelecidas, a fim de realizar as compras de maneira efetiva e abaixo do mercado, são firmadas junto à alta gestão da empresa. Com as metas cumpridas e os resultados alcançados, são distribuídas remunerações variáveis de acordo com as políticas empresariais.

Nossa operação é diretamente impactada pela gestão da cadeia, dada sua influência sobre os resultados financeiros. Outros fatores de influência são os critérios de sustentabilidade considerados obrigatórios para uma empresa fornecer à BRF. O não atendimento a esses critérios pode resultar no encerramento de contratos por não conformidades que consideramos intoleráveis; e nossa dependência em relação a alguns itens, como insumos de ração animal, animais para abate, ingredientes e embalagens, cuja precificação pode alterar cenários atuais e futuros do negócio. Estamos naturalmente sujeitos, também, a aspectos políticos, culturais e legais, por conta de nossa presença em diferentes mercados.

IMPACTOS NEGATIVOS REAIS E POTENCIAIS MAPEADOS NA CADEIA E TRABALHADOS PELA BRF G4-EN33, G4-S010, G4-LA15, G4-HR11

Meio ambiente	Não cumprimento da legislação ambiental; descumprimento de condicionantes do licenciamento ambiental; utilização de áreas de Área de Preservação Permanente (APP) e Reserva Legal (RL); falta de outorga d' água; emissões de gases de estufa; sobreposição a unidades de conservação; problemas com tratamento e destinação de resíduos sólidos.
Sociedade	Direitos indígenas; disseminação de odores das fábricas.
Práticas trabalhistas	Cumprimento legal da legislação trabalhista, legislação previdenciária e direitos da criança e do adolescente.
Direitos humanos	Diversidade; exploração sexual de crianças e adolescentes; trabalho escravo, forçado ou análogo à escravidão; trabalho infantil.

Em 2016, demos continuidade a iniciativas como o Programa de Monitoramento da Cadeia, o Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) e os esforços de integração global da área de Procurement. Como principal desafio, destacamos a

alteração substancial dos preços de *commodities* (milho e soja), que afetou negativamente o desempenho da BRF e nos desafiou a trabalhar os processos de negociação no mercado de grãos (*leia mais em* Desempenho Econômico-Financeiro).

CADEIA DE FORNECIMENTO DA BRF¹ G4-12, G4-FP1

Tipo de negócio	Perfil e categorias	Número de parceiros ²	Regiões dos fornecedores	Volume comprado em conformidade com política de compras
Agropecuária	Produtores integrados de suínos e de aves, e fornecedores de ovos (configurando contratos de parceria, apenas alguns fornecedores de suínos se enquadram como compra e venda, consignado e/ou comodato)	13.000	Brasil (DF, GO, MG, MS, MT, PR, RS, SC, SP) Argentina Tailândia	100%
Procurement	Fornecedores das categorias diretos, indiretos, serviços, fretes, parcerias e logística ³	16.448	África do Sul, Alemanha, Andorra, Antilhas, Arábia Saudita, Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Bulgária, Canadá, Catar, Chile, China, Chipre, Cingapura, Colômbia, Croácia, Dinamarca, Emirados Árabes, Eslováquia, Espanha, Estados Unidos, Filipinas, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Índia, Irlanda, Islândia, Israel, Itália, Japão, Kuwait, Líbano, Liechtenstein, Lituânia, Malásia, Marrocos, Nova Zelândia, Omã, Panamá, Paraguai, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Tcheca, Sérvia, Suécia, Suíça, Tailândia, Turquia, Ucrânia, Uruguai. Brasil (AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RS, SC, SE, SP, TO)	
Grãos, farelos e óleo	Produtores rurais: compra direta da lavoura para a BRF (representam 85,6% do número de parceiros) Cerealistas: empresas de pequeno porte que são intermediárias no mercado de <i>commodities</i> (grãos) Tradings: empresas de grande porte que operam como intermediárias no mercado de grãos Cooperativas: sociedade civil/comercial sem fins lucrativos, formadas por grupos de produtores rurais	3.640	Argentina EUA Paraguai Cingapura Tailândia Brasil (GO, MG, MS, MT, PR, RS, SC, SP, BA, PI)	

1. Escopo considera nível global.

2. Mudança considerável de dado em função da inclusão de todos os fornecedores globais ativos da Companhia, desconsiderando lácteos.

3. Em 2015, incluímos as contratações de logística em suprimentos.

PROGRAMA DE MONITORAMENTO DA CADEIA

G4-EN32, G4-LA14, G4-HR10, G4-S09

Estruturado para fortalecer o controle de riscos socioambientais, a disseminação de um modelo de negócio ético e responsável e a evolução dos parceiros nesse quesito, o programa mobiliza em torno de 27 mil fornecedores, com auditorias de qualidade, disseminação do Código de Conduta para Fornecedores, consultas a dados públicos e requisitos considerados em cláusulas contratuais.

Por meio de consultas quinzenais a listas públicas, disponíveis em território brasileiro, identificamos fornecedores que não estejam de acordo com padrões legais e da BRF. São avaliados aspectos ambientais (lista de áreas embargadas do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – Ibama), trabalhistas (Lista de Transparência sobre Trabalho Escravo Contemporâneo do InPacto e dados do Ministério do Trabalho e Emprego) e de conformidade em geral (cadastro nacional de empresas inidôneas e suspensão - CEIS - do Portal da Transparência).

Para os casos nos quais são identificados desconformidades com algum requisito do Código de Conduta para Fornecedores, dependendo da gravidade, são executados planos de melhoria ou o contrato de fornecimento é cancelado. As principais irregularidades causadoras de rompimento contratual são a presença nas listas públicas citadas.

Cada diretoria encontra-se em uma fase de implantação e amadurecimento do Programa de Monitoramento. 100% dos novos fornecedores da BRF seguem os critérios do Código de Conduta para Fornecedores, sendo eles de compra contratual ou *spot*.

Responsabilidade em commodities

No segmento de *commodities*, por meio de norma interna dedicada, exigimos que todo contrato de compra de matéria-prima deve conter cláusula em que o fornecedor explicita que o produto vendido não foi originado em áreas desmatadas após julho de 2006, pertencentes aos municípios que constituem o bioma amazônico

PROCUREMENT: RELACIONAMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Desde 2015, estamos trabalhando na construção de uma gestão integrada dos processos globais de compra na BRF, padronizando modelos, padrões, governança e auditabilidade segundo critérios previamente testados e efetivados no mercado doméstico. Em 2016, esse modelo se consolidou em todas as regiões: América Latina, Oriente Médio e Norte da África, Europa/Eurásia e Ásia.

Atualmente, as equipes regionais informam resultados e projetos-chave para a Diretoria de Procurement Global, responsável por estabelecer metas, indicadores-chave e ciclos de avaliação de *performance*. Nossa equipe de Procurement abrange funcionários em escritórios em Dubai, Argentina, Holanda, China, Tailândia, Cingapura e Turquia, além do Brasil. Cabe a ela estudar formas de sinergia e melhoria de resultados nas categorias de compras com perfil global, negociando de modo a abastecer diferentes regiões – um aspecto decisivo para nosso resultado, já que hoje parte significativa de nossa plataforma de produção está fora do Brasil.

Desse modo, reforçamos o foco da BRF em manter práticas de compras a um só tempo globalizadas e também orientadas para processos regionalizados quando necessário, como no caso da prestação de serviços específicos em algumas unidades. Ao analisarmos de modo criterioso de que forma aquisições e compras locais podem contribuir com a estratégia, reforçamos nossa disciplina de gestão e mitigamos riscos associados à cadeia de fornecimento.

Evoluímos em nossa parceria com fornecedores que nos atendem com tecnologia de ponta, aplicável aos processos produtivos. Durante o ano, testamos um novo modelo de atuação desses parceiros, dentro da operação da BRF, na busca pela captura de sinergias na produção que geram benefício financeiro

e intelectual para nós e para as empresas. A iniciativa mobilizou cerca de 12 fornecedores de equipamentos e de embalagens primárias e secundárias.

A aproximação com fornecedores locais, via associações comerciais e diálogo com o entorno de nossas operações, foi outro ponto de avanço. Por meio da visão do “raio BRF”, pretendemos ter um entendimento amplo do impacto positivo que pode ser gerado a partir da construção de laços com empresas das regiões em que estamos presentes, gerando confiança na comunidade, menor *foot-print* dos processos de compras e relações de ganho mútuo com fornecedores locais. Hoje, temos iniciativas de diálogo em curso em estados como Paraná e Santa Catarina, situados no Sul do Brasil (*veja quadro*).



Evoluímos em nossa parceria com fornecedores que nos atendem com tecnologia de ponta, aplicável aos processos produtivos

PARCERIZA

Em nossa unidade de Concórdia (SC), mantemos o programa Parceriza – que busca contribuir com o desenvolvimento de prestadores de serviço locais a partir da meritocracia. Desde 2014, cerca de 24 fornecedores já foram engajados a aprimorar sua operação por meio do estabelecimento, em parceria com nosso time local, de um *ranking* de atendimento, a partir da análise do contrato e das entregas de cada parceiro.

Transportadores da BRF buscam minimizar emissões de GEE e garantir atendimento a requisitos de saúde, segurança e bem-estar animal

LOGÍSTICA

Os serviços relacionados à logística e ao transporte de produtos compõem parte significativa dos processos e custos da BRF. Cientes dos ganhos potenciais nesse elo da cadeia, bem como das oportunidades de gestão de impactos negativos associados, desenvolvemos o Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente Logístico (SSMA), com ações de redução de acidentes, mitigação de impacto ambiental, combate à exploração sexual infantojuvenil nas estradas e conformidade com a Lei 12.619/12, que regulamenta a profissão de motorista de caminhão no Brasil.

Todas as contratações de transportadores de carga seguem a Norma de Critérios de SSMA. O Manual de SSMA para Prestadores de Serviço em Transportes Rodoviário de Cargas tem o objetivo de informar o transportador

sobre as regras de SSMA que a BRF exige de seus prestadores. O transportador deve implantar em sua empresa o programa Gestão Integrada de Fornecedores (GIF), atendendo a requisitos como controle de emissão de fumaça e destinação correta de resíduos como óleo, bateria e pneus.

Além disso, adotamos normas sobre aspectos que incluem avaliação do motorista, inspeção veicular, plano de atendimento a emergência e investigações de acidentes e incidentes. Na contratação, os fornecedores logísticos são avaliados em indicadores de saúde e segurança, rotas, acidentes e ocorrências de excesso de velocidade e descumprimento de jornada de trabalho.

Quase 100 transportadores do segmento frigorificado integram o Programa GIF, que também orienta o fornecedor em temas como rentabilidade e sustentabilidade de negócio. O GIF abrange uma ferramenta de autoavaliação,

Olhar para os impactos específicos de cada elo da cadeia minimiza nossos riscos



validada pela BRF, e contempla, inclusive, um aspecto ambiental (emissão de gases poluentes).

Segundo dados de 2016, 90% dos transportadores efetuam o descarte adequado de resíduos e 100% da frota é submetida a testes de fumaça. Além disso, 68% dos transportadores têm nota acima de 750 pontos no GIF (base de 0 a 1.000 pontos).

Em 2016, 100% dos transportadores da frota assinaram termo de compromisso para gestão em segurança, considerando operações primárias e agropecuárias (correspondentes ao transporte de animais e matérias-primas).

Por meio de um projeto de roteirização via *software*, com equipe dedicada, foram levantadas informações como a identificação de rotas alternativas, reduzindo a distância média por viagem (7,3%) e trazendo um ganho logístico e ambiental para as operações da BRF.

No transporte de ração, também iniciamos a instalação de um sistema de bloqueio do veículo com o tubo erguido – a fim de reduzir risco de colisões da descarga do cano com a rede elétrica.

No caso do transporte agropecuário, 2016 foi um ano de conquistas com relação a temas como o controle de velocidade – feito via sistema de monitoramento mantido pela BRF. Após um ano e meio de gestão dedicada, obtivemos uma redução de 99,75% das infrações de excesso de velocidade dos veículos da frota do segmento agropecuário, alcançando ganhos também para o bem-estar de animais vivos.

Em 2016, também foi iniciada a implantação do programa Gestão Integrada de Fornecedores (GIF) no segmento agropecuário, com 98 requisitos de avaliação.

Outra ação de impacto positivo no bem-estar animal (aves) durante o transporte foi a instalação, em 100% da frota, de um sistema para molhar as aves em dias de calor após o carregamento. Isso contribuiu para a redução do índice de mortalidade, de 0,21% em 2015 para 0,16% em 2016.

Em 2016, também foi iniciada a implantação do programa Gestão Integrada de Fornecedores (GIF) no segmento agropecuário, com 98 requisitos de avaliação.

Quase 100 transportadores do segmento frigorificado integram o Programa GIF, que também orienta o fornecedor em temas como rentabilidade e sustentabilidade de negócio



Tivemos avanços significativos no transporte agropecuário, com medidas como controle de velocidade e redução de acidentes

98

requisitos de avaliação são considerados no programa Gestão Integrada de Fornecedores (GIF) – que em 2016 também chegou aos transportadores do segmento agropecuário

CADEIA AGROPECUÁRIA

Com mais de 13 mil produtores integrados em nossa cadeia, trabalhamos para garantir a parceria de longo prazo, o ganho mútuo, a qualidade das práticas de gestão, a conformidade legal e socioambiental, a rentabilidade e a previsibilidade de receitas de nossa cadeia agropecuária, enfatizando a proximidade e confiança nos relacionamentos com os produtores de animais.

A disseminação do Manual de Transparência BRF, do Código de Conduta para Fornecedores e da Política de SSMA para os produtores integrados é um requisito básico da gestão da Companhia. Os documentos abordam diversos aspectos sociais e ambientais, incluindo ética, *compliance*, ecoeficiência operacional e respeito aos direitos humanos.

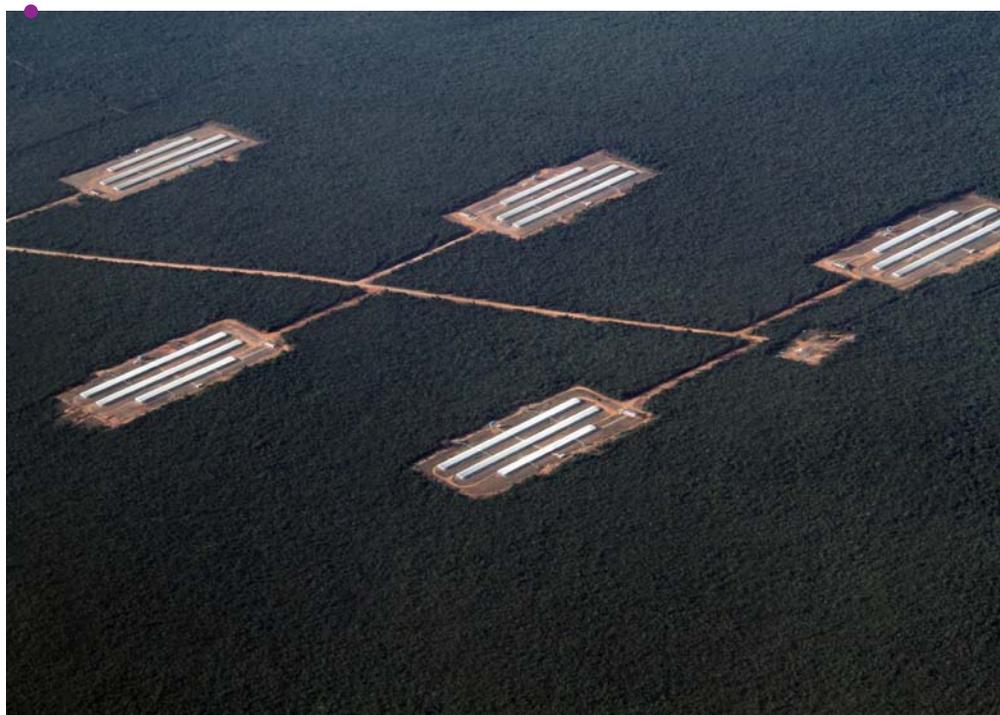
As políticas relacionadas aos produtores são revisadas periodicamente, a fim de alinhar nossa gestão às particularidades e legislações específicas dos mercados nos quais atuamos. Hoje, temos produtores integrados no Brasil (nove estados) e, também, no exterior.

Mensalmente, o time de extensionistas da BRF visita 100% das propriedades para auxiliar e orientar em relação aos pontos de necessidade. No Brasil e Argentina, e em expansão na Tailândia, 100% dos produtores integrados e 100% dos candidatos a parceiros de negócio são submetidos a uma avaliação de sustentabilidade, com base na Norma de Expansão e Crescimento Agropecuário. Além disso, temos evoluído substancialmente de forma global na aderência dos parceiros a requisitos elevados de bem-estar animal (*leia mais no capítulo sobre o tema*) e tratamos essa categoria como crucial dentro do Programa de Monitoramento da Cadeia.

Há um grande movimento nos mercados no sentido de oferecer produtos em porções menores, agregando valor. Para os produtos congelados, há um grande desafio para poder separar e congelar individualmente estas porções, além de selecionar as peças e embalar. Entendemos esta atividade como uma forma de agregar valor ao produto através do processo e da embalagem. Neste caso, o valor aparece por permitir o consumo em uma porção menor ou adequada, evitando o grande desperdício de energia e de qualidade em um eventual recongelamento.

Importante destacar alguns pontos referentes ao congelamento individual, pois anterior a esta possibilidade trabalhávamos apenas com produtos congelados em um bloco maior, com mais peso, forçando o descongelamento no consumo. Peças individuais descongeladas, mas desnecessárias para o preparo resultariam em alimento sendo desperdiçado ou sendo recongelado.

Requisitos internacionais adotados aproximam a BRF de mercados mais maduros e exigentes



O porcionamento, a qualidade do produto mantida em condições ideais pela embalagem mais adequada, permitindo o consumo onde e quando nossos clientes necessitam, entendemos que é o valor que podemos oferecer.

Por meio do programa, garantimos que 100% dos produtores integrados do Brasil e Argentina, grupo de parceiros de alta relevância, sejam monitorados e avaliados em relação a questões de sustentabilidade, dentro dos critérios do Índice de Conformidade (IC) – ferramenta da BRF para avaliar riscos e gerar valor em sua cadeia agropecuária.

Os participantes são avaliados em 30 questões ligadas a aspectos de qualidade, ambientais (gestão ambiental), trabalhistas e de direitos humanos (gestão social) e econômicos. Em seguida, passam por avaliação individual e ganham planos de melhoria e atendimento aos quesitos

do Índice de Conformidade. Também temos uma equipe técnica de campo, que visita e monitora a base de produtores integrados mensalmente. **G4-HR5, G4-HR6**

No caso dos contratos de produção integrada, são previstas várias medidas de recomendação e orientação, como notificações de adequação que, caso não realizadas, resultam em suspensão dos alojamentos (animais entregues nas granjas); o não alojamento não é sumário, salvo em condições especialíssimas, como em caso de eventos graves. Em 2016, não houve casos de distrato por questões ambientais.

Entre os parceiros, elegemos alguns fornecedores mais críticos para estreitar nosso relacionamento – é o caso dos que executam serviços na categoria de carregamento de aves, por exemplo, processo denominado “apanha”. Em 2015, esse foi

o tema do Discovery Workshop, evento que reuniu fornecedores, integrados, compradores, técnicos agropecuários e da área de segurança do trabalho em um fórum de discussão, durante dois dias. O objetivo era ter um plano de ação para melhorias no setor. Após realização deste evento, foi criado em 2016 o Programa de Apanha Legal, com três frentes de trabalho: piloto de internalização de equipes, na unidade de Concórdia (SC); gerenciamento de fornecedor-modelo em padrões de RH, segurança, capacitação e produtividade, implantado em nove unidades; e estudos sobre alternativas de transporte.

Outra medida preventiva da BRF é a manutenção de um sistema que gerencia o licenciamento ambiental de propriedades. Em 2016, ele alcançou 98,02% com licenciamento ambiental; os 1,98% restantes estão em processo de obtenção.

8.900

produtores integrados conectados ao nosso programa VIVA Integração

100%

da cadeia de produtores com possibilidade de acesso ao Portal da Integração e ao App Integrados

Apanha legal

Três frentes de trabalho foram desenvolvidas para melhorar a gestão de riscos e as condições de trabalho nesse elo da cadeia

SATISFAÇÃO DO INTEGRADO

Em 2016, aplicamos pela segunda vez uma pesquisa de relacionamento/engajamento/satisfação com os produtores integrados. Desde 2015, estamos elaborando um movimento do VIVA Integração, que no ano de 2016 atendeu 8.900 produtores, o equivalente a 70% de nossa integração. Também estruturamos centros nas unidades BRF para tratar casos críticos e abordar assuntos diversos, incluindo remuneração.

Outra prática relevante no ano foi a implantação, em 100% dessa cadeia, do Portal da Integração e do *app* Integrados – no objetivo de melhorar nosso relacionamento com os produtores. Para conhecer as iniciativas, visite brf-integrados.mybluemix.net.

VIVA INTEGRAÇÃO

Também foi executado o Viva Integração em várias unidades da companhia, com seminário de gestão rural que teve participação de 1.000 produtores integrados e buscou reforçar a profissionalização da gestão na cadeia, em linha com os padrões, valores e princípios da BRF.

Bem-estar animal

Do campo à mesa, nossas práticas abrangem a criação, o transporte e o abate de animais, com base em requisitos internacionais

A evolução das discussões sobre a sustentabilidade em nossa indústria aponta para um desafio: garantir a produtividade crescente do setor, para responder ao aumento da demanda global por alimentos, e ao mesmo tempo garantir as condições de bem-estar dos animais criados por nós e nossos produtores integrados. Dentro de nossa Food Vision, uma das premissas é fazer dos colaboradores da BRF parceiros da natureza, o que inclui os animais que produzimos na cadeia.

Nos últimos anos, temos alinhado nossas práticas na cadeia a diretrizes nacionais e internacionais, em um processo reforçado pela parceria que estabelecemos em 2014 com a World Animal Protection (WAP) no Brasil, ONG de referência no assunto.

Hoje, nossos compromissos estão estruturados no programa global "Animal Welfare Made in BRF" (Bem-estar Animal Feito pela BRF), orientado pelo Compromisso Público de Bem-estar Animal, validado pela alta direção da empresa. Uma de suas abordagens-chave é o modelo de cinco liberdades, conceituado pelo Farm Animal Welfare Council (FAWC). São elas:

Estamos comprometidos com a melhoria das condições de criação e abate de animais



- Animais livres de fome, sede e má nutrição (liberdade fisiológica);
- Animais livres de desconforto (liberdade ambiental);
- Animais livres de dor, lesões e doenças (liberdade sanitária);
- Animais livres para expressar seu comportamento natural (liberdade comportamental);
- Animais livres de medo e angústia (liberdade psicológica).

Também com o objetivo de aumentar a transparência em relação ao tema para todos os nossos públicos de relacionamento, foi lançada no ano de 2016, dentro do *site* da BRF Global, uma aba específica sobre bem-estar animal, na qual estão descritas nossas práticas de bem-estar animal para todas as cadeias, aumentando a transparência em relação ao tema para todos os nossos públicos de relacionamento. Acesse em www.brf-global.com/brasil/responsabilidade-corporativa/bem-estar-animal.

A governança do tema é conduzida por um grupo de trabalho multidisciplinar que coordena o trabalho e discute demandas específicas, envolvendo times de Qualidade, Agropecuária, Sustentabilidade, Marketing e Relações Institucionais. Além disso, mantemos profissionais

dedicados para tratar do tema em toda a cadeia produtiva, desde as áreas de operações até as funções de suporte. Mantemos ainda os “oficiais de bem-estar animal” – são profissionais capacitados para colocar em prática nossos compromissos.

Além da incorporação técnica das diretrizes e das mudanças de processos que temos feito, realizamos parcerias, acompanhamos auditorias de parceiros de negócios e realizamos treinamentos sobre bem-estar animal para o público interno e nossos integrados. Apoiamos, ainda, a realização de eventos e *workshops* sobre o tema, dialogando com instituições como a Universidade de São Paulo (USP) e a Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) – na qual integramos um grupo de trabalho de bem-estar animal.

Como parte das ações da parceria com a World Animal Protection para alavancar o bem-estar animal, treinamos mais de 100 colaboradores no programa sobre Abate Humanitário de aves e suínos, abrangendo 100% das unidades do Brasil e da Argentina.

Em parceria com a Associação Brasileira de Criadores de Suínos (ABCS), também foram realizados treinamentos sobre bem-estar animal na cadeia de suínos, incluindo o transporte dos animais e a capacitação dos motoristas das unidades do Centro-Oeste. O treinamento para as demais unidades já está agendado para 2017.

Mais de 100 colaboradores foram treinados sobre abate humanitário de aves e suínos em 2016, abrangendo 100% das operações do Brasil e da Argentina

100%

da operação de integração está sendo contemplada por um projeto de aplicação de *check-list* do programa de Bem-Estar Animal da BRF, implantado em 2016

O bem-estar animal está entre os temas considerados de alta relevância pelos públicos de relacionamento da Companhia

CRIAÇÃO E ABATE
G4-FP10, G4-FP12

Adotamos normas nacionais e internacionais para a criação e o abate de animais, tanto nas granjas de aves e suínos próprias quanto nas dos produtores integrados. Por meio de normas corporativas de bem-estar animal, estamos alinhados a padrões como Global-GAP, Alofree, STS, GenesisGAP e Certified Humane.

Na criação, indicadores como mortalidade, densidade, animais eliminados, calos de pata, mortalidade de transporte, contusões e fraturas fazem parte dos dados monitorados diariamente, com relatórios periódicos, norteados a melhoria de processos e a gestão de riscos associados ao assunto.

Ao assumir o bem-estar animal como tema prioritário, comprometemo-nos, como indústria, a evitar mutilações rotineiras e transporte de longa distância de animais vivos e a trabalhar com a insensibilização antes do abate, seguindo preceitos éticos, diretrizes internacionais e especificidades de mercados. Indicadores de produtividade são monitorados lote a lote, incluindo ganho de peso, conversão alimentar e viabilidade do lote, consumo diário de água e temperaturas máximas e mínimas.

Confira algumas práticas por tipo de animal criado:

AVES

- Não utilizamos nenhum tipo de hormônio nem animais clonados na cadeia de produção de aves, mostrando nosso comprometimento com a legislação e com as boas práticas do segmento.
- Todas as aves possuem área para se movimentar livremente dentro das instalações e tomar banho em substrato, um dos seus comportamentos naturais.
- Todos os animais recebem um período mínimo de escuro sem interrupções, para que possam descansar adequadamente.
- O cuidado com a cama do aviário (substrato onde os animais ficam) é diário, e os integrados trabalham para manter a cama seca, fofa e sem materiais estranhos, proporcionando conforto térmico.
- Em 2016, foram iniciados vários testes em relação ao uso de enriquecimento ambiental, como a implantação de objetos de bicar e poleiros e/ou elevados, para as cadeias de frango de corte e peru de corte, para que os animais possam expressar devidamente seu comportamento natural. Esses mesmos objetos, conforme validados cientificamente, serão gradualmente implantados nas demais unidades da companhia.
- Está em implantação em 100% da cadeia a debicagem a laser. Em 2016, foi implantada na cadeia de perus; em 2017, será implantada na cadeia de frango de corte.

20,1%

da produção de suínos adota o sistema de gestação coletiva; esse modelo chegará a 100% da nossa operação em 2026, em atendimento à parceria que estabelecemos com a WAP no Brasil

SUÍNOS

- Entre as boas práticas já implantadas, desde 2012, adotamos o sistema de gestação coletiva em todos os novos projetos de expansão da produção da BRF – com aplicação gradual nas propriedades já existentes. Em 2014, assumimos o compromisso de alcançar 100% da produção coberta pelo sistema coletivo até 2026, como reflexo da parceria com a WAP no Brasil. Ao fim de 2016, alcançamos status de adequação de 20,1% do sistema de produção de leitões da empresa, considerando ainda a aquisição de plantéis de outras empresas que não atendiam o padrão de bem-estar animal da BRF. O modelo preconiza que as fêmeas permaneçam o período mínimo necessário em alojamento; depois, são soltas em baias coletivas, seguindo preceitos de bem-estar animal internacionalmente reconhecidos. Para isso, adotamos o padrão da legislação da União Europeia, já que não há norma brasileira para o assunto.
- Não são utilizados animais clonados ou hormônios de crescimento na cadeia de suinocultura da empresa.
- Seguimos diretrizes da comunidade europeia na criação de suínos, incluindo as boas práticas em relação à abolição do corte ou desgaste de dentes. Hoje, esta prática só ocorre em regime de exceção nas leitegadas, com ocorrência de agressividade. A adoção da tatuagem nas orelhas aumentou, por demanda do Serviço Veterinário Oficial. Por motivos técnicos (idade do animal, duração e intensidade da intervenção), essas atividades não têm uso de anestesia.
- Mantemos, também, o corte parcial de cauda, já que o procedimento tem impacto pequeno em comparação ao risco de canibalismo durante as fases de crescimento e engorda dos suínos. Está sendo reduzido, gradativamente, o tamanho do corte de cauda dos leitões. Em algumas unidades, já está sendo adotado o corte de apenas 1/3 da cauda, e este procedimento está sendo implantando gradualmente em 100% das unidades.
- A BRF adota a imunocastração em quase 100% dos animais da cadeia de suínos. A castração cirúrgica é feita nos animais cuja matéria-prima é dedicada ao produto presunto do tipo parma.

Bem-estar animal na ponta da cadeia representa um caminho para reforçarmos a conexão do consumidor com a origem do alimento



EVOLUÇÃO EM BEA NAS UNIDADES

Nossos desafios de bem-estar animal têm sido trabalhados nas unidades produtivas, com foco na modernização das instalações e na oferta de tecnologias que permitem melhor qualidade de vida aos animais próprios e de produtores integrados

MODELO PARA O FUTURO

Em 2016, inauguramos a Granja Modelo de Bisavós de suínos, na cidade de Mineiros (GO), construída com base nas diretrizes da Comissão Europeia – como o não uso de celas de gestação para matrizes suínas, densidade e condições de piso adequados, entre outros, proporcionando aos animais uma melhor qualidade de vida. Essa granja modelo representa:

ÁREA CONSTRUÍDA

21.300 m²

CAPACIDADE PARA

1.000
fêmeas de linha pura

OUTROS ESFORÇOS

Na unidade de Marau (RS), entre as boas práticas adotadas em 2016 estão:

- Controle de temperatura e umidade nas áreas de confinamento extremo;
- Alimentação em horários livres, de acordo com a demanda dos próprios animais;
- Sistema informatizado (*control room*);
- Seminário de Gestão Agropecuária e Premiação dos Integrados Destaques, com participação de 1,2 mil produtores, em dois encontros (Marau e Serafina Corrêa);
- Operação "Pés Limpos", focada em reduzir perdas por condenações e a ocorrência de calo de pés, com aproveitamento das aves produzidas, contou com a participação de 500 produtores integrados.

Em Lajeado (RS), tivemos outras práticas de destaque:

- Modernização das instalações de finalização de suínos dentro dos padrões de SSMA, bem-estar animal e sanidade. O projeto mobilizou dois produtores integrados, que produzem 14 mil leitões por lote;
- Aumento no número de aviários com painéis automáticos (65% do total da unidade). Essa tecnologia permite o controle automático no acionamento de ventiladores e nebulizadores no período quente do ano, além do acionamento de máquinas de cortinas;
- Instalação em uma granja do primeiro núcleo de produção de matrizes com tecnologia Cavenco da América Latina (tecnologia de ponta em biossegurança).

Em Videira (SC), destaque para o pioneirismo na implantação do sistema "Wean to Finish", que aprimora o bem-estar animal na produção de suínos. Ao todo somam-se 7.944 m² de instalações, com capacidade de alojamento de 20 mil leitões, com medidas de controle de temperatura, umidade e fluxo de ar e permanência na mesma instalação, do desmame ao abate.

USO DE MEDICAMENTOS

Adotamos, na BRF, a administração responsável de medicamentos seguindo requisitos específicos de clientes, recomendações de especialistas e normas e leis dos mercados. A área de inteligência agropecuária conta com uma equipe de médicos veterinários com experiência em saúde animal, aos quais cabe definir e planejar o uso de medicamentos para todas as unidades produtivas. Nosso objetivo é promover a correta utilização de antibióticos e garantir a segurança do produto final.

O período de carência dos medicamentos é revisado e reforçado pelos médicos veterinários responsáveis, e a retirada do uso previamente ao abate é executada em período adequado, livrando o produto de quaisquer resíduos.

Reconhecemos as diretrizes e boas práticas internacionais e temos buscado reduzir gradualmente o uso de medicamentos, sem causar prejuízo ao bem-estar animal e à qualidade dos nossos produtos. Entre os focos estão a pesquisa para a utilização de alternativas aos antibióticos, como o uso de vacinas, prebióticos, probióticos e ácidos orgânicos, e melhorias na gestão, no ambiente e na biossegurança.

Administração de medicamentos é feita com prudência, considerando necessidades reais, atendimento a normas e regulações dos países em que atuamos e prescrição de médico veterinário

Nossas parcerias buscam aprimorar o desempenho dos produtores integrados e aumentar a eficiência em BEA nas instalações próprias da Companhia



PARCERIA COM JAMIE OLIVER

Reconhecido por seu ativismo em defesa do bem-estar animal na indústria de alimentos, o chef britânico Jamie Oliver passou a ser em 2016 um dos parceiros da BRF, por meio de nossa marca Sadia. Junto do lançamento da linha de pratos com sua assinatura, resultado de sua crença nos esforços da Companhia em mudar a forma com que o brasileiro se alimenta, elaboramos um programa educacional a ser executado em escolas do Brasil (*leia mais em* Marca, Conhecimento e Inovação) e implantamos boas práticas específicas na cadeia produtiva.

Certificamos o processo de produção de frango de corte (criação, carregamento, transporte e abate) da unidade de Buriti Alegre (GO) e o processo de produção de perus de corte (matriizes, iniciador, terminador, carregamento, transporte e abate) da unidade de Chapecó (SC) na norma Certified Humane, da ONG

americana Humane Farm Animal Care. Essa norma é respeitada e reconhecida internacionalmente como um diferencial no modo de criação dos animais de produção.

Entre as adaptações, garantimos que as aves sejam criadas com espaço de circulação maior do que o exigido pela diretriz europeia (densidade reduzida), instalamos alarmes para identificação de falhas no sistema de alimentação, bebedouros e ventilação, adotamos enriquecimento ambiental em 100% das granjas envolvidas no projeto, garantimos a não adoção de antibióticos como promotores de crescimento, fizemos adequações na área de espera da fábrica e adotamos alguns parâmetros de abate e treinamento de toda a equipe envolvida no manuseio de aves vivas.

No total, em 2016, 200 aviários da BRF se adequaram às novas diretrizes. Com isso, a expectativa é garantirmos mais qualidade de vida para mais de 40 milhões de aves/ano.

200

aviários da BRF se adequaram às novas diretrizes da norma Certified Humane, criada pela ONG Human Farm Animal Care, reconhecida internacionalmente

+ de 40 milhões

de aves deverão ter uma garantia de criação diferenciada de vida com as novas diretrizes

Comunidades

A atuação da Companhia nas comunidades visa dar impulso a agendas positivas, com soluções capazes de promover o progresso local

A expansão global de nossas operações tem como consequência o aumento da complexidade e da relevância do relacionamento da Companhia com comunidades locais. Mais do que mitigar impactos negativos da operação, nos empenhamos em gerar uma agenda positiva e participativa envolvendo a comunidade, com o objetivo de construir soluções que promovam o desenvolvimento local.

Essas ações são realizadas pelo Instituto BRF, criado em 2012 com o compromisso de coordenar as atividades nas comunidades do entorno, por meio de uma gestão compartilhada do investimento social da Companhia. O Instituto também serve de incubadora para ações

que tenham como resultado o avanço sistemático em questões regionais de responsabilidade social empresarial.

Em 2016, avançamos no entendimento interno do “Raio BRF” – área de influência e abrangência de todas as operações da organização, abrangendo os diferentes *stakeholders* impactados pelo negócio. No segmento de comunidades, esse aspecto se torna crucial para definirmos programas e iniciativas que dialoguem com nosso propósito e apoiem a comunidade na elevação de seus patamares de vida. Também avançamos no sentido de definir um foco de atuação social, que se centrou, para 2017, nos temas da alimentação e da vida em comunidade.

ENTREGA DE QUALIDADE DE VIDA

Respeito, transparência e corresponsabilidade são requisitos para as relações do Instituto BRF com os seus parceiros, no intuito de fortalecer o protagonismo, o respeito aos valores da comunidade, o reforço de vínculos e a ativação do papel de cidadão de cada ator envolvido.

Uma das frentes-chave do Instituto é reforçar o protagonismo comunitário, com ações que ofereçam oportunidades, promovam transformação e concretizem o pertencimento de espaços públicos coletivos e a geração de conhecimentos gerais, técnico e especializado, buscando mudanças positivas de hábitos, assim como a melhoria dos serviços prestados.

Em 2016, seguimos investindo em diferentes abordagens do alimento enquanto vetor de transformação.

RAIO BRF

Um conceito que demonstra e valoriza nosso potencial de influência para além de produtos e operações

Comitês de Investimento Social e colaboradores voluntários em todo o mundo movem as ações de impacto social da BRF

GOVERNANÇA E MODELO DE GESTÃO

Diversas lideranças da BRF compõem o Conselho do Instituto, além das gerências locais envolvidas nos processos e nas estruturas de governança. Outras instâncias importantes são os Comitês de Investimento Social e as equipes de voluntários, distribuídos em unidades no Brasil e nos demais mercados.

As decisões estratégicas sobre investimento e projetos são influenciadas por discussões, incluindo análise de dados de plataformas e de índices como o ISE (BM&FBovespa), Dow Jones, Sustainability Index e Censo GIFE.

O Benchmarking de Investimento Social Corporativo (BISC) é outra importante ferramenta de gestão que direciona práticas segundo tendências e experiências positivas do mercado. Os gestores de projetos sociais desenvolvidos realizam conferências bimestrais com o IBRF para o acompanhamento dos indicadores de cada trabalho e para viabilizar a tomada de decisão de forma participativa.

De forma análoga aos Comitês de Investimento Social no Brasil, há grupos que se reúnem

periodicamente para planejar ações de cunho social e mobilizar voluntários em pelo menos três unidades na Argentina (Buenos Aires, Baradero e San Jorge), e outros que se reúnem esporadicamente nas unidades e escritórios em Dubai, Cingapura e, conforme convocação, nas sedes da Europa.

A atuação internacional, reforçada desde o ano de 2015, tem como destaque os projetos de protagonismo comunitário, com atuação intersetorial no enfrentamento de desafios locais, envolvendo empresa, sociedade civil e poder público.

Ao longo de 2016, nossas lideranças seguiram envolvidas e ativas no engajamento e na mobilização de colaboradores e novos parceiros, membros de comunidades locais. Ressaltamos o envolvimento dos 375 colaboradores participantes dos Comitês de Investimento Social no tratamento das demandas e na identificação de oportunidades sociais nos 33 municípios e 33 unidades produtoras, sedes administrativas e centro de distribuição, alvo das ações do Instituto em 2016.

Atuação do Instituto BRF reforça a ideia de impacto positivo que a Companhia busca promover



GESTÃO DE IMPACTOS**G4-S01, G4-S02**

O Instituto BRF e os Comitês de Investimento Social potencializam seus impactos sociais, econômicos e ambientais, bem como o efeito de mais de 400 ações que foram realizadas em 2016, com foco nas categorias Bem-estar, Cultura, Desperdício Zero e Oportunidade, com monitoramento contínuo e avaliações anuais de cada projeto implementado nos municípios, mensurando seu progresso.

O envolvimento do Instituto se estende aos diversos grupos de trabalho multidisciplinares, das áreas corporativas e das unidades

de negócio, trabalhando o gerenciamento dos impactos sociais da operação e a promoção de melhorias nas vidas das comunidades.

O IBRF integra, por exemplo, o grupo de trabalho corporativo responsável pela orientação e pelo avanço da estratégia operacional da Companhia, estreitando o relacionamento com a comunidade, difundindo os canais de comunicação entre esses *stakeholders* e mitigando impactos negativos que afetem o presente e o futuro da corporação. Também acompanha o grupo de trabalho responsável por definir estratégias de patrocínios a partir de incentivos fiscais.

INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA E DESENVOLVIMENTO GRI G4-EC7, G4-EC8

Programa	Voluntários BRF	Reciclagem
Localização	Campo Verde, Campos Novos, Capinzal, Chapecó, Concórdia, Dois Vizinhos, Faxinal dos Guedes, Jundiá, Lajeado, Marau, Mineiros, Nova Mutum, Rio Verde, Serafina Corrêa, Uberlândia, Várzea Grande, Videira	Rio de Janeiro
Descrição	Manutenção de praças, quadras de esportes, parques; reforma em creches e escolas; adequação de bibliotecas, brinquedotecas e sala de vídeo, construção de hortas, disponibilização de espaços de vivência e centros comunitários, combate a focos do mosquito <i>Aedes Aegypti</i> , entre outros.	Coleta de resíduos para reciclagem e investimento em ações socioambientais de prevenção, sensibilização e educação.
Investimento (R\$)	R\$ 182.058,52	R\$ 152.425,51
Impactos atuais ou esperados sobre comunidades e economias locais	Melhoria dos serviços oferecidos pelas ONGs e escolas; melhoria da qualidade de espaços verdes e áreas de lazer; redução de riscos de saúde e socioambientais para a população e realização de projetos compartilhados de desenvolvimento local	Aumento de participação e engajamento da população à entrega de resíduos para reciclagem e reinvestimento na comunidade, nas ações de sensibilização realizadas pelo projeto e nas ações de desenvolvimento local.
Tipo de investimento	Em espécie e gratuito	Em espécie

AÇÕES DO ANO

G4-EC7, G4-EC8, G4-S01

PORTAS ABERTAS

Viabiliza a visita de familiares, escolas, universidades, organizações sociais, grupos comunitários e outros públicos às unidades produtivas, sedes administrativas e centros de distribuição da Companhia. Nas visitas, também são disseminadas boas práticas da BRF sobre Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA). Em 2016, 1.304 pessoas estiveram nas unidades, em 51 visitas. Foram recebidos membros das comunidades, moradores dos municípios, estudantes e professores universitários, representantes sindicais e membros de organizações sociais, entre outros.

Em 2016, o Instituto BRF e a BRF contaram com mais de 6,6 mil voluntários atuantes nas ações de voluntariado

RECICLAÇÃO

O programa se baseia em um modelo de mudança de comportamento, com ampliação da consciência ambiental e engajamento dos moradores da comunidade, por meio de processos educativos e de mobilização para que façam a correta gestão de seus resíduos e promovam a reciclagem.

Os resíduos encaminhados para reciclagem são vendidos a recicladoras parceiras e geram recursos que a própria comunidade reinveste em projetos locais, promovendo melhoria nas condições de vida.

Em 2016, seu terceiro ano de atividade, o projeto seguiu atuando no Morro dos Prazeres (Rio de Janeiro) e atingiu 15.533 quilos de resíduos sólidos coletados. A comunidade também foi uma das beneficiadas pela campanha “No Coração Sempre Cabe Mais Que Um”, realizada pela Perdigão em parceria com o Instituto BRF para a doação de alimentos no período do Natal (veja mais em Marca, Conhecimento e Inovação).

VOLUNTÁRIOS BRF

Programa de voluntariado realizado nas unidades do Brasil e internacionais, promove a participação voluntária dos colaboradores em projetos e iniciativas importantes para as suas comunidades.

Em 2016, o Programa Voluntários BRF expandiu sua atuação no Brasil e no mundo, tendo, pela primeira vez, ações realizadas em países europeus – além das já realizadas na Argentina, em Cingapura e nos Emirados Árabes. Com isso, o programa alcançou mais de 200 mil pessoas com as ações realizadas pelos colaboradores da Companhia.

Também pela primeira vez, a celebração do aniversário da Companhia foi realizada com o incentivo a ações de voluntariado em todo o mundo, resultando em iniciativas em 41 municípios no Brasil e 7 municípios na Argentina, além de países como Itália, Hungria, Países Baixos, Rússia, Reino Unido, Áustria e Cingapura. Em 2016 o Instituto BRF e a BRF contaram com mais de 6,6 mil voluntários atuantes nas ações de voluntariado.

O antigo programa Comunidade Ativa foi absorvido pelo Programa Voluntários BRF, incorporando práticas voluntárias ao constante relacionamento com parceiros locais, gerando uma ação ainda mais integrada entre empresa e comunidade.



mais de 367 mil

pessoas beneficiadas pelas ações sociais

60 cidades

beneficiadas com ações desenvolvidas pelo Instituto BRF

9 países

com ações realizadas

.....

ANIVERSÁRIO DA BRF

Realização de 105 ações de voluntariado em 41 municípios no Brasil e 7 municípios na Argentina, além de outros 7 países

Desafio Voluntários BRF: competição *on-line* que destinou um reconhecimento aos voluntários engajados em ações voltadas ao alimento. Os participantes registraram vídeos e foram avaliados, com ações vencedoras em duas categorias (mais votado e mais transformador). Para cada vencedor, foi feita doação no valor de R\$ 5 mil para que as organizações parceiras nos projetos invistam em melhorias. Os projetos, do tema "Redução do Desperdício de Alimentos", aconteceram entre a 10ª e a 11ª edição da Ação Voluntários BRF.

DOAÇÃO DE ALIMENTOS

Campanha "No Coração Sempre Cabe Mais Que Um", liderada pela marca Perdigão em parceria com o Instituto BRF, para doação de Chesters Perdigão a famílias em vulnerabilidade social. A ação foi realizada em parceria com organizações sociais nos municípios, chegando a mais de 1.600 instituições atendidas. Mais de 250 mil unidades foram doadas e estima-se que 2 milhões de pessoas foram beneficiadas com as doações.

A fim de reduzir o desperdício de alimentos e regularizar doações de produtos e de outros tipos com a companhia, o Instituto atuou com áreas como Compliance e Relações Institucionais para definir a nova norma de doações da companhia, que está em fase de validação e publicação.

Educação ambiental e conscientização são alguns dos temas tratados pelos programas do Instituto



Governos, instituições e setor de alimentos

Relações com governos e representantes do poder público são regidas por padrões legais, éticos e morais

Como companhia líder em diversos segmentos de mercado, estamos comprometidos com o desafio de manter uma rede de parcerias e diálogos com os diversos atores institucionais do Brasil e do exterior – incluindo poder público e entidades e associações que representam nosso setor.

Além da defesa dos interesses da indústria, nossa atuação busca dar impulso à sustentabilidade de nossa cadeia, bem como às melhorias nas operações executadas em diálogo com governos, instituições e sociedade.

Com relação à atuação setorial, estamos mobilizados em torno de debates-chave do negócio, com cargos diretivos e participações em fóruns e asso-

ciações setoriais. Somos signatários de pactos e iniciativas voluntárias que abordam aspectos de responsabilidade corporativa – como o combate ao trabalho degradante ou escravo/infantil e a atenção aos impactos das mudanças climáticas.

As relações da BRF com governos e representantes do poder público seguem restritos padrões legais, éticos e morais, com base em leis como a norte-americana Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), a Lei Anticorrupção brasileira (12.846/2013) e o United Kingdom Bribery Act (UKBA).

No Manual de Transparência BRF, os colaboradores da Companhia são expressamente proibidos de participar de atos de corrupção ou envolver-se na concessão de propina, de forma passiva ou ativa, di-

FÓRUNS E GRUPOS COM PARTICIPAÇÃO DA BRF G4-16

- Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABCS)
- Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (Abia)
- Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA)
- Associação Brasileira de Reciclagem Animal (Abra)
- Comitê de Pronunciamento das Melhores Práticas e Comissões Técnicas do Mercado de Capitais (Codim)
- Comunitas/BISC
- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)
- Instituto Brasileiro dos Profissionais de Relações com Investidores (Ibri)
- Instituto Ethos
- RedEAmérica
- Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal (Sindirações)

reta ou indiretamente. É proibido frustrar, fraudar, ludibriar, impedir ou perturbar procedimentos licitatórios públicos ou privados.

A Companhia usufrui de incentivos fiscais e financeiros nas três esferas da administração pública, no caso do Brasil (federal, estadual e municipal), e em diferentes esferas de administração dos países onde atua. O foco desses benefícios é impulsionar o desenvolvimento socioeconômico das regiões e viabilizar a geração de empregos diretos e indiretos, além de parcerias locais da empresa com produtores, transportadores e potenciais novos fornecedores nas regiões em que atuamos.

Incentivos concedidos por governos permitem à empresa executar investimentos para a instalação e operação das fábricas e outras

operações, gerando impacto positivo na geração de renda e tributos. Dados monetários quanto à assistência recebida são considerados confidenciais e estratégicos para a Companhia. **G4-EC4**

A BRF, na execução de sua política tributária, está atenta à legalidade de seus atos, praticando-os em estrita observância à legislação dos países em que atua, preservando a perenidade do negócio de maneira integrada à avaliação dos impactos tributários de suas ações.

Com relação às eleições para cargos municipais, estaduais e federais ocorridas no Brasil em 2016, a BRF seguiu a nova legislação eleitoral brasileira (lei federal nº 13.165/2015) e não realizou nenhum apoio ou doação a campanhas, candidatos, partidos ou agremiações políticas. A empresa, por meio de sua Vice-Presidência de Integridade Corporativa, divulgou as diretrizes a serem seguidas por todos os seus colaboradores durante o período eleitoral, além de ter criado um canal para esclarecer e responder às dúvidas de seus colaboradores.



Com relação à nossa atuação setorial, estamos mobilizados em torno de debates-chave do negócio



Eficiência ambiental

Estamos atentos às oportunidades para otimizar o uso de recursos naturais e encontrar soluções para subprodutos e impactos do negócio

Como companhia global, temos a responsabilidade de promover o uso adequado dos recursos naturais em nossa cadeia de valor, atuando como uma legítima parceira da natureza. Nosso objetivo é proteger e conservar o meio ambiente em nosso entorno e na cadeia de valor, além da gestão da carteira de produtos, focando a redução de impactos pós-consumo.

Nossa missão e nosso propósito, ambientes legais mais restritivos nos mercados de atuação, consumidores mais críticos e conscientes e parceiros de negócios

preocupados com os impactos de sua cadeia são fatores que nos estimulam a buscar a elevação contínua de nossos patamares de gestão ambiental. Por meio do sistema de gestão de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), de nossa Política de Meio Ambiente e de referências como as diretrizes da norma ISO 14001, abordamos os potenciais impactos e os riscos e oportunidades a eles associados.

Com base na atuação da vice-presidência de Supply Chain, desenvolvemos um olhar abrangente para a eficiência ambiental, com equipes técnicas de suporte

Nos últimos anos, temos aumentado o volume de investimentos focados em proteção e eficiência ambiental



corporativo global e nas unidades de negócio no mundo todo. As atividades são orientadas por algumas instâncias aplicáveis a toda a operação da Companhia:

- Comitê geral de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), com reuniões mensais que mobilizam lideranças de diversas áreas;
- Formulário de Análise de Instalações (FAI), para avaliação ambiental de novos projetos;
- Normas Corporativas (NC) internas, eventualmente superiores à legislação vigente;
- Índice de Conformidade Ambiental (ICA), indicador desenvolvido internamente para medir a qualidade de processos, a *performance*, a meta e o compliance de cada unidade.
- Diálogos de saúde, segurança e meio ambiente, com participação dos colaboradores das plantas em debates sobre conservação e economia de recursos, bem como prevenção de desperdícios.

O ICA é monitorado em 100% das unidades do Brasil, Argentina e Emirados Árabes (Abu Dhabi), abordando os aspectos de efluentes, resíduos, emissões atmosféricas, ruídos, odor, outorgas e licenças ambientais. Também é aplicado à operação da agropecuária (fábricas de ração, incuba-

tórios e granjas próprias). O índice de atendimento/conformidade em 2016 evoluiu 12,5%, quando comparado com 2015.

Além dessa ferramenta, mantemos uma gestão de riscos dedicada a temáticas ambientais, dada a relevância do tema sobre aspectos como obtenção de licenciamento ambiental, certificação/autorização de clientes e dos mercados e atendimento aos requisitos legais dos países em que atuamos.

Para 2016, nosso desafio foi revisar as Normas Corporativas para torná-las aderentes aos mercados em que atuamos, especialmente nos países em que temos operação (Argentina, Holanda, Tailândia, Abu Dhabi e Inglaterra). Nossa meta é aplicar as avaliações do ICA em escala global.

Também reforçamos nosso investimento em iniciativas de redução de impacto ambiental, em um total de R\$ 325,84 milhões nas operações brasileiras, da Europa/Eurásia, de Abu Dhabi, da Argentina e da Tailândia – patamar superior aos cerca de R\$ 324 milhões de 2015 (que não tinham a Tailândia em seu escopo) – confira este indicador em detalhe no Anexo.

R\$ 325,8 mi

Investimento ambiental no Brasil, na Europa/Eurásia, em Abu Dhabi, na Argentina e na Tailândia

100%

das unidades do Brasil, Argentina e Emirados Árabes (Abu Dhabi) monitoradas no ICA

A emissão de *green bonds* permitiu à Companhia aumentar a capacidade de investimento em projetos ligados às suas iniciativas de sustentabilidade

INVESTIMENTOS AMBIENTAIS

Em 2015, nós nos tornamos a primeira empresa da América do Sul a emitir, no exterior, 500 milhões de euros de Senior Notes (*green bonds*). Com vencimento em 3/6/2022, teremos sete anos para investir nos projetos de comprovação de redução de impacto ambiental. Durante o período, a alocação de recursos será monitorada anualmente, para garantir sua conformidade aos critérios do título.

A emissão de *green bonds* permitiu à Companhia aumentar a capacidade de investimento em projetos verdes, tendo como foco categorias como eficiência energética, energias renováveis, florestas sustentáveis, redução de emissão de gases de efeito estufa, gestão de água, embalagens, redução do uso de matéria-prima e gestão de resíduos.

A experiência bem-sucedida se transformou em *benchmark* no mercado brasileiro – no qual a prática tende a ser cada vez mais disseminada, como forma de preparar companhias para investir no capital natural.

NA OPERAÇÃO

Na rotina de nossos escritórios, centros logísticos, fábricas, granjas e demais unidades de negócio, executamos projetos e investimentos que buscam mitigar impactos ambientais. Entre os assuntos priorizados, estão a gestão da água, o controle das emissões de gases de efeito estufa e da geração de resíduos e do uso de recursos energéticos.

Recursos dos green bonds permitem à BRF ampliar seu investimento em projetos de sustentabilidade



GESTÃO DA ÁGUA

O uso da água é particularmente crítico para a indústria de alimentos. Na BRF e em seus pares do setor privado, a ocorrência de escassez de recursos hídricos pode comprometer resultados financeiros e operacionais, com risco, inclusive, de inviabilizar os processos produtivos – desde o campo, no qual a água é indispensável para a criação de animais e a produção de *commodities* agrícolas, até as fábricas.

O ambiente externo impacta a BRF em diversos aspectos, inclusive com relação à suscetibilidade a inundações, disponibilidade hídrica (estresse hídrico superficial e subterrâneo, índice de seca, variação de precipitação) e qualidade ambiental da bacia. Estamos atentos a possíveis cenários de insuficiência hídrica em determinadas regiões do Brasil e do mundo – como em Abu Dhabi, de clima desértico, onde temos operação fabril – e também consideramos o desa-

fio do uso concorrente de água, por conta da captação em fontes também utilizadas para abastecimento da população, para irrigação e para outras indústrias.

Atuamos ativamente nos Comitês de Bacias Hidrográficas das regiões nas quais estamos presentes; além disso, também engajamos nossos parceiros de negócios, com avaliações e indicadores que abordam o assunto água – como no caso da operação agropecuária. No fim de 2016, iniciamos um estudo junto com comitê de bacias do Alto Paranaíba para mapear os recursos hídricos, seus usuários e definição da classificação dos afluentes, em uma área na qual estamos presentes por meio das unidades de Uberlândia, Buriti Alegre, Jataí, Rio Verde e Mineiros.

Como destaque de gestão, desenvolvemos, ainda, uma metodologia de avaliação de risco e vulnerabilidade hídrica que começou a ser implantada em 2015 nas unidades da Companhia, definindo uma pontuação de exposição de cada uma delas e planejando medidas preventivas e corretivas. A ferramenta avalia fatores internos e externos à operação, ligados à disponibilidade

e qualidade da água e à dependência da unidade em relação ao recurso. Como objetivos de sua aplicação, estão construir um mapa de vulnerabilidade hídrica das operações da BRF, comparar indicadores de risco entre as unidades e subsidiar projetos e investimentos para mitigar riscos.

A análise de vulnerabilidade aplica duas abordagens analíticas complementares: um olhar interno, relacionado à operação; e um olhar ambiental, externo, ligado às características da bacia hidrográfica onde está o empreendimento e aos múltiplos usos da água na região. Ao final, essas abordagens têm seus indicadores integrados, permitindo sintetizar quantitativamente a vulnerabilidade hídrica. **G4-EN9**

Todas as unidades produtivas no Brasil são submetidas a uma avaliação de risco e vulnerabilidade hídrica, a fim de reduzir o impacto do tema sobre nossas operações

Em 2016, aplicamos a ferramenta de análise de vulnerabilidade hídrica em todas as unidades produtivas no Brasil e identificamos que apenas cinco unidades foram consideradas mais vulneráveis ao risco. Como a metodologia está dividida entre aspectos internos e externos, aplicamos a análise completa para os aspectos internos, nos quais os dados estavam disponíveis em sua totalidade. Já para os aspectos externos, que envolvem informações das bacias hidrográficas, tivemos dificuldade em obter essas informações, o que nos levou a revisar os indicadores de maneira a ter dados prévios de todas as unidades. A metodologia externa será aplicada, na íntegra, em 2017.

EFICIÊNCIA E PERFORMANCE

Na BRF, adotamos metas e indicadores de consumo de água para cada fábrica, independentemente de exigência externa de limites para além das outorgas de captação, quando aplicável. No exterior, obedecemos a normas como a Ordem do Ministério de Assuntos Hídricos da Província de Santa Fé (Argentina) nº 395/07, que regula fontes para o uso das águas subterrâneas, e o Regulamento de Qualidade da Água (Fourth Edition) em Abu Dhabi, emitido pelo Bureau de Regulação e Supervisão. Para a reutilização de água nesta unidade, há uma regulamentação específica.

Trabalhamos em diversas frentes para melhorar nossa *performance*, incluindo projetos de redução da água em equipamentos, modernização de infraestrutura e aplicação da filosofia Lean (produção enxuta) na higienização das fábricas, valorizando o controle de desperdícios sem nenhum prejuízo no campo sanitário. Por meio de ações como o reúso de

CONSUMO DE ÁGUA POR FONTE * GRI G4-EN8 (m ³ /ano)		
	2015	2016
Total de água retirada por fonte	BRF consolidado	BRF consolidado
Água de superfície (rios, lagos, áreas úmidas, oceanos)	38.559.842,23	38.366.961,88
Água subterrânea	18.379.836,95	20.807.007,94
Água de chuva coletada	59.400,00	53.300,00
Concessionária/empresa de abastecimento	1.315.427,59	1.855.287,60
Total	58.314.506,77	61.082.557,42

* Inclui unidades do Brasil, da Europa/Eurásia, da Ásia (Tailândia), da América Latina (Argentina) e do Oriente Médio (Abu Dhabi, nos Emirados Árabes Unidos).

água (evitando nova retirada no meio ambiente), a priorização de captação superficial (com maior renovabilidade do recurso), o tratamento da água residual para seu lançamento e a devolução de cerca de 95% da água captada ao meio ambiente (já que na BRF não usamos água como matéria-prima), acreditamos trabalhar para posicionar a BRF como referência em *performance* ambiental em água.

No aspecto legal, devemos atender aos valores mínimos de água a serem usados na produção. Por exemplo, no abate do frango, temos pontos nos quais são exigidos volumes de água para cada frango. Por isso, ao mesmo tempo que buscamos redução de consumo, somos obrigados legalmente a cumprir valores mínimos de utilização de água durante o processo. Mantemos um grupo de trabalho de higienização, formado pelos times de Engenharia, Qualidade e Procurement, que estuda práticas para maximizar a eficiência desse processo.

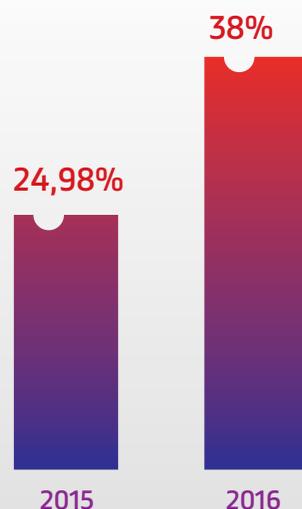
Com relação ao reúso e ao reaproveitamento de água, adotamos a classificação da Organização Mundial da Saúde (OMS), que estabelece três modalidades: reúso indireto (água já usada uma ou mais vezes descarregada em águas superficiais e subterrâneas e usada novamente de forma diluída); direto (uso planejado de esgotos tratados para algumas finalidades – como irrigação e uso industrial); e reciclagem interna (reúso de água internamente nas instalações industriais).

Em 2016, tivemos um aumento de 4,7% no consumo total de água da BRF, no comparativo com o ano anterior. Esse aumento, no entanto, se vincula a aquisições feitas na Tailândia e na Argentina. Se compararmos a mesma base, ou seja, sem incluir no escopo aquisições, o consumo teria tido uma redução de 1% em relação a 2015.

Reúso, uso racional e tecnologias de ponta são as ferramentas para aprimorar nosso desempenho em consumo hídrico



PERCENTUAL DE RECIRCULAÇÃO DE ÁGUA NA BRF



Temos metas e objetivos ligados tanto à redução de volume de resíduos gerados quanto à da carga orgânica dos efluentes

EFLUENTES

A gestão dos efluentes gerados na atividade industrial é de alta relevância para a BRF, em função da necessidade de controlar possíveis impactos que vão de danos ambientais a corpos hídricos e solo até inviabilização do abastecimento de água. Como foco de ação, buscamos atender aos requisitos legais de qualidade da emissão e promover a redução e a adequada disposição dos efluentes.

Temos metas e objetivos ligados tanto à redução de volume de efluentes quanto à da carga orgânica. Em cada planta, estudamos formas de controlar a geração dos materiais, além de opções inovadoras para transformar os efluentes em matéria-prima para outros processos.

Em 2016, apesar dos esforços da companhia, o volume de efluente gerado aumentou (5,6%) bem como houve aumento na carga orgânica (4,7%), em comparação com 2015. Os fatores que impactaram foram as incorporações dos dados das unidades na Tailândia e Argentina.

Para as unidades, já estamos desenvolvendo projetos para redução na geração de carga orgânica. Um dos destaques foi a construção, na unidade de Chapecó, de um sistema de tratamento por lodos ativados; atualmente, o modelo está sendo ajustado e estabilizado para obter resultados em desempenho e parâmetros legais.

DESTINAÇÃO DE EFLUENTES (m³) G4-EN22 ***

	Volume (m ³)		Qualidade da água e método de tratamento (kg DQO/ano)	
	2015*	2016**	2015*	2016**
Fonte superficial	50.245.556,52	54.004.053,52	3.197.322,82	3.346.422,05
Solo	942.189,00	163.698,76		
Outros	166.957,45	58.958,00		
Total	51.354.702,97	54.226.710,28		

* Em 2015: contemplava todas as unidades fabris do Brasil, Argentina, Holanda, Inglaterra e Abu Dhabi.

** Inclui unidades no Brasil, América Latina, Ásia, Oriente Médio/Norte da África e Europa/Eurásia.

*** Não foram utilizados por outra organização.

EMISSÕES

Em sintonia com nossa estratégia de sustentabilidade e com os impactos potenciais da questão climática sobre o negócio – abrangendo desde as safras de *commodities* até riscos energéticos e hídricos nos mercados em que operamos –, temos buscado aumentar nossa eficiência no uso de recursos naturais e no controle de emissões nos diferentes eixos da cadeia produtiva.

Com relação às emissões de GEE, por exemplo, mantemos o Programa de Mudanças Climáticas, que considera nossa adaptação e nossa capacidade de análise dos riscos e impactos do tema em nossa cadeia de valor, além de contemplar nossas medidas de redução das emissões de gases de efeito estufa.

A BRF é membro do Programa Brasileiro GHG Protocol e segue a metodologia para o cálculo de seu inventário de gases de efeito estufa, publicado externamente em escala anual. Nossas emissões atmosféricas e de gases de efeito estufa são submetidas a um modelo de gestão que obedece à legislação ambiental e às boas práticas dos mercados de atuação.

Historicamente, nosso volume de emissões de GEE está concentrado na cadeia de valor, em especial, na agropecuária e nos processos logísticos. Na operação, temos elevada proporção de energia renovável, além de adotarmos um sistema de gestão ambiental que resulta em um menor perfil de emissões. As extensas e complexas redes de distribuição e abastecimento da Companhia são um desafio relevante, em especial considerando nossa expansão global.

Abordamos este tema em nossa análise de riscos e oportunidades. Entre os impactos monitorados, acompanhamos os resultados da COP22 e compromissos assumidos pelos países. Em análise prévia, identificamos algumas relações e alguns impactos potenciais, com destaque para os debates sobre precificação do carbono – que têm potencial de, no futuro, gerar impacto financeiro à BRF. Em relação à meta assumida pelo Brasil, por exemplo, de aumentar a participação de fontes renováveis em sua matriz, a BRF tem mais de 90% desse tipo de fonte, com compromissos para elevar esse percentual. Na cadeia agropecuária, o Brasil tem metas de recuperação florestal e integração lavoura/pecuária/floresta. Em função do modelo de criação de animais da BRF em confinamento extremo, e também pela característica dos animais, o perfil de emissão é menor do que o da pecuária bovina.

Entre as medidas operacionais dos últimos anos para aprimorar nossa *performance*, ampliamos a adoção da biomassa como energia renovável, que alcança 34 fábricas no Brasil, trabalhamos na conservação de energia e calor e reforçamos a eficiência logística por meio de projetos que incluem a adoção de modais alternativos, como cabotagem; ações de otimização de rota e uso de veículos de maior capacidade; modelos de logística reversa, otimizando o carregamento de retorno dos veículos; e a priorização do uso de veículos que adotam diesel menos poluente (S-50). Em 2016, os deslocamentos com modais mais eficientes – como cabotagem e “Vanderleia”, uma carreta com três eixos espaçados – representaram 10% do total de viagens.

Aquisição de operações na Ásia e na Argentina impactou de forma positiva nossos indicadores ambientais. No comparativo com o mesmo escopo, tivemos melhorias no desempenho

Por meio do Programa de Excelência Energética e do Comitê de Energia da BRF, buscamos incrementar nosso desempenho no uso do recurso de forma contínua

Em 2016, desenhamos projetos capazes de minimizar a geração dos gases do efeito estufa e ao mesmo tempo melhorar a qualidade de tratamento dos efluentes finais. Entre eles, estão a substituição do sistema de tratamento anaeróbico por um sistema de lodo ativado, nas unidades de Toledo e Dourados. Esses projetos têm seu início previsto para fevereiro de 2017.

A Companhia possui, também, floresta renovável plantada, como estoque de carbono. É um impacto positivo para o meio ambiente, pois contribui para a regulação do clima e para a mitigação dos impactos gerados pelas atividades próprias. Em 2016, mantivemos um estoque de 6.031.465 tCO₂.

ENERGIA

O consumo de energia é outro aspecto central. Conforme contemplado por nossa gestão de riscos (*leia mais em Riscos e Oportunidades*), consideramos o preço e a disponibilidade energética como aspectos que afetam diretamente a nossa operação. O Programa de Excelência Energética da BRF mobiliza equipes técnicas corporativas e das unidades, gerenciando a eficiência no uso do recurso em toda a Companhia.

Mantemos o Comitê de Energia da BRF, formado pelas equipes de Engenharia, Controladoria e Procurement, que define estratégias para a contratação de energia, aprova os projetos e repassa diretrizes para as unidades produtoras.

Além de termos cerca de 3% de nosso consumo atendido por geração energética própria, mantemos metas anuais de melhoria da efi-

ciência do uso e um plano de investimentos para os próximos anos, a fim de elevar o percentual de geração própria da Companhia – o que a resguardaria em casos de racionamento, por exemplo.

A BRF ainda adota linhas anuais de investimentos para aplicar recursos próprios à atualização de tecnologia e à compra de equipamentos mais eficientes. Como exemplos, destacam-se a padronização de procedimentos de controle de temperatura dos túneis de congelamento; a implantação de controles automáticos e variáveis de equipamentos de ar comprimido; e a atualização da tecnologia de iluminação nas fábricas para o sistema LED.

Além dessas iniciativas, a BRF aproveita a disponibilização de recursos oriundos dos Programas de Eficiência Energética das distribuidoras de energia, sob recomendação da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), com ações como a substituição de motores e bombas elétricas comuns para equipamentos de alto rendimento, o que também traz impactos relativos às emissões de GEE. Os últimos contratos foram firmados com a Companhia Paranaense de Energia (Copel), na unidade Toledo, e as Centrais Elétricas de Santa Catarina (Cellesc), nas unidades de Capinzal e Chapecó. Essas parcerias disponibilizaram mais de R\$ 7 milhões para essa finalidade. **G4-EN19**

Temos como meta conseguir uma redução global do consumo de energia, com melhorias nos centros de distribuição, operações de agropecuária e fábricas no País e no exterior. Em 2016, conseguimos uma redução de cerca de 7% em nossas fábricas.

7%

foi a redução do consumo de energia em nossas unidades **G4-EN6**

EFICIÊNCIA LOGÍSTICA

G4-EN30

Realizamos auditorias periódicas em nossos parceiros logísticos, a fim de avaliar seus projetos e resultados na frente de gestão de emissões de gases de efeito estufa (GEE). Os resultados em 2016 foram:

LOGÍSTICA PRIMÁRIA (MATÉRIAS-PRIMAS)

76%

dos transportadores com *performance* melhor do que a meta prevista

LOGÍSTICA AGROPECUÁRIA

47%

dos transportadores com desempenho melhor do que a meta prevista

LOGÍSTICA DISTRIBUIÇÃO (PRODUTOS)

80%

dos transportadores estão com melhor índice do que a meta prevista

AUTOSSUFICIÊNCIA EM BIOMASSA

A BRF consumiu nos últimos anos em torno de 65% de biomassa própria, que possui rastreabilidade de produção e viabilidade econômica. Junto das fazendas de produção florestal, a BRF mantém e regulariza perante a legislação vigente áreas de reserva legal e APPs.

Nosso compromisso é manter um nível de autossuficiência acima de 75% em consumo de biomassa até 2023. O aumento na produtividade irá ocorrer sem aumento da área plantada, por meio de ganhos na produtividade com tecnologias e genéticas de ponta. O restante do material virá de fornecedores idôneos e rastreáveis.

4,3%

do total de gastos atuais da BRF vem dos custos com aquisição de energia, demonstrando a relevância do tema sobre os resultados de negócio.

MELHORIAS EM TRANSPORTE

G4-EN19

Executamos um projeto de monitoramento e reotimização da operação agropecuária que reduziu a distância média das viagens em 4,72%. Além da redução de impacto ambiental, isso representou uma economia de R\$ 7,9 milhões para a BRF.

A mesma melhoria se verifica nos modais. O transporte por meio da cabotagem, por exemplo, trouxe uma economia de R\$ 2 milhões para a BRF e representou uma redução de 12% em emissão atmosférica.

Outras iniciativas importantes na eficiência logística são o Projeto Etanol, que estuda a viabilidade do uso de melhor combustível para abastecimento da frota de veículos leves por estado do País, e o Projeto Telemetria, que permite o monitoramento das rotas e a medição de *performance*, registrando dados sobre excesso de velocidade, acelerações bruscas, distância percorrida, frenagem brusca, emissão de CO₂, certificação de abastecimento, curvas bruscas e disponibilidade do uso do equipamento.

35.142 tCO₂

foi o total de redução de emissões de GEE no transporte terrestre

ESCOPO 1 – EMISSÕES DIRETAS DE GEE GRI G4-EN15 (tCO₂e)

	2013	2014	2015	2016
Emissões de gases de efeito estufa	359.559,21	352.422,69	361.059,61	439.962,58
Emissões biogênicas de CO ₂	2.892.186,26	2.304.715,27	2.213.212,72	2.103.531,01
Gases incluídos no cálculo	Todos foram mapeados, porém a BRF emite apenas CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O e HFCs			

O escopo de dados está maior em função das aquisições na Tailândia e na Argentina. O inventário da BRF de 2016 foi auditado por terceira parte.

ESCOPO 2 – EMISSÕES INDIRETAS GRI G4-EN16 (tCO₂e)

	2013	2014	2015	2016
Aquisição de energia elétrica e vapor ¹	265.031,29	350.108,19	322.098,78	274.684,41
Gases incluídos no cálculo	CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O			

¹Os fatores de emissão da energia elétrica adquirida nos países considerados no Inventário são coletados nos sites dos órgãos responsáveis em cada país. Por exemplo, no Brasil, o fator de emissão utilizado é aquele disponibilizado pelo MCT-Ministério de Ciência e Tecnologia. O inventário da BRF de 2016 foi auditado por terceira parte.

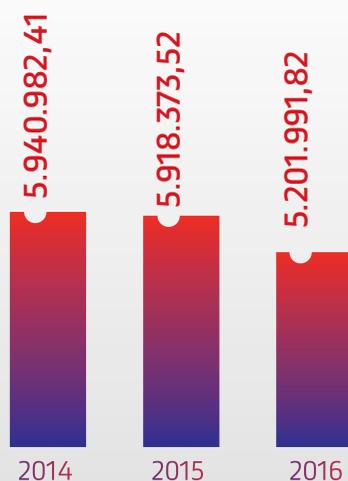
ESCOPO 3 – OUTRAS EMISSÕES INDIRETAS¹ GRI G4-EN17 (tCO₂e)

	2013	2014	2015	2016
Total das fontes inventariadas	1.000,44	938.298,26	850.776,51	834.957,27
Gases incluídos no cálculo	CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O			
Emissões biogênicas de CO ₂	17.896,93	16.799,80	27.964,62	25.108,08

¹A partir de 2012, foram incluídas a logística hidroviária e viagens terrestres a negócio e, em 2014, os resíduos sólidos tratados externamente (aterro e compostagem) foram adicionados.

Total de consumo de energia fora da organização* GRI G4-EN4

(GJ)



VEJA MAIS

sobre nosso consumo energético e nossas emissões atmosféricas e de GEE no *Anexo*.

A estratégia da empresa estabelece metas para redução do volume de resíduos

RESÍDUOS

O controle de resíduos sólidos na BRF tem como foco a redução, a reciclagem e a reutilização de materiais em toda a nossa cadeia de valor, dos fornecedores à etapa de pós-consumo. Na operação, buscamos eficiência de custo combinada à gestão de impactos.

Outro ponto importante na estratégia da empresa é o estabelecimento de metas para redução do volume de resíduos. Entre as metas vinculadas ao nosso Índice de Conformidade Ambiental, está a redução da quantidade de resíduos gerados, tanto recicláveis quanto não recicláveis.

Também adotamos medidas para reutilizar subprodutos em nossos processos produtivos – é o caso do lodo, subproduto gerado no tratamento de efluentes e usado como mistura para combustível das caldeiras, atendendo aos requisitos legais. Isso ocasiona uma redução no consumo de cavaco e, em algumas unidades, o aproveitamento de praticamente 100% do lodo oriundo da produção.

Na BRF, adotamos a compostagem como principal método de disposição final, transformando resíduos em fertilizante orgânico, com destinação adequada dos pontos de vista legal e ambiental. A separação para descarte de resíduos orgânicos e de outras categorias (recicláveis e não recicláveis) é adotada, também, nas operações administrativas. 100% dos centros logísticos também têm estrutura de coleta seletiva.

No eixo do desafio de logística reversa, todas as nossas granjas próprias e integradas têm Programa de Logística Reserva dos Resíduos de Saúde Animal. Até o fim de 2016, foram coletadas 13 mil toneladas de resíduos perigosos no campo e nos nossos incubatórios. Os dados relativos a esse trabalho estão incluídos no total de resíduos perigosos encaminhados para disposição na tabela do indicador de resíduos.

Além disso, como parte do plano estratégico de *supply chain* da Companhia, temos buscado aplicar a visão do “Raio BRF” para aprimorar nossas relações com as comunidades, o que inclui iniciativas ligadas à reciclagem de nossos resíduos.

COMPOSTAGEM DE CARÇAÇAS

Na unidade de Faxinal dos Guedes (SC), a BRF iniciou um projeto de aprimoramento da compostagem de carcaças animais, com o objetivo de tornar mais eficiente o processo de destinação dos animais mortos das granjas de aves e suínos, melhorando a eficiência e agregando valor ao subproduto. Por meio de um rotoacelerador de compostagem, instalado na unidade, é gerado um composto com diversos usos em adubação. Em 2016, 100% das carcaças de animais foram destinadas para essa nova tecnologia.

RESÍDUOS POR TIPO E MÉTODO DE DISPOSIÇÃO GRI G4-EN23 (t)

Resíduos Classe I	2015	2016
Incorporação no solo	0	0,00
Aterro industrial e autoclavagem	419,34	480,94
Reciclagem (Devolução fabricante, fab. ração animal, reciclagem e rerrefino)	190,4	327,30
Incineração	102,72	128,58
Compostagem	0	0,00
Total	712,46	936,82

Resíduos Classe II

Incorporação no solo	58.371,25	42.157,76
Aterro industrial e autoclavagem	70.431,39	110.873,88
Reciclagem (Reciclagem, devolução fabricante, fab. ração animal e rerrefino)	100.159,61	68.408,16
Incineração	119,17	484,93
Compostagem	91.020,36	120.995,25
Total	320.101,79	342.919,97

RESÍDUOS PERIGOSOS TRANSPORTADOS GRI G4-EN25 (t)

	2015	Total BRF 2016
Transportados ¹	412,6	461,12
Tratados	135,82	267,34
Total	548,42	728,46

¹ Resíduos classe I transportados e que não ultrapassam as fronteiras estatais.

² Aumento significativo em função da inclusão de dados de transporte e destinação para tratamento dos resíduos de saúde animal.

PRODUTOS E EMBALAGENS

Convivemos, na BRF e no setor como um todo, com o desafio de realizar uma adequada gestão do impacto de nossos produtos após sua compra pelo consumidor – tratando, em especial, do pilar de pós-consumo, com ênfase no descarte de embalagens.

Esse trabalho faz parte da adequação à Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que estipula melhorias e ajustes no modelo de produção da indústria, desde a operação e da cadeia de fornecimento até os processos de distribuição, venda e destinação pós-consumo.

Por meio da Associação Brasileira da Indústria da Alimentação (ABIA), participamos do Acordo Setorial de Embalagens, que reúne associações de diferentes segmentos da indústria. O acordo prevê uma redução de resíduos recicláveis enviados a aterro, entre outras ações. Para isso, uma das grandes medidas identificadas é a necessidade de construir um sistema de governança para

os catadores, profissionalizando as atividades de destinação e disposição de resíduos.

Outro aspecto se mostra relevante. Há, hoje, movimento nos mercados para a oferta de produtos em porções menores, agregando valor. Para os produtos congelados, o desafio é se poder separar e congelar individualmente estas porções, além de selecionar as peças e embalar. Entendemos esta atividade como uma forma de agregar valor ao produto, por meio do processo e da embalagem. Neste caso, o valor aparece por se permitir o consumo em uma porção menor ou adequada, evitando desperdício de energia e de qualidade em um eventual recongelamento.

Importante destacar alguns pontos referentes ao congelamento individual, pois, antes desta possibilidade, trabalhávamos apenas com produtos congelados em um bloco maior, com mais peso, forçando o descongelamento no consumo. Peças individuais descongeladas, mas desnecessárias para o preparo, resultariam

em alimento sendo desperdiçado ou sendo recongelado.

O porcionamento e a qualidade do produto mantida em condições ideais pela embalagem mais adequada, permitindo o consumo onde e quando nossos clientes necessitam, figura assim como um valor que podemos oferecer no eixo de embalagens.

FOCOS DE AÇÃO

Na BRF, trabalhamos em duas frentes para abordar a questão do uso e gestão de materiais associados aos nossos produtos: em uma direção, investimos em projetos para redução de gramatura e de uso de matéria-prima nas embalagens, sem prejuízo às necessidades de segurança e estabilidade do produto. No outro rumo, iniciamos projetos para mobilizar e apoiar a estruturação de cooperativas e associações de catadores em regiões próximas às nossas operações.

Estudamos ano a ano novas tecnologias e ferramentas para usar menos matéria-prima sem impactar a qualidade e conservação dos produtos



Pelo compromisso assumido pela BRF ao assinar o Acordo Setorial, aplicamos recursos nas linhas definidas para investimento do setor privado. Para 2017, por exemplo, os recursos da BRF para o atendimento à PNRS serão destinados ao apoio a cooperativas ou Pontos de Entrega Voluntária (PEV) em cidades onde a BRF possui operação.

Em 2016, executamos reduções de embalagens com foco no uso racional de matérias-primas; além disso, investimos em melhorias nas embalagens secundárias, ligadas aos processos de transporte de ativos biológicos e produtos.

Em alguns processos específicos, utilizamos o plástico reciclável, que apresenta o mesmo desempenho em linha e gera menor impacto, minimizando o consumo dos recursos naturais.

Para reduzir os impactos relacionados aos produtos finais, também destinamos para reciclagem as perdas de embalagem nos processos produtivos. Com relação aos produtos, buscamos minimizar a ocorrência de impactos ambientais ligados à perda (quebra) de produtos, o que também traz maior rendimento dos processos, com efeito

financeiro positivo. A diminuição de casos de quebra de produto se vincula diretamente ao negócio e aos processos de vendas, logística e produção, para que a demanda dos clientes seja atendida sem gerar excesso de estoques e *recall* de produtos vencidos.

Temos buscado avançar na análise de impacto ambiental dos produtos. Em 2016, finalizamos uma avaliação nos quesitos água e energia para as cadeias de aves e de suínos. Foram dois produtos finais avaliados, que resultaram no mapeamento de toda a cadeia até os animais *in natura*, que são base para produtos industrializados. O objetivo final era encontrar os resultados em quilos de CO₂e/produto e litros de água/produto. Entre as principais conclusões, podemos destacar que o maior impacto de água e carbono está na cadeia de fornecimento da BRF. **G4-EN7**



O uso eficiente de embalagens está entre as principais ações da indústria de alimentos para gerenciar seus impactos

PRINCIPAIS PROJETOS DE EMBALAGENS CONDUZIDOS EM 2016

G4-EN27

REENGENHARIA DE EMBALAGENS DE PAPELÃO ONDULADO

Projeto de sustentabilidade desenvolvido em conjunto com um fornecedor, com um escopo de reengenharia, redução de desperdício e colaboração mútua. Como parte de nossa rede de negócios, a empresa compartilha recursos e divide conosco um espaço físico dentro de nossa área de tecnologia, auxiliando-nos em todos os desafios de inovação. Também são feitos o suporte e revisão de todos os SKUs existentes de embalagens celulósicas. Durante este primeiro ano (o escopo prevê um trabalho conjunto de 2 anos), já otimizamos/reduzimos o consumo de 112 toneladas de embalagens de papelão ondulado.

OTIMIZAÇÃO NAS EMBALAGENS DAS LINHAS DE PRATOS PRONTOS

A unidade em destaque é a de Ponta Grossa, onde os esforços de embalagem foram alocados na racionalização de caixas de transporte e na organização do *footprint* fabril. Também foram alocados esforços para racionalização de embalagens das linhas localizadas na fábrica de Tatuí.

Otimização

Como resultado deste trabalho, reduzimos o custo das linhas em um R\$ 537.423,75

REENGENHARIA DE EMBALAGENS PARA O MERCADO JAPÃO

A revisão do dimensionamento das embalagens primárias e secundárias, bem como o interesse de nosso cliente local em aceitar esta iniciativa, permitiram uma racionalização de 141 t/ano

OTIMIZAÇÃO NAS EMBALAGENS DE PIZZAS

Como líderes do mercado de pizza e maiores consumidores nacionais do cartão utilizado nesta embalagem, tomamos a decisão de reduzir a gramatura do material em 8,80%

OTIMIZAÇÃO DE DIMENSÕES E ESPESSURA DE FILMES ENCOLHÍVEIS (*SHRINK FILMS*)

Conseguimos definir uma espessura única de 20 microns, bem como a racionalização de larguras. Isso permitiu uma redução de consumo de 1,7 t/ano

Mercado



brf



PORTA AUTOMÁTICA

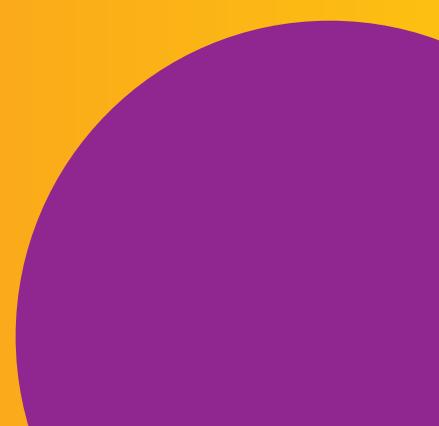
SÁIDA



Nosso *Relatório Anual* é produzido com base nas diretrizes GRI e IIRC, reunindo os principais indicadores financeiros e não financeiros que resumem o desempenho da Companhia em 2016

O RELATÓRIO

Neste capítulo

- > Sumário de conteúdo da GRI
 - > Anexos
 - > Créditos
- 

A BRF apresenta aos seus colaboradores, consumidores, acionistas, investidores, fornecedores, clientes e demais parceiros o *Relatório Anual*. Em sua edição 2016, o documento permaneceu adotando a metodologia de relato da Global Reporting Initiative (GRI), versão G4, em conjunto com as diretrizes de relato integrado do International Integrated Reporting Council (IIRC). A Companhia faz parte deste último grupo, por meio de sua atuação na Comissão Brasileira de Acompanhamento de Relatórios Integrados. **G4-29, G4-30**

Neste relato, nos esforçamos para avançar na conexão entre os dados comunicados e os temas mais relevantes na percepção de nossos públicos de relacionamento internos e externos; em 2016, realizamos um novo processo de materialidade para revisitar a relevância de aspectos econômicos, sociais e ambientais para o negócio e nossas práticas de comunicação de resultados.

Os indicadores aqui apresentados cobrem o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2016, tanto com relação aos dados financeiros quanto aos não financeiros. Adotamos a versão G4 das

diretrizes GRI na opção de acordo Abrangente, ou seja, reportamos todos os conteúdos específicos de desempenho associados a cada tópico material, além de aprofundarmos a demonstração de nossas práticas de governança corporativa. Também apresentamos os indicadores setoriais de alimentos da GRI. A definição dos conteúdos considerou os temas materiais de sustentabilidade, nosso planejamento estratégico e assuntos de alta relevância para o setor. **G4-28, G4-32**

O escopo e as métricas de indicadores buscam alinhar-se sempre que possível à metodologia GRI, com variações eventuais escritas em notas de rodapé e nos textos do relatório. A maior parte dos dados que apresentamos são globais, também sendo apontado em texto o escopo contemplado. **G4-17, G4-18, G4-22, G4-23**

Ano a ano, temos trabalhado para aprimorar nosso alinhamento às diretrizes de relato integrado propostas pelo IIRC. Na prática, somos instigados a exercer uma comunicação mais precisa e conectada dos resultados financeiros e não financeiros, além de evidenciar nossas práticas de alocação de recursos, nosso modelo de negócio e nossa visão sobre os capitais (financeiro, intelectual, humano, social, natural e manufaturado) e sua aplicação às atividades da BRF. Nesta edição, buscamos avançar na demonstração de como cada tema socioambien-

tal possui conexão com os riscos e oportunidades que mapeamos para o negócio, além de conversar com os resultados financeiros e operacionais.

Quanto às demonstrações financeiras, nossos dados são apresentados com base nos padrões brasileiros e nas normas International Financial Reporting Standards (IRFS), de acordo com normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da Security Exchange Commission (SEC). O processo de auditoria se restringe aos indicadores financeiros, não abrangendo a performance socioambiental da Companhia. No caso específico do inventário de emissões de GEE para 100% das operações foi feita verificação externa. **G4-33**

A BRF considera este relatório uma peça fundamental para o exercício da transparência perante seus públicos. Para esclarecer dúvidas referentes ao conteúdo ou enviar seu *feedback* sobre o documento, entre em contato nos telefones (5511) 2322-5052 / 5061 / 5048 ou pelo e-mail acoes@brf-br.com. **G4-31**

Os temas priorizados neste relatório refletem a percepção da sociedade e dos líderes e colaboradores da BRF sobre os impactos do negócio

Sumário de conteúdo da GRI

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA/OMISSÃO	PACTO GLOBAL	ODS	
CONTEÚDO GERAL					
Estratégia e análise	G4-1 Mensagem do presidente	6			
	G4-2 Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	6, 52			
Perfil organizacional	G4-3 Nome da organização	12			
	G4-4 Principais marcas, produtos e/ou serviços	12			
	G4-5 Localização da sede da organização	Sede: Rua Jorge Tzachel, 475 88301-600 Itajaí – SC – Brasil Escritório corporativo: Rua Hungria, 1.400 – 5º andar 01455-000 São Paulo – SP – Brasil			
	G4-6 Países onde estão as principais unidades de operação ou as mais relevantes para os aspectos da sustentabilidade do relatório	12			
	G4-7 Tipo e natureza jurídica da propriedade	12			
	G4-8 Mercados em que a organização atua	14			
	G4-9 Porte da organização	14			
	G4-10 Perfil dos empregados	111, 182		6	
	G4-11 Percentual de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva	116		3	
	G4-12 Descrição da cadeia de fornecedores da organização	12, 127			
	G4-13 Mudanças significativas em relação a porte, estrutura, participação acionária e cadeia de fornecedores	39, 40			
	G4-14 Descrição sobre como a organização adota a abordagem ou princípio da precaução	54, 56		7	
	G4-15 Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente	49			
	G4-16 Participação em associações e organizações	146			

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA/OMISSÃO	PACTO GLOBAL	ODS
Aspectos materiais identificados e limites	G4-17 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas e entidades não cobertas pelo relatório	166		
	G4-18 Processo de definição do conteúdo do relatório	166		
	G4-19 Lista dos temas materiais	48, 51		
	G4-20 Limite, dentro da organização, de cada aspecto material	48, 51		
	G4-21 Limite, fora da organização, de cada aspecto material	48, 51		
	G4-22 Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	166		
	G4-23 Alterações significativas de escopo e limites de aspectos materiais em relação a relatórios anteriores	166		
Engajamento de <i>stakeholders</i>	G4-24 Lista de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização	48		
	G4-25 Base usada para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> para engajamento	48		
	G4-26 Abordagem para envolver os <i>stakeholders</i>	48		
	G4-27 Principais tópicos e preocupações levantadas durante o engajamento, por grupo de <i>stakeholders</i>	48, 51		
Perfil do relatório	G4-28 Período coberto pelo relatório	166		
	G4-29 Data do relatório anterior mais recente	166		
	G4-30 Ciclo de emissão de relatórios	166		
	G4-31 Contato para perguntas sobre o relatório ou seu conteúdo	166		
	G4-32 Opção da aplicação das diretrizes e localização da tabela GRI	166		
	G4-33 Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório	166		

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA/OMISSÃO	PACTO GLOBAL	ODS
Governança	G4-34 Estrutura de governança da organização	23	1 a 10	
	G4-35 Processo de delegação do mais alto órgão de governança para tópicos econômicos, ambientais e sociais	47, 119		
	G4-36 Cargos e funções executivas responsáveis pelos tópicos econômicos, ambientais e sociais	21, 47		
	G4-37 Processos de consulta entre <i>stakeholders</i> e o mais alto órgão de governança em relação aos tópicos econômicos, ambientais e sociais	26		
	G4-38 Composição do mais alto órgão de governança e dos seus comitês	21		
	G4-39 Presidente do mais alto órgão de governança	21		
	G4-40 Critérios de seleção e processos de nomeação para o mais alto órgão de governança e seus comitês	21		3
	G4-41 Processos de prevenção e administração de conflitos de interesse	21		
	G4-42 Papel do mais alto órgão de governança e dos executivos na definição de políticas e metas de gerenciamento de impactos	47		
	G4-43 Medidas tomadas para aprimorar o conhecimento do mais alto órgão de governança sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais	Entre as medidas, destacam-se o envolvimento da liderança na construção do Relatório Anual e sua divulgação, a comunicação no site e divulgação de programas sociais e ambientais nas regiões de atuação. Em 2016, a alta liderança também participou das consultas ligadas ao processo de materialidade.		
	G4-44 Processos de autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança	21		
	G4-45 Responsabilidades pela implementação das políticas econômicas, ambientais e sociais	47, 52		
G4-46 Papel da governança na análise da eficácia dos processos de gestão de risco da organização para temas	47, 52, 53			
G4-47 Frequência com que o mais alto órgão de governança analisa impactos, riscos e oportunidades	30, 52			

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA/OMISSÃO	PACTO GLOBAL	ODS
	G4-48 Mais alto responsável por aprovar formalmente o relatório de sustentabilidade e garantir a cobertura de todos os aspectos materiais	Pág. 48. O documento é aprovado pelos times de Relações com Investidores e Sustentabilidade e passa por validação final dos General Managers, Vice-Presidentes e do CEO Global da Companhia.		
	G4-49 Processo adotado para comunicar preocupações críticas ao mais alto órgão de governança	21, 26		
	G4-50 Natureza e número total de preocupações críticas comunicadas ao mais alto órgão de governança e soluções adotadas	26		
	G4-51 Relação entre a remuneração e o desempenho da organização, incluindo social e ambiental	O PLR (Participação nos Lucros e Resultados) é pago aos colaboradores considerando o lucro da Companhia, sendo este variável de acordo com a medida financeira. Já o bônus é uma remuneração variável relacionada à meta financeira da empresa, podendo variar de acordo com as metas individuais de cada colaborador e que são relacionadas às suas responsabilidades. O desempenho individual dos gerentes das unidades fabris, por exemplo, se relacionam diretamente aos indicadores de SST da operação. Leia mais sobre os ciclos de avaliação de desempenho na p.115.		
	G4-52 Participação de consultores (internos e independentes) na determinação de remunerações	Os consultores independentes funcionam como fonte de diagnóstico de práticas do mercado, usando a região de São Paulo como referencial; as demais regiões funcionam como deflatores.		
	G4-53 Consultas a <i>stakeholders</i> sobre remuneração e sua aplicação nas políticas da organização	Os sindicatos correlatos e a confederação das indústrias são consideradas nas definições salariais. Leia mais na p.116.		
	G4-54 Relação proporcional entre o maior salário e a média geral da organização, por país	123 vezes.		
	G4-55 Relação proporcional entre o aumento do maior salário e o aumento médio da organização, por país	O maior salário da organização não teve aumento em 2016.		
	G4-56 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização	25, 32, 49	10	
	G4-57 Mecanismos internos e externos de orientação sobre ética e conformidade	25, 26	10	
	G4-58 Mecanismos internos e externos para comunicar preocupações sobre comportamentos não éticos	26	10	

ASPECTOS MATERIAIS	DMAS E INDICADORES	PÁGINA/ RESPOSTA	OMISSÃO	VERIFICAÇÃO EXTERNA	ODS
CONTEÚDOS-PADRÃO ESPECÍFICOS					
Categoria econômica					
Terceirização e compras	G4-DMA Forma de gestão	125, 129			
	G4-FP1 Percentagem de volume comprado de fornecedores em conformidade com política de compras da organização	127			
	G4-FP2 Percentagem de volume comprado que está em conformidade com normas e certificações internacionalmente reconhecidas, discriminadas por tipo de certificação	193			2, 12, 14, 15
Desempenho econômico UNGC	G4-DMA Forma de gestão	68, 147			
	G4-EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído	65, 197			2, 5, 7, 8, 9
	G4-EC2 Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização em decorrência de mudanças climáticas	55, 56			13
	G4-EC3 Cobertura das obrigações previstas no plano de pensão de benefício da organização	Os benefícios de renda pagos pelo Plano são custeados diretamente pelas reservas já constituídas nos Planos. Em 2016, a BRF efetuou um total de R\$ 17.175.109,55 em contribuições. Os participantes efetuaram um total de R\$ 20.166.15,58. O percentual de contribuição definido nos Planos I, II e III segue os seguintes critérios: para o Plano I, a contribuição definida no regulamento é de 0,70% sobre a parte do salário correspondente a até 10 Unidades Referência BRF (URBs), que hoje equivale a R\$ 4.978,32, e de 3,70% sobre a parcela excedente do salário, se houver. As contribuições da patrocinadora são efetuadas sobre a contribuição básica dos participantes e obedecem à seguinte escala: até 50 anos, 100% da contribuição básica do participante; de 51 em diante, 200% da contribuição básica do participante. Para o Plano II e para aqueles que aderiram até 11/04/2016 no Plano III, a contribuição definida no regulamento é de 0,70% sobre a parte do salário correspondente a até 10 URF (Unidade Referência BRF), que hoje equivale a R\$ 4.978,32 e de 3%, 4%, 5%, 6% ou 7% (conforme opção do participante) sobre a parcela excedente do salário, se houver. se houver.			

ASPECTOS MATERIAIS	DMAS E INDICADORES	PÁGINA/ RESPOSTA	OMISSÃO	VERIFICAÇÃO EXTERNA	ODS
Impactos econômicos indiretos	G4-EC4 Assistência financeira recebida do governo	147			
	G4-DMA Forma de gestão	143			
	G4-EC7 Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos	143, 144			2, 5, 7, 9, 11
Práticas de compras	G4-EC8 Impactos econômicos indiretos significativos, inclusive a extensão dos impactos	143, 144, 145			1, 2, 3, 8, 10, 17
	G4-DMA Forma de gestão	125, 129			1, 5, 8
Práticas de compras	G4-EC9 Proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes	194			12
	Categoria ambiental UNGC				
Energia	G4-DMA Forma de gestão	156			
	G4-EN3 Consumo de energia dentro da organização	197			7, 8, 12, 13
	G4-EN4 Consumo de energia fora da organização	158			7, 8, 12, 13
	G4-EN5 Intensidade energética	Considerando o consumo total de energia de 31.380.417,47 GJ e a produção total de 14.758.000 toneladas, a intensidade energética da BRF em 2016 foi de 2,13 GJ/tonelada.			7, 8, 12, 13
	G4-EN6 Redução do consumo de energia	156			7, 8, 12, 13
	G4-EN7 Reduções nos requisitos energéticos de produtos e serviços	162			7, 8, 12, 13
	Água	G4-DMA Forma de gestão	151		
G4-EN8 Total de retirada de água por fonte		152			6
G4-EN9 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água		151, 191			6
G4-EN10 Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada		196			6, 8, 12
Emissões	G4-DMA Forma de gestão	155, 157			

ASPECTOS MATERIAIS	DMAS E INDICADORES	PÁGINA/ RESPOSTA	OMISSÃO	VERIFICAÇÃO EXTERNA	ODS
	G4-EN15 Emissões diretas de gases de efeito estufa (GEE) (Escopo 1)	158			3, 12, 13, 14, 15
	G4-EN16 Emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE) provenientes da aquisição de energia (Escopo 2)	158			3, 12, 13, 14, 15
	G4-EN17 Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE) (Escopo 3)	158			3, 12, 13, 14, 15
	G4-EN18 Intensidade de emissões de gases de efeito estufa (GEE)				13, 14, 15
	G4-EN19 Redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	156, 157			13, 14, 15
	G4-EN20 Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio (SDO)	198			3, 12
	G4-EN21 Emissões de NO _x , SO _x e outras emissões atmosféricas significativas	197			3, 12, 14, 15
Efluentes e resíduos	G4-DMA Forma de gestão	154, 159			
	G4-EN22 Descarte total de água, discriminado por qualidade e destinação	154			3, 6, 12, 14
	G4-EN23 Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	160			3, 6, 12
	G4-EN24 Número total e volume de vazamentos significativos	Pág. 119. Em 2016, foi registrado um acidente ambiental, com o tombamento de um caminhão carregado com óleo vegetal na rodovia BR-277, próximo ao município de Paranaguá (PR). Foi executado plano de atendimento a emergência para mitigar os impactos associados.			
	G4-EN25 Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia, anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente	160			3, 12

ASPECTOS MATERIAIS	DMAS E INDICADORES	PÁGINA/ RESPOSTA	OMISSÃO	VERIFICAÇÃO EXTERNA	ODS
	G4-EN26 Identificação, tamanho, status de proteção e valor da biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descargas e drenagem de água realizados pela organização	196			6, 14, 15
Produtos e serviços	G4-DMA Forma de gestão	161			
	G4-EN27 Extensão da mitigação de impactos ambientais de produtos e serviços	163			6, 8, 12, 13, 14, 15
	G4-EN28 Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, discriminados por categoria de produto	A BRF não reporta este número individual, mas em conjunto com as empresas da coalizão de embalagens.			8, 12
Conformidade	G4-DMA Forma de gestão	149			
	G4-EN29 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias aplicadas em decorrência da não conformidade com leis e regulamentos ambientais	As demandas judiciais e administrativas são consideradas significativas quando os valores envolvidos são maiores que R\$ 150 mil. Em 2016, entre as consideradas multas significativas, tivemos duas demandas ambientais (dois autos de infração), que somam o valor de R\$ 5.000.000,00. Salienta-se que houve recebimento de outros autos de infração com aplicação de multa simples em valor não significativo, bem como inúmeras notificações/ofícios, sem fixação de qualquer sanção, para apresentação de documentos e fornecimento de informações, principalmente, quanto à regularidade das licenças e relacionado a condicionantes ambientais, bem como observação de padrões de emissões de efluentes regidos pelo Brasil e também a emissão de sólidos suspensos totais acima dos limites estabelecidos pelo Kizad (Kalifa Industrial Zone) em Abu Dhabi. Os dois autos de infração significativos abordaram a poluição hídrica no lajeado São José em Chapecó (SC) e a suposta atividade em desacordo com os objetivos da unidade de conservação em Cuiabá (MT). As defesas aguardam análise do órgão ambiental.			16

ASPECTOS MATERIAIS	DMAS E INDICADORES	PÁGINA/ RESPOSTA	OMISSÃO	VERIFICAÇÃO EXTERNA	ODS
Transportes	G4-DMA Forma de gestão	121, 130, 157			
	G4-EN30 Impactos ambientais significativos decorrentes do transporte de produtos e outros bens e materiais usados nas operações da organização, bem como do transporte de seus empregados	121, 157			11, 12, 13
Geral	G4-DMA Forma de gestão	148, 150			
	G4-EN31 Total de investimentos e gastos com proteção ambiental, discriminado por tipo	195			7, 9, 12, 13, 14, 15, 17
Avaliação ambiental de fornecedores	G4-DMA Forma de gestão	126, 128, 131, 132			
	G4-EN32 Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	128			
	G4-EN33 Impactos ambientais negativos significativos reais e potenciais na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito	126			
Mecanismos de queixas e reclamações relativas a impactos ambientais	G4-DMA Forma de gestão	27			
	G4-EN34 Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal	27		16	
Categoria social – práticas trabalhistas e trabalho decente UNGC					
Emprego	G4-DMA Forma de gestão	110, 116			
	G4-LA1 Número total e taxas de novas contratações de empregados e rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região	185			5, 8
	G4-LA2 Benefícios concedidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados por unidades operacionais importantes da organização	116			8

ASPECTOS MATERIAIS	DMAS E INDICADORES	PÁGINA/ RESPOSTA	OMISSÃO	VERIFICAÇÃO EXTERNA	ODS	
	G4-LA3 Taxas de retorno ao trabalho e retenção após uma licença maternidade/ paternidade, discriminadas por gênero	Em 2016, 100% dos colaboradores tinham direito a licença-maternidade e paternidade no Brasil. Durante o ano de 2015, retornaram de licença-maternidade 2.378 mulheres. Deste total, 62,36% permaneceram ativas na empresa em 2016, 12 meses após o retorno da licença-maternidade, e 37,64% foram desligadas antes de completar 12 meses após o retorno, sendo 12,24% desligamentos voluntários e 25,40% involuntários. GM América Latina: 172 profissionais de licença-maternidade e paternidade; 100% retornaram ao trabalho. GM Europa e Eurásia: 6 saídas de licença-maternidade e paternidade; apenas 1 saiu da empresa. GM África: Em 2016, 1 profissional saiu de licença-paternidade, retornando ao trabalho na sequência. GM Oriente Médio: 41 funcionários de licença-maternidade e paternidade e 100% de retorno ao trabalho. GM Ásia: na Tailândia, foram 161 licenças; todos retornaram ao trabalho.			5, 8	
Saúde e segurança no trabalho	G4-DMA Forma de gestão	117, 121				
	G4-LA5 Percentual da força de trabalho representada em comitês formais de saúde e segurança, compostos por empregados de diferentes níveis hierárquicos, que ajudam a monitorar e orientar programas de saúde e segurança no trabalho	119			8	
	G4-LA6 Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de óbitos relacionados ao trabalho, discriminados por região e gênero	Pág. 120. A governança de SSMA é composta de profissionais de saúde e segurança, comitês internos, comitês legais (como a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA) e Grupos de Trabalho com a participação de aproximadamente 10% da força de trabalho, representando 100% dos empregados. O modelo promove uma gestão sistêmica e participativa. O objetivo é monitorar os programas SSMA, disseminar informações e atender a política, os princípios e os requisitos legais. Hoje, aproximadamente 4% da força de trabalho atua como brigadista em situações de emergência e 100% destes são treinados para atuar nessas ocorrências.				3, 8
	G4-LA7 Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação	117				3, 8
	G4-LA8 Tópicos relativos à saúde e segurança cobertos por acordos formais com sindicatos	121				8

ASPECTOS MATERIAIS	DMAS E INDICADORES	PÁGINA/ RESPOSTA	OMISSÃO	VERIFICAÇÃO EXTERNA	ODS
Diversidade e igualdade de oportunidades	G4-DMA Forma de gestão	111			
	G4-LA12 Composição dos grupos responsáveis pela governança e discriminação de empregados por categoria funcional, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade	190			5, 8
Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas	G4-DMA Forma de gestão	126, 128, 131, 132			
	G4-LA14 Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a práticas trabalhistas	128			5, 8, 16
	G4-LA15 Impactos negativos significativos reais e potenciais para as práticas trabalhistas na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito	126			5, 8, 16
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas	G4-DMA Forma de gestão	27			
	G4-LA16 Número de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal	27		16	
Categoria social – direitos humanos UNGC					
Trabalho infantil UNGC	G4-DMA Forma de gestão	125			
	G4-HR5 Operações e fornecedores identificados como de risco para a ocorrência de casos de trabalho infantil e medidas tomadas para contribuir para a efetiva erradicação do trabalho infantil	Pág. 125, 133. O foco das ações de gestão de impacto está na cadeia de fornecimento, pois essa temática não tem impacto significativo nas operações diretas da BRF.			8, 16
Trabalho forçado ou análogo ao escravo UNGC	G4-DMA Forma de gestão	125			
	G4-HR6 Operações e fornecedores identificados como de risco significativo para a ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e medidas tomadas para contribuir para a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou análogo ao escravo	Pág. 125, 133. O foco das ações de gestão de impacto está na cadeia de fornecimento, pois essa temática não tem impacto significativo nas operações diretas da BRF.			8

ASPECTOS MATERIAIS	DMAS E INDICADORES	PÁGINA/ RESPOSTA	OMISSÃO	VERIFICAÇÃO EXTERNA	ODS
Avaliação de fornecedores em direitos humanos	G4-DMA Forma de Gestão	126, 128, 131, 132			
	G4-HR10 Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relacionados a direitos humanos	128			
	G4-HR11 Impactos negativos significativos reais e potenciais em direitos humanos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito	126			
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos	G4-DMA Forma de gestão	27			
	G4-HR12 Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos em direitos humanos registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal	27		16	
Categoria social – sociedade					
Comunidades locais UNGC	G4-DMA Forma de gestão	141, 142			
	G4-S01 Percentual de operações com programas implementados de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local	143, 144			
	G4-S02 Operações com impactos negativos significativos reais e potenciais nas comunidades locais	143			1, 2
Combate à corrupção UNGC	G4-DMA Forma de gestão	24			
	G4-S03 Número total e percentual de operações submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção e os riscos significativos identificados	As alegações recebidas sobre riscos e ocorrências são priorizadas conforme critério de criticidade estabelecido em metodologia de investigação. Os casos são direcionados aos departamentos responsáveis pela investigação. A tratativa dada às alegações é confidencial. A Diretoria de Compliance reporta periodicamente as tratativas conferidas às alegações, independentemente de seu grau de criticidade, ao Vice-presidente de Integridade Corporativa. Adicionalmente, os temas de alta criticidade são reportados ao Comitê de Auditoria Estatutário.			16
	G4-S04 Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção	25			16
	G4-S05 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	A empresa não reporta informação dessa natureza, por se tratar de questão confidencial da Companhia.			16
Concorrência desleal	G4-DMA Forma de gestão	Em 2016, não houve dispêndio de valor monetário de multas significativas e sanções não monetárias aplicadas em decorrência da não conformidade com leis e regulamentos.			
	G4-S07 Número total de ações judiciais movidas por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados				16

ASPECTOS MATERIAIS	DMAS E INDICADORES	PÁGINA/ RESPOSTA	OMISSÃO	VERIFICAÇÃO EXTERNA	ODS
Conformidade	G4-DMA Forma de gestão				
	G4-S08 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias aplicadas em decorrência da não conformidade com leis e regulamentos	Em 2016, não houve dispêndio de valor monetário de multas significativas e sanções não monetárias aplicadas em decorrência da não conformidade com leis e regulamentos.			16
	G4-DMA Forma de gestão	126, 128, 131, 132			
Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade	G4-S09 Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a impactos na sociedade	128			
	G4-S010 Impactos negativos significativos reais e potenciais da cadeia de fornecedores na sociedade e medidas tomadas a esse respeito	126			
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos na sociedade	G4-DMA Forma de gestão	27			
	G4-S011 Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos na sociedade registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal	27		16	
Categoria social – responsabilidade pelo produto					
Saúde e segurança do cliente	G4-DMA Forma de gestão	98, 104			
	G4-PR1 Percentual de categorias de produtos e serviços significativas para as quais são avaliados impactos na saúde e segurança buscando melhorias	98			
	G4-PR2 Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante seu ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado	Em 2016, ingressaram 688 processos / autuações administrativas envolvendo o tema. 302 estão arquivados e 386 estão em trâmite. Não ocorreram pagamentos de processos judiciais / autuações administrativas com valores relevantes, ou seja, superiores a R\$ 150.000,00, durante o ano.			16
	G4-FP5 Percentagem do volume de produção fabricado em locais certificados por terceiros, de acordo com normas internacionalmente reconhecidas	193			2

ASPECTOS MATERIAIS	DMAS E INDICADORES	PÁGINA/ RESPOSTA	OMISSÃO	VERIFICAÇÃO EXTERNA	ODS	
	G4-FP6 Percentagem do volume total de vendas de produtos de consumo, por categoria de produto, que possuem redução de gordura saturada, gorduras trans, sódio e adição de açúcares	104			2	
	G4-FP7 Percentagem do volume total de vendas de produtos de consumo, por categoria de produto, que contenham aumento de ingredientes nutritivos e aditivos alimentares como fibras, vitaminas, minerais, fitoquímicos e funcionais	105			2	
Rotulagem de produtos e serviços	G4-DMA Forma de gestão	100				
	G4-PR3 Tipo de informações sobre produtos e serviços exigidas pelos procedimentos da organização referentes a informações e rotulagem de produtos e serviços e percentual de categorias significativas sujeitas a essas exigências	101			12	
	G4-PR4 Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultados	Em 2016, foram 23 processos / atuações administrativas / judiciais sobre o assunto. Três estão arquivados e 20 em trâmite. Não foram efetuados, em 2016, pagamentos de processos judiciais/autuações administrativas com valores relevantes, ou seja, superiores a R\$ 150.000,00, durante o ano.				16
	G4-PR5 Resultados de pesquisas de satisfação do cliente	100				
Conformidade	G4-DMA Forma de gestão					
	G4-PR9 Valor monetário de multas significativas aplicadas em razão de não conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços	Em 2016, a BRF não foi autuada com multas de valor monetário significativo, assim consideradas as superiores a R\$ 150.000,00, aplicadas em razão de não conformidade neste aspecto.			16	

ASPECTOS MATERIAIS	DMAS E INDICADORES	PÁGINA/ RESPOSTA	OMISSÃO	VERIFICAÇÃO EXTERNA	ODS
Categoria setorial – suplemento setorial Food-Processing					
Bem-estar animal	G4-DMA Forma de gestão	134, 136, 138, 139			
Criação de animais	G4-FP10 Políticas e práticas, por espécie e raça, relacionadas a alterações físicas e uso de anestésico	136			
	G4-FP11 Percentagem e total de animais criados e/ou transformados, por espécie e raça, por tipo de habitação	194			
	G4-FP12 Políticas e práticas com relação ao uso de antibióticos, anti-inflamatórios, hormônios e/ou tratamentos com promotores de crescimento, por espécie e tipo de criação	Pág. 136. O uso de promotores de crescimento é restrito a mercados e legislações que permitem o uso desses produtos e o uso do mesmo vem sendo diminuído ano a ano, sem detrimento a qualidade de vida dos animais.			2
Manuseio, transporte e abate	G4-FP13 Número total de casos de descumprimentos significativos de leis e regulamentos e aderência aos padrões voluntários relacionados a práticas de transporte, manuseio e abate dos animais terrestres e aquáticos	Em 2016, ingressaram 12 processos / autuações administrativas envolvendo o tema práticas de transporte, manuseio e abate, sendo que três estão arquivados e nove ainda estão em trâmite. Durante o ano, não houve pagamentos de processos judiciais / autuações administrativas com valores relevantes, ou seja, superiores a R\$ 150.000,00.			



Anexos

GENTE

COMPOSIÇÃO DO PÚBLICO INTERNO G4-10

EMPREGADOS, POR TIPO DE EMPREGO E REGIÃO BRASILEIRA (2014)

	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul
Tempo indeterminado	316	4.087	23.581	16.850	55.507
Tempo determinado	4	45	12	247	69
Estagiários e aprendizes	4	248	2.148	1.105	4.997
Terceirizados	58	39	484	141	954
Total	382	4.419	26.225	18.343	61.527
Total no Brasil	110.896				

EMPREGADOS, POR TIPO DE EMPREGO E REGIÃO BRASILEIRA (2015)

Tempo indeterminado	285	3.312	23.307	14.578	49.052
Tempo determinado	0	57	15	370	58
Estagiários e aprendizes	18	135	407	399	557
Terceirizados	4	184	2.241	1.043	4.466
Total	307	3.688	25.970	16.390	54.133
Total no Brasil	100.488				

EMPREGADOS, POR TIPO DE EMPREGO E REGIÃO BRASILEIRA (2016)

Tempo indeterminado	294	3.155	20.460	13.878	48.195
Tempo determinado		6	20	270	71
Estagiários e aprendizes	17	129	352	462	612
Terceirizados	2	177	2.203	966	4.485
Total	313	3.467	23.035	15.576	53.363
Total no Brasil	95.754				

EMPREGADOS FORA DO BRASIL, POR REGIÃO (2014)

	América Latina	Ásia	África	Europa	Oriente Médio
Empregados	2.639	27	10	465	918
Total fora do Brasil	4.059				

EMPREGADOS FORA DO BRASIL, POR REGIÃO (2015)

Empregados	1.488	54	381	394	2.928
Estagiários e aprendizes	0	0	0	0	0
Total fora do Brasil	5.245				

EMPREGADOS FORA DO BRASIL, POR REGIÃO (2016)

	GM África	GM Ásia	GM Europa & Eurásia	GM LATAM	GM MENA	Global
Empregados	15	9482	517	1.681	2.129	2.290
Estagiários e aprendizes	0	0	0	0	0	0
Total fora do Brasil	16.114					

EMPREGADOS, POR TIPO DE EMPREGO E GÊNERO (2015)

	GM África e MEA		GM Ásia		GM Brasil		GM Europa & Eurásia		GM LATAM		Global	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Tempo indeterminado	3	0	0	0	9.325	3.309	0	0	12	0	44.290	33.595
Tempo determinado	0	0	0	0	329	127	0	0	0	0	17	27
Estagiários e aprendizes	0	0	0	0	250	183	0	0	0	1	541	541
Funcionários fora do Brasil	1395	93	29	25	0	0	249	132	248	146	2.537	391
Total	1.398	93	29	25	9.904	3.619	249	132	260	147	47.385	34.554
Terceirizados ¹	7.938											
Total de empregados (próprios e terceiros)	105.733											

EMPREGADOS, POR TIPO DE EMPREGO E GÊNERO (2016)

	GM África		GM Ásia		GM Brasil		GM Europa & Eurásia		GM LATAM		GM MENA		Global	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Tempo indeterminado	4	2	0	0	8.678	3.343	2	0	15	1	0	0	42.359	31.578
Tempo determinado	0	0	0	0	189	129	0	0	0	0	0	0	22	27
Estagiários e aprendizes	0	0	0	0	288	237	0	0	0	0	0	0	482	565
Funcionários fora do Brasil	10	5	3827	5655	0	0	325	192	1.487	194	1.948	181	1.950	340
Total	14	7	3.827	5.655	9.155	3.709	327	192	1.502	195	1.948	181	44.813	32.510
Terceirizados ¹	7.833													
Total de empregados (próprios e terceiros)	111.868													

¹ Para terceirizados, não há controle por gênero.

EMPREGADOS, POR TIPO DE EMPREGO E GÊNERO (ANTIGA DIVISÃO DE GMS) - 2015

	GM África e MEA		GM Ásia		GM Brasil		GM Europa & Eurásia		GM LATAM		Global	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Tempo indeterminado	3	0	0	0	9.325	3.309	0	0	12	0	44.290	33.595
Tempo determinado	0	0	0	0	329	127	0	0	0	0	17	27
Estagiários e aprendizes	0	0	0	0	250	183	0	0	0	1	541	541
Funcionários fora do Brasil	1395	93	29	25	0	0	249	132	248	146	2.537	391
Total	1.398	93	29	25	9.904	3.619	249	132	260	147	47.385	34.554
Terceirizados	7.938											
Total de empregados (próprios e terceiros)	105.733											

EMPREGADOS, POR TIPO DE EMPREGO E GÊNERO

	GM África		GM Ásia		GM Brasil		GM Europa & Eurásia		GM LATAM		GM MENA		Global	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Tempo indeterminado	4	2	0	0	8.678	3.343	2	0	15	1	0	0	42.359	31.578
Tempo determinado	0	0	0	0	189	129	0	0	0	0	0	0	22	27
Estagiários e aprendizes	0	0	0	0	288	237	0	0	0	0	0	0	482	565
Funcionários fora do Brasil	10	5	3827	5655	0	0	325	192	1.487	194	1.948	181	1.950	340
Total	14	7	3.827	5.655	9.155	3.709	327	192	1.502	195	1.948	181	44.813	32.510
Terceirizados	7.833													
Total de empregados (próprios e terceiros)	111.868													

FUNCIONÁRIOS POR PAÍS

		2015			2016		
		Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
América Latina	Argentina	2.089	427	2.516	3.380	496	3.876
	Brasil	54.767	37.783	92.550	52.039	35.882	87.921
	Chile	45	36	81	35	22	57
	Uruguai	4	6	10	5	4	9
Ásia	Tailândia	-	-	-	3.769	5.623	9.392
	China	9	13	22	4	13	17
	Coreia do Sul	2	-	2	3	-	3
	Japão	3	4	7	3	3	6
	Malásia	-	-	-	1	-	1
	Cingapura	18	13	31	23	19	42
Africa	África do Sul	9	5	14	10	5	15
Europa	Alemanha	5	-	5	1	-	1
	Áustria	57	42	99	59	43	102
	Espanha	2	4	6	-	3	3
	França	3	4	7	-	2	2
	Hungria	3	4	7	4	4	8
	Itália	5	8	13	5	8	13
	Países Baixos	195	98	293	191	91	282
	Reino Unido	22	13	35	92	43	135
	Rússia	10	7	17	6	4	10
Oriente Médio	Arábia Saudita	501	2	503	498	11	509
	Emirados Árabes Unidos	1.053	80	1.133	933	92	1.025
	Kuwait	371	21	392	233	25	258
	Omã	-	-	-	153	44	197
	Qatar	52	-	52	139	11	150
	Turquia	-	-	-	-	1	1
TOTAL	59.225	38.570	97.795	61.586	42.449	104.035	

Total de empregados (dentro e fora do Brasil)



INDICADORES DE ROTATIVIDADE G4-LA1

DESLIGADOS POR ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GÊNERO (2016)

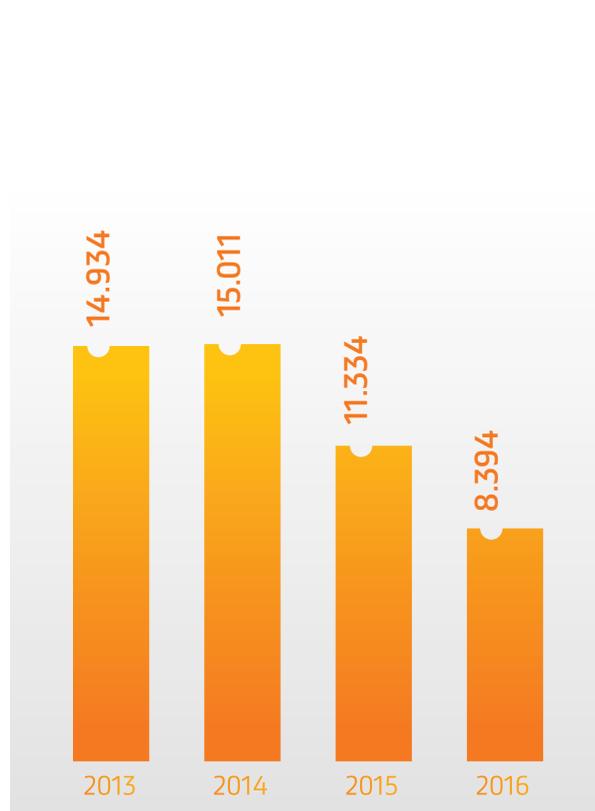
	Masculino	Feminino	Total 2016
GM África	1	3	4
GM Ásia	11	20	31
GM Brasil	2.844	1.125	3.969
GM Europa & Eurásia	42	32	74
GM LATAM	110	46	156
GM MENA	452	17	469
Global	10.001	7.151	17.152
Total	13.461	8.394	21.855

DESLIGAMENTOS POR FAIXA ETÁRIA

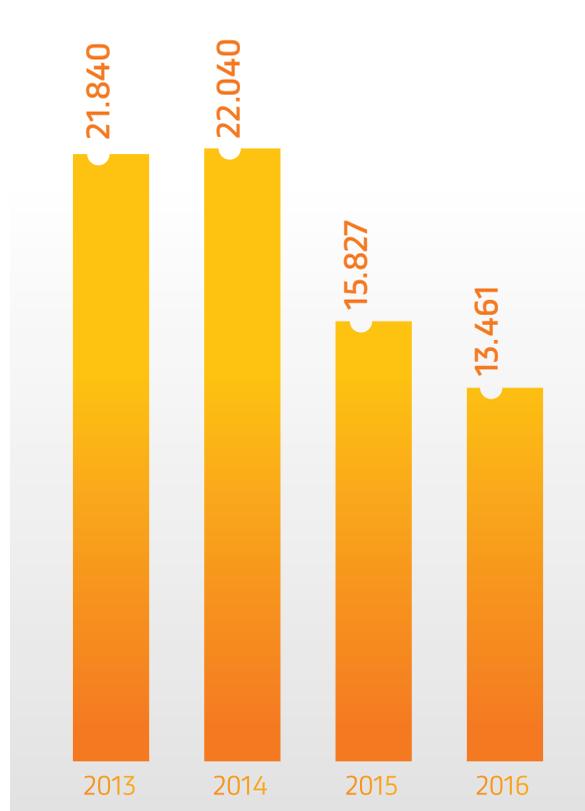
	2013	2014	2015	2016
Abaixo de 30 anos	21.747	22.747	15.327	11.791
Entre 31 e 50 anos	13.993	13.257	11.030	9.204
Acima de 50 anos	1.034	1.047	804	860

Desligamentos por gênero

Feminino



Masculino



DESLIGADOS POR ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FAIXA ETÁRIA (2016)

	Abaixo de 30 anos	Entre 31 e 50 anos	Acima de 50 anos	Total 2016
GM África	0	4	0	4
GM Ásia	15	16	0	31
GM Brasil	1.805	2.032	132	3.969
GM Europa & Eurásia	12	53	9	74
GM LATAM	51	87	18	156
GM MENA	149	299	21	469
Global	9.759	6.713	680	17.152
Total	11.791	9.204	860	21.855

DESLIGAMENTOS POR REGIÃO

	2013	2014	2015	2016
Região Sul	15.065	16.488	13.855	9.219
Região Sudeste	7.095	6.194	4.700	4.138
Região Centro-Oeste	13.689	12.220	6.742	6.816
Região Nordeste	840	966	1.070	733
Região Norte	85	77	121	71
Exterior	N/A	1.106	673	878

TAXA DE ROTATIVIDADE POR GÊNERO (%)

Masculino	19,75%	20,70%	16,18%	12,94%
Feminino	12,70%	14,10%	11,59%	8,07%

TAXA DE ROTATIVIDADE POR FAIXA ETÁRIA (%)

Abaixo de 30 anos	19,75%	21,71%	15,67%	11,33%
Entre 30 e 50 anos	12,70%	12,65%	11,28%	8,85%
Acima de 50 anos	0,94%	1,00%	0,82%	0,83%

TAXA DE ROTATIVIDADE POR REGIÃO (%)

Região Sul	13,68%	15,74%	14,17%	9,43%
Região Sudeste	6,44%	5,91%	4,81%	4,23%
Região Centro-Oeste	12,43%	11,66%	6,89%	6,97%
Região Nordeste	0,76%	0,92%	1,09%	0,75%
Região Norte	0,08%	0,07%	0,12%	0,07%

¹ Para 2013 não foram contabilizadas as informações do exterior.

² Novo escopo: neste dado estão sendo consideradas informações do exterior, que não estavam contempladas em 2012 e 2013.

TAXA DE ROTATIVIDADE POR REGIÃO (%)

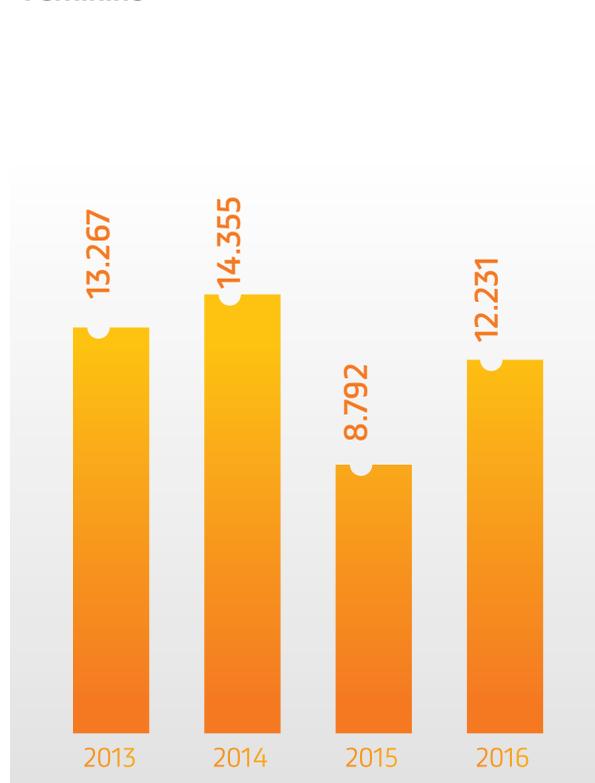
	Nº desligados	Nº funcionários	Taxa de rotatividade (%)
GM África	4	21	19,05%
GM Ásia	31	9482	0,33%
GM Brasil	3969	12864	30,85%
GM Europa & Eurásia	74	519	14,26%
GM LATAM	156	1697	9,19%
GM MENA	469	2129	22,03%
Global	17152	77323	22,18%
Total	21.855	104.035	21,01%

CONTRATAÇÕES POR ESTRUTURA ORGANIZACIONAL POR GÊNERO (2016)

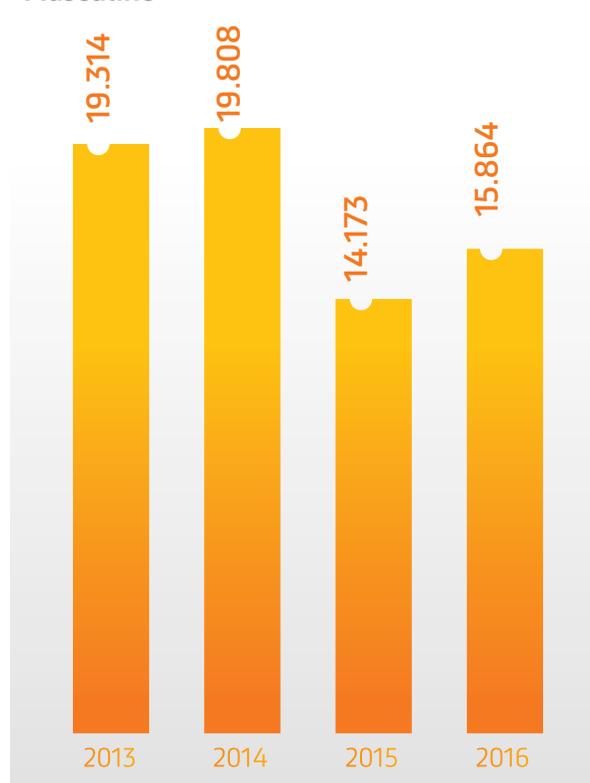
	Masculino	%	Feminino	%	Total 2016
GM África	6	60%	4	40%	10
GM Ásia	3.810	40%	5.643	60%	9.453
GM Brasil	2.113	63%	1.262	37%	3.375
GM Europa & Eurásia	77	58%	56	42%	133
GM LATAM	1.342	92%	110	8%	1.452
GM MENA	469	83%	97	17%	566
Global	8.047	61%	5.059	39%	13.106
Total	15.864	56%	12.231	44%	28.095

Contratação por gênero

Feminino



Masculino



NÚMERO DE CONTRATAÇÃO POR FAIXA ETÁRIA

	2013	2014	2015	2016
Abaixo de 30 anos	22.738	25.177	15.781	16.421
Entre 30 e 50 anos	9.532	8.723	7.040	10.688
Acima de 50 anos	311	263	144	986

NÚMERO DESLIGADOS POR ESTRUTURA ORGANIZACIONAL POR FAIXA ETÁRIA (2016)

	Abaixo de 30 anos	Entre 31 e 50 anos	Acima de 50 anos	Total 2016
GM África	3	6	1	10
GM Ásia	4.025	4.770	658	9.453
GM Brasil	1.975	1.376	24	3.375
GM Europa & Eurásia	29	70	34	133
GM LATAM	482	820	150	1.452
GM MENA	173	368	25	566
Global	9.734	3.278	94	13.106
Total	16.421	10.688	986	28.095

NÚMERO DE CONTRATAÇÃO POR REGIÃO

	2013	2014	2015	2016
Região Sul	12.471	15.563	10.925	8.404
Região Sudeste	5.506	5.269	3.922	3.390
Região Centro-Oeste	13.390	11.365	6.273	3.902
Região Nordeste	1.140	1.042	754	513
Região Norte	74	96	74	78
Exterior	N/A	828	1.017	11.808

TAXA DE NOVAS CONTRATAÇÕES POR GÊNERO (%)

Masculino	18,20%	18,90%	14,49%	15,25%
Feminino	12,50%	13,70%	8,99%	11,76%

TAXA DE NOVAS CONTRATAÇÕES POR FAIXA ETÁRIA (%)

Abaixo de 30 anos	21,40%	24,03%	16,14%	15,78%
Entre 30 e 50 anos	9,00%	8,33%	7,20%	10,27%
Acima de 50 anos	0,30%	0,25%	0,15%	0,95%

TAXA DE NOVAS CONTRATAÇÕES POR REGIÃO BRASILEIRA (%)

Região Sul	11,32%	14,85%	11,17%	8,08%
Região Sudeste	5,00%	5,03%	4,01%	3,26%
Região Centro-Oeste	12,16%	10,85%	6,41%	3,75%
Região Nordeste	1,04%	0,99%	0,77%	0,49%
Região Norte	0,07%	0,09%	0,08%	0,07%

TAXA DE ROTATIVIDADE POR REGIÃO (%)

	Nº novas contratações	Nº funcionários	Taxa de rotatividade (%)
GM África	10	21	47,62%
GM Ásia	9453	9482	99,69%
GM Brasil	3375	12864	26,24%
GM Europa & Eurásia	133	519	25,63%
GM LATAM	1452	1697	85,56%
GM MENA	566	2129	26,59%
Global	13106	77323	16,95%
Total	28.095	104.035	27,01%

INDICADORES DE DIVERSIDADE G4-LA12

POR GÊNERO

	2013			2014			2015			2016		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Diretores	43	6	49	40	4	44	59	7	66	63	7	70
Gerentes	419	94	513	404	95	499	413	116	529	471	122	593
Supervi- sores e Coordena- dores	1.608	338	1.946	1.906	428	2.334	2.011	594	2.605	2.055	591	2.646
Adminis- trativos	6.085	5.237	11.322	5.338	4.687	10.025	5.234	4.008	9.242	8.547	9.490	18.037
Operacio- nais	58.738	37.570	96.308	55.467	36.408	91.875	50.717	33.120	83.837	49.680	31.437	81.117
Total	66.893	43.245	110.138	63.155	41.622	104.777	58.434	37.845	96.279	60.816	41.647	102.463
Porcenta- gem	61%	39%	100%	60%	40%	100%	61%	39%	100%	59%	41%	100%

POR ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

	Diretores	Gerentes	Superv. E Coord	Administrativo	Operacionais	Total
GM África	1	8	7	5	0	21
GM Ásia	6	21	11	9.444	0	9.482
GM Brasil	15	174	808	1.454	9.888	12.339
GM Europa & Eurásia	4	37	33	188	257	519
GM LATAM	4	37	136	303	1.217	1.697
GM MENA	6	80	140	936	967	2.129
Global	34	236	1.511	5.707	68.788	76.276
Total	70	593	2.646	18.037	81.117	102.463

POR FAIXA ETÁRIA

	2014				2015				2016			
	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos	Total	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos	Total	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos	Total
Diretores	-	39	5	44	-	57	9	66		62	8	70
Gerentes	17	444	38	499	32	462	35	529	37	512	44	593
Supervisores e Coordenadores	253	1.931	150	2.334	388	2.067	151	2.606	395	2.079	172	2.646
Administrativos	4.034	5.629	362	10.025	3.604	5.284	357	9.245	7.214	9.779	1.044	18.037
Operacionais	37.010	49.449	5.416	91.875	31.849	46.221	5.763	83.833	29.161	45.504	6.452	81.117
Total	41.314	57.492	5.971	104.777	35.873	54.091	6.315	96.279	36.807	57.936	7.720	102.463
Porcentagem	39,00%	55,00%	6,00%	100,00%	37,26%	56,18%	6,56%	100,00%	35,92%	56,54%	7,53%	100%

POR FAIXA ETÁRIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

	Abaixo de 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Acima de 50 anos	Total
GM África	6	14	1	21
GM Ásia	4.032	4.791	659	9.482
GM Brasil Planejamento & Distribuição	92	133	4	229
GM Brasil Vendas & Marketing	4.059	7.558	493	12.110
GM Europa & Eurásia	77	289	153	519
GM LATAM	543	983	171	1.697
GM MENA	592	1.468	69	2.129
Vice-presidência Finanças e RI	448	613	69	1.130
Vice-presidência Gente	33	43	9	85
Vice-presidência Integridade Corporativa	34	65	5	104
Vice-presidência Marketing & Inovação	153	330	35	518
Vice-presidência Supply Chain	26.722	41.592	6.036	74.350
Outros	16	57	16	89
Total	36.807	57.936	7.720	102.463

FUNCIONÁRIOS NEGROS

	2014			2015			2016		
	Homens	Mulhe- res	Total	Homens	Mulhe- res	Total	Homens	Mulhe- res	Total
Diretores	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gerentes	-	-	-	4	-	4	5	-	5
Supervisores e Coordenadores	34	8	42	29	8	37	30	7	37
Administrativos	128	82	210	112	76	188	106	71	177
Operacionais	3.178	1.364	4.542	3.324	1.374	4.698	3.226	1.317	4.543
Total	3.340	1.454	4.794	3.469	1.458	4.927	3.367	1.395	4.762
Porcentagem	70%	30%	100%	70%	30%	100%	71%	29%	100%

FUNCIONÁRIOS NEGROS POR ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

	Diretores	Gerentes	Superv. e Coord	Administrativo	Operacionais	Total
GM Brasil	0	5	15	70	619	709
Global	0	0	22	107	3.924	4.053
Total	0	5	37	177	4.543	4.762

PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

	2014			2015			2016		
	Homens	Mulhe- res	Total	Homens	Mulhe- res	Total	Homens	Mulhe- res	Total
Diretores	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gerentes	5	-	5	5	-	5	6	-	6
Supervisores e Coordenadores	14	2	16	22	2	24	27	3	30
Administrativos	67	37	104	80	58	138	81	55	136
Operacionais	1.157	575	1.732	1.351	771	2.122	1.366	836	2.202
Total	1.243	614	1.857	1.458	831	2.289	1.480	894	2.374
Porcentagem	67%	33%	100,00%	64%	36%	100%	62%	38%	100%

PCD POR ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

	Diretores	Gerentes	Superv. e Coord	Administrativo	Operacionais	Total
GM Brasil	0	0	2	12	53	67
GM LATAM	0	1	0	0	0	1
Global	0	5	28	124	2.149	2.306
Total	0	6	30	136	2.202	2.374

GESTÃO DA QUALIDADE

COMPRAS DE ACORDO COM NORMAS E CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS¹ G4-FP2 (2016)

Áreas de fornecedores	Tipo de produtos comprados certificados	Nome da certificação internacionalmente reconhecida	% do volume comprado que está em conformidade com essa certificação internacionalmente reconhecida	Origem geográfica
Suprimentos	EPIs, Sistemas de segurança, materiais de manutenção, material elétrico, papel A4 etc.	FSC	de 80 a 100	Nacional e importado
		Cerflor		
		NSF		
		NR6		
		NR36		
Grãos, Farelos e Óleos	Farelo de soja	Diretiva europeia de biocombustíveis (EU-RED), ISCC, HAACCP, ISO14001, ISO18001, RTRS	76,2	Brasil (MG, GO, MT, PR, MS, SP, SC, RS)
	Óleo de soja	GMP+	70,5	Brasil (MG, GO, MT, PR, MS, SP, RS, PI, BA, SC)
	Óleo de palma	RSPO	100,0	Cingapura

¹ O volume total de compras é considerado informação estratégica, pois envolve a metodologia de negociação das áreas de compras.

² Variação de 80% a 100%, dependendo da categoria mapeada pela área de compras de suprimentos.

CERTIFICAÇÕES DE TERCEIROS, DE ACORDO COM NORMAS INTERNACIONALMENTE RECONHECIDAS NO SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA ALIMENTAR⁴ (2016) G4-FP5

Certificações	Unidades
Produto final	BRC Brasil (Chapecó, Toledo, Concórdia, Serafina Corrêa, Lajeado, Uberlândia, Várzea Grande, Capinzal ² , Francisco Beltrão, Mineiros, Marau ² , Rio Verde e Dourados)
Produto final	IFS Brasil (Chapecó, Toledo, Concórdia, Serafina Corrêa, Lajeado, Uberlândia, Várzea Grande, Capinzal ² , Francisco Beltrão, Mineiros, Marau ² , Rio Verde e Dourados)
Matéria-prima	GlobalGAP ¹ Brasil (Chapecó e Marau)
Matéria-prima	AloFree Brasil (Capinzal ² , Marau ² , Mineiros, Serafina Corrêa)
Matéria-prima	ISO 17025: 2005 ³ Brasil (Lab. Jundiaí, Uberlândia, Marau ² , Videira, Carambeí, Concórdia, Capinzal ² , Chapecó, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Toledo)
Matéria-prima	Certified Humane Brasil (Chapecó, Buriti Alegre e Ponta Grossa)
Matéria-prima	GenesisGAP Tailândia

¹ A unidade de Faxinal dos Guedes possui granjas de matrizes e incubatório certificados e a unidade de Francisco Beltrão possui incubatório certificado na norma GlobalGAP. Em 2017, será ampliado o número de granjas certificadas nesta norma na unidade de Marau (RS).

² A unidade de Marau e Capinzal foram certificadas na norma STS para o mercados suíços

³ Estão em processo de finalização de certificação na norma ISO17025 os laboratórios as unidades de Lucas do Rio Verde, Rio Verde e Dourados.

⁴ Além das certificações relacionadas à segurança de alimentos, algumas unidades possuem certificação ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Halal, além das creditações e auditorias de clientes.

DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

PROPORÇÃO DE GASTOS COM FORNECEDORES LOCAIS – BRASIL G4-EC9

	2014	2015	2016
AL	0,00%	0,00%	0,00%
AM	0,00%	0,00%	0,00%
BA	0,00%	0,00%	0,00%
CE	0,00%	0,00%	0,00%
DF	0,00%	0,00%	0,00%
ES	0,00%	0,00%	0,00%
GO	22,00%	19,42%	15,62%
MA	0,00%	0,00%	0,00%
MG	8,00%	11,87%	9,60%
MS	3,00%	3,21%	2,24%
MT	26,00%	18,23%	18,56%
PA	0,00%	0,00%	0,00%
PE	0,00%	0,00%	0,00%
PI	0,00%	0,00%	0,00%
PR	29,00%	28,48%	33,71%
RJ	0,00%	0,00%	0,00%
RN	0,00%	0,00%	0,00%
RS	8,00%	14,31%	13,83%
SC	4,00%	4,48%	6,44%
SP	0,00%	0,00%	0,00%

BEM-ESTAR ANIMAL

PERCENTAGEM E TOTAL DE ANIMAIS CRIADOS E/OU TRANSFORMADOS, POR ESPÉCIE, RAÇA E POR TIPO DE HABITAÇÃO G4-FP11

Tipo*	Perus		Frangos		Suínos	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Pressão negativa	23,07%	36,54%	38%	34%	-	-
Pressão positiva	76,93%	66,51%	48%	41%	-	-
Dark house	-	-	14%	25%	-	-
Gestação coletiva	-	-	-	-	15,50%	20,10%
Gestação individual	-	-	-	-	84,50%	79,90%

* Pressão negativa: aviários com cortinas amarelas ou azuis, com ou sem cooling na entrada de ar e com nebulizadores, ou aviários com cortinas preta/prata sem cooling e com nebulizadores. Nesse sistema, é possível um maior controle da temperatura e da umidade, oferecendo às aves uma melhor condição de conforto durante toda a vida. Pressão positiva: aviários que trabalham com cortinas abertas usando o máximo da condição natural do ambiente. Nos primeiros dias do lote, são utilizados equipamentos para aquecimento da instalação, proporcionando conforto térmico aos pintinhos. Em temperaturas elevadas, usam ventiladores e nebulizadores para auxílio nas condições de ambiência. Proporcionam um ambiente mais próximo ao ambiente habitual dos animais. Dark house: Aviários com cortinas pretas x pratas e presença de cooling (equipamento para resfriar o ambiente) e nebulizadores. Trabalham com as cortinas fechadas; o ar entra por uma extremidade e é forçado a sair pela extremidade oposta. Nesse sistema, a iluminação é fornecida e controlada pelo produtor de forma a garantir a melhor condição para o animal nas diferentes fases de produção. Proporciona melhor controle sobre a temperatura e ventilação da instalação, garantindo que as aves estejam em conforto térmico. Gestação coletiva: as matrizes permanecem o período de gestação em baias coletivas (em grupo) com liberdade de movimento e para expressar suas características naturais. Gestação individual: as matrizes permanecem o período de gestação em baias individuais. Apesar de limitar o espaço das matrizes, essa prática facilita o controle individual das matrizes gestantes e fornece condições de se evitar briga entre os animais.

CAPITAL NATURAL

INVESTIMENTOS (R\$ MILHÕES) G4-EN31

	2015	2016						Total BRF
		Brasil	América Latina	Europa e Eurásia	África	Oriente Médio e Norte da África	Ásia	
Prevenção e gestão* (custos de prevenção e gestão ambiental)	121,68	76,47	-	-	-	0,36	0,014	76,84
Destinação, tratamento e mitigação (disposição de resíduos, tratamento de emissões e custos de remediação)	158,72	207,51	0,18	0,15	-	-	1,42	209,25
Investimentos em florestas	38,50	39,75	-	-	-	-	-	39,75
Total	318,89	323,73	0,18	0,15	-	0,36	1,43	325,84

ÁGUA

FONTES HÍDRICAS AFETADAS POR RETIRADA DE ÁGUA¹ G4-EN9

Município	Tamanho da fonte (m ³)	Presença em área protegida	Valor da biodiversidade	Valor para comunidades locais e povos indígenas
Capinzal (SC)	13.140.000	Sim	N/D	N/D
Marau Alves (RS)	23.652.000	Sim	N/D	N/D
Chapecó (SC)	14.941.756.8	Sim	N/D	N/D
Dois Vizinhos (PR)	13.400.000	Sim	N/D	N/D
Carambeí (PR)	17.250.192	Sim	N/D	N/D
Várzea Grande (MT) ²	29.802.150.720	Sim	N/D	N/D
Concórdia (SC)	14.065.056	Sim	N/D	N/D
Dourados (MS)	não capta de fonte superficial			

¹ O critério para definição desta lista como fontes afetadas foi a retirada superior a 5% da vazão total da fonte (rio).

² A unidade de Várzea Grande não tem captação superior a 5% da vazão do rio e Dourados capta de fonte subterrânea. Foram citadas por estarem na lista de Ramsar.

ÁREAS DE STRESS HÍDRICO G4-EN26

Unidade	Fonte de consumo / retirada de água	Captação m ³	Tamanho da fonte em m ³	% de retirada de água do rio	Fonte está em área protegida?	Outorga de captação	Validade da outorga
Francisco Beltrão	Rio Santa Rosa	2.792.786,59	11.937.637,44	23,4%	Sim	Portaria 674/2008	30/07/2018
Dois Vizinhos	Rio Iguaçu	3.445.380,73	13.400.000,00	25,7%	Sim	Portaria 429/2012	03/04/2022
Concórdia	Rio Queimados	3.441.035,00	14.065.056,00	24,5%	Sim	CNUA 30313.23933.34393.45341	Válido por tempo indefinido
Capinzal	Rio Santa Cruz	2.541.117,49	13.140.000,00	19,3%	Sim	CNUA 42100 418765-29/2010	Válido por tempo indefinido
Chapecó	Rio São José	2.718.064,10	14.941.756,80	18,2%	Sim	CNUA 42100 414932-29	Válido por tempo indefinido
Carambeí	Rio São João	2.577.122,06	17.250.192,00	14,9%	Sim	Portaria 766/2011	27/07/2021
Marau Aves	Rio Marau	1.110.472,00	23.652.000,00	4,7%	Sim	DRH N° 190/2003	Válido por tempo indefinido
Várzea Grande	Rio Cuiabá	2.542.729,02	29.802.150.720,00	0,01%	Sim		
Dourados						Não capta de fonte superficial	

ÁGUA REICLADA E REUTILIZADA (m³/ano) G4-EN10

Brasil	2015	2016	Total BR F 2016*
Volume total de água reciclada	8.416.355,28	8.120.357,40	8.376.260,93
Volume total de água reutilizada	7.740.455,35	13.385.064,45	13.730.264,45
Volume total de água reciclada/reutilizada	16.156.810,63	21.505.421,85	22.106.525,38
Índice de recirculação (%)	21,70%	30%	29%
Volume total de água reúso indireto / direto (OMS)	3.259.361,03	5.583.145,89	5.583.145,89
Índice de recirculação (%)	24,98%	40%	38%

* Inclui unidades do Brasil, da Europa/Eurásia, da Ásia (Tailândia), da América Latina (Argentina) e do Oriente Médio (Abu Dhabi, nos Emirados Árabes Unidos).

EMISSIONES DE SUBSTÂNCIAS¹ QUE DESTROEM A CAMADA DE OZÔNIO (kg) G4-EN20

		2015	2016
CFC	Quantidade (kg)	0	31258,72
	Quantidade (kg)	15940,45	31258,72
HCFC	Resultado (kg CFC -11)	883,53 t eq de CFC11	1720,47 t eq de CFC11

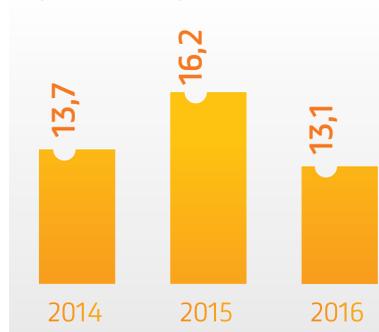
Os dados de consumo/aquisição de gases de refrigeração são extraídos do sistema de informações SAP. A partir deste levantamento, aplicamos os fatores específicos de cada gás (potencial de depleção da camada de ozônio) para obter os resultados reportados neste relatório. A BR F utiliza predominantemente a amônia como fluido de refrigeração e, portanto, esses gases reportados são basicamente para uso em sistemas de refrigeração comercial (ar-condicionado), exceto o uso de R22 em um sistema de refrigeração na produção da unidade de Concórdia. Os fatores de emissão utilizados têm como referência os estudos do Protocolo de Montreal.

EMISSÕES ATMOSFÉRICAS SIGNIFICATIVAS G4-EN21**VOLUME DE EMISSÕES, EM TONELADAS/ANO**

Categoria	2015	2016	Total BRF 2016
NO _x	2.065,37	1.280,26	1.285,28
SO _x ¹	208,68	124,52	131,42
Material Particulado (MP)	2.344,87	2.320,49	2.323,71
CO	6.500,02	5.513,96	5.530,05
HC	-	-	-
Total	11.118,94	9.239,23	9.270,47

RESULTADO FINANCEIRO G4-EC1**Valor adicionado**

(R\$ bilhões)



VALOR ECONÔMICO DISTRIBUÍDO (R\$ MILHÕES)	2014	2015	2016
Recursos Humanos	4.607	4.776	4.881
Impostos	4.064	3.239	3.711
Juros/Aluguéis	2.857	5.346	4.874
Juros sobre capital próprio	738	899	513
Retenção	1.401	1.839	-984
Participação de acionistas não controladores	-	20	5
Dividendos	86	91	98
Total	13.753	16.210	13.099

CONSUMO DE ENERGIA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO (ESCOPOS 1 E 2) G4-EN3

ENERGIA RENOVÁVEL	2015 (GJ)	2016 (GJ)
	Escopo: Brasil (fábricas, CDs, agropecuária, grãos e prédios administrativos)	Escopo: Brasil, América Latina e Ásia
Combustíveis - fontes de energia renovável		
Álcool de cana	23,71	40,18
Biodiesel	-	-
Briquete de madeira	7.133,28	20.843,55
Cavaco	12.510.507,12	12.895.029,47
Lenha	11.019.877,29	9.538.042,37
Óleo vegetal ou animal	288.555,51	227.357,03
Ripa	345.408,52	215.805,33
Serragem	6.205,13	650,60
Palm Kernel Shell		57.176,93
Total	24.177.710,56	22.954.945,46

Eletricidade - fontes de energia renovável	2015 (escopo Brasil)	2016 (escopo Brasil)
Hidrelétrica	6.662.464,13	6.195.891,59
Biomassa	445.551,82	222.807,26
Eólica	173.868,77	77.654,13
Fotovoltaica	3.452,76	1.202,45
Total	7.285.337,48	6.497.555,43
Consumo total de energia renovável	31.463.048,04	29.452.500,89

ENERGIA NÃO-RENOVÁVEL	2015 (GJ)	2016 (GJ)
	Escopo: Brasil (fábricas, CDs, agropecuária, grãos e prédios administrativos)	Escopo: Brasil; América Latina; Europa e Eurásia; Oriente Médio e Norte da África; e Ásia
Combustíveis - fontes de energia não renovável		
BPF	166.017,18	178.710,10
Óleo diesel	109.030,87	110.380,87
Gás natural	266.331,36	184.186,94
Gasolina	1.501,97	144,64
GLP	595.626,97	585.322,59
Querosene	-	-
Xisto	106.181,00	99.716,27
Total	1.244.689,35	1.158.461,40
Eletricidade - fontes de energia não renovável		
Gás	460.899,45	403.064,07
Petróleo	340.219,93	82.432,84
Nuclear	74.991,73	15.530,83
Carvão mineral	126.980,61	268.427,45
Total	1.003.091,72	769.455,18
Consumo total de energia não renovável	2.247.781,07	1.927.916,59
Consumo total de energia (renovável e não renovável)	33.710.829,11	31.380.417,47



Comunicado ao Mercado divulgado em 20/03/2017

BRF S.A. (“BRF” ou “Companhia”) (BM&FBovespa: BRFS3; NYSE: BRFS), nos termos da Instrução CVM nº358, de 3 de janeiro de 2002 e em continuidade ao Comunicado ao Mercado divulgado em 17 de março de 2017 sobre a “Operação Carne Fraca” conduzida pela Polícia Federal (“Operação”), esclarece o quanto segue acerca das notícias veiculadas na imprensa que citam a Companhia:

1. INTERDIÇÃO DA FÁBRICA DE MINEIROS (GO)

A fábrica da BRF localizada em Mineiros, Goiás, foi construída em 2006, produz carne de frango e de peru e responde por menos de 5% da produção total da BRF. Seus produtos são destinados a exportações e mercado interno. A planta está habilitada para exportar para os mais exigentes mercados do mundo, como Canadá, União Europeia, Rússia e Japão, seguindo as diferentes normas estipuladas por esses países.

A fábrica possui três certificações internacionais que estão entre as mais importantes do mundo: BRC (Global Standard for Food Safety), IFS (International Food Standard) e ALO Free (Agricultural Labeling Ordinance). A última auditoria pela qual a fábrica passou foi realizada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (“MAPA”) e ocorreu em fevereiro de 2017, tendo sido

considerada apta a manter suas operações em todos os critérios.

Apesar de o juiz que atua na Operação ter considerado desnecessário o fechamento da unidade, esta foi interditada, de forma preventiva e temporária, pelo MAPA. A medida deve durar até que a BRF possa prestar as informações que atestem a segurança e a qualidade dos produtos produzidos, o que deve acontecer em breve, uma vez que a Companhia tem confiança em seus processos e padrões, que estão entre os mais rigorosos do mundo.

2. PRESENÇA DE SALMONELLA NOS PRODUTOS

Sobre esse tema, é preciso esclarecer certos fatos importantes para o melhor entendimento da questão. Existem cerca de 2.600 tipos de Salmonella, bactéria comum em produtos alimentícios de origem animal ou vegetal. Todos os tipos são facilmente eliminados com o cozimento adequado dos alimentos.

Em relação ao caso da Itália divulgado na mídia, é importante esclarecer que a BRF não incorreu em qualquer irregularidade.

O contexto verdadeiro está descrito a seguir: em 2011, a União Europeia definiu um novo regulamento (CE 1086/2011) para o controle de Salmonella em carne de aves produzidas localmente ou importadas. Segundo este regulamento, produtos in natura não podem conter dois tipos de Salmonella: SE e ST (Salmonella Enteritidis e Salmonella Typhimurium). Não obstante, o tipo de Salmonella encontrado em alguns lotes de quatro contêineres da BRF enviados à Itália não é

qualquer dos dois mencionados acima e é tolerado pela legislação europeia para carnes in natura.

Diante do exposto, a BRF reitera que todas as medidas tomadas pela Companhia e seus técnicos estão plenamente de acordo com os mais elevados níveis de governança e compliance e de forma nenhuma ferem qualquer preceito ético ou legal do Brasil e dos países para os quais a BRF exporta seus produtos.

3. USO DE PAPELÃO

Não há papelão algum nos produtos da BRF. Houve um grande mal-entendido na interpretação do áudio capturado pela Polícia Federal. O funcionário em questão estava se referindo às embalagens do produto e não ao seu conteúdo. Quando este diz “dentro do CMS”, está se referindo à área onde o CMS é armazenado. Isso fica ainda mais claro quando ele diz que vai ver se consegue “colocar EM papelão”, ou seja, embalar o produto EM papelão, pois esse produto é normalmente embalado em plástico. Na frase seguinte, ele deixa claro que, caso não obtenha a aprovação para a mudança de embalagem, terá de condenar o produto, ou seja, descartá-lo.

4. ACUSAÇÕES DE CORRUPÇÃO.

A BRF não compactua com práticas ilícitas e refuta categoricamente qualquer insinuação em contrário. Ao ser informada da Operação, a Companhia tomou imediatamente as medidas necessárias para a apuração dos fatos. Essa apuração será realizada de maneira independente e caso seja verificado qualquer ato incompatível com a legislação e regulamentação vigentes, a Companhia tomará as medidas cabíveis e com o rigor necessário. A BRF não tolera qualquer desvio de seu manual da transparência e da legislação e regulamentação brasileiras e dos países em que atua.

5. NOTÍCIAS SOBRE "CARNE PODRE"

A BRF nunca comercializou carne podre e nem nunca foi acusada disso. As menções a produtos fora de especificação, no âmbito da Operação, dizem respeito a outras empresas, como pode ser comprovado no material divulgado pela Polícia Federal. A BRF lamenta que parte da imprensa tenha inserido o seu nome de maneira equivocada em reportagens que tratam desse assunto, confundindo os consumidores e a sociedade.

CONCLUSÃO.

Em virtude do exposto acima, a BRF vem a público manifestar seu apoio à fiscalização do setor e ao direito de informação da sociedade com base em fatos, sem generalizações que podem prejudicar a reputação de empresas idôneas e gerar alarme desnecessário na população.

Pedro de Andrade Faria

Diretor Presidente Global e Relações com Investidores

Para informação atualizada, consulte o site de Relações com Investidores: ri.brf-global.com

Informações corporativas

COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO – BRF

Vice-Presidência de Finanças e Relações com Investidores
Vice-Presidência de Integridade Corporativa

CONSULTORIA GRI, COORDENAÇÃO EDITORIAL, CONTEÚDO E DESIGN

Report Sustentabilidade

REVISÃO

Kátia Shimabukuro

FOTOGRAFIA

Deco Cury; acervo BRF
Edi Pereira

INFOGRÁFICO

Cássio Bittencourt

FAMÍLIA TIPOGRÁFICA

FS Truman (Jason Smith, Fernando Mello), 2012

SEDE

Rua Jorge Tzachel, 475 – 88301-600
Itajaí-SC – Brasil

ESCRITÓRIO CORPORATIVO

Rua Hungria, 1.400 – 5º andar
01455-000 – São Paulo-SP – Brasil
Tel.: (55 11) 2322-5000
Fax: (55 11) 2322-5747

